



**Secondo gli esperti, la proposta di un'organizzazione lavorativa agile può aiutare a mantenere un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, e a rispondere meglio all'evoluzione della società**

È andata in scena la scorsa estate a Milano la “Settimana del Lavoro Agile”: ma di che cosa si tratta? C'è chi lo definisce “nomadismo professionale”, chi invece parla di “zainocrazia” e chi si attiene al più classico “smart working”. Comunque sia definito, il fenomeno risulta significativamente in crescita: oggi in Italia i “lavoratori agili”, cioè coloro che godono di discrezionalità su dove, quando e come lavorare, sono infatti più di 250mila, tra impiegati, quadri e dirigenti. Non stupisce allora che proprio alla manifestazione messa in piedi dal Comune di Milano abbiano aderito ben 148 aziende, tra private e pubbliche, 72 spazi di coworking e 18 enti locali, mentre nei giorni dell'evento sono andati scena anche 33 tra workshop, tavole rotonde e incontri ed infine sono stati coinvolti, in maniera diretta o indiretta, oltre 10mila dipendenti potenzialmente interessati a scoprire i vantaggi

# Lavoro sempre più agile, ecco perché

Lo smart working contagia e coinvolge sempre più aziende italiane, lo dicono i numeri e gli esperti: ecco tutto quello che c'è da sapere sul futuro delle aziende e dei “nomadi professionali”...

◆ Dario Ducasse

di poter conciliare impegno lavorativo e qualità della vita.

## Smart working anche nella PA

È questo il futuro del lavoro? Tante sono le aziende importanti che lo credono – tra esse ad esempio Doxa, Fastweb spa, Gruppo PSA Peugeot Citroen, Mars Italia, Mellin, Sanofi, Siemens, Philips, Tamoil, Tim, Vodafone, Unicredit e Nestlé – e che a Milano hanno aderito al programma di promozione del lavoro agile seguendo diverse modalità di sviluppo. Tre le quali c'era ad esempio quella denominata “Sperimenta il lavoro agile”, che ha offerto a un dipendente la possibilità di sperimentare per un massimo di 5 giorni un lavoro al di fuori della sede abituale con una flessibilità oraria o attraverso una postazione di coworking; ecco poi “Adotta un'impresa”, che ha dato la possibilità alle aziende che hanno già avviato azioni di smart wor-



Da sinistra,  
Marianna Madia,  
Vilma Scarpino e  
Cristina Tajani

king di offrire la propria competenza ad aziende interessate a sperimentare questa nuova modalità lavorativa, diventando così vere e proprie mentor del lavoro agile. Ma di smart working non parlano solo i privati, finalmente anche la PA: come ha sottolineato, proprio presenziando all'inaugurazione della Settimana milanese a fianco dell'assessore milanese al Lavoro **Cristina Tajani**, la ministra della Funzione pubblica **Marianna Madia**: «è in arrivo a breve anche una direttiva dedicata al lavoro agile nella pubblica amministrazione; dove è previsto che almeno il 10% dei lavoratori che lo chiedono potranno sperimentare forme di smart working senza penalizzazioni nella loro professionalità e nell'avanzamento di carriera».

### Ridiscutere gli stereotipi del lavoro

È davvero cominciata l'era del "nomadismo professionale" anche in Italia? Così sembrerebbe, anche se il fenomeno è giovane: i "lavoratori agili", risultano oggi pari al 7% del totale. A raccontarlo è la storica società di ricerche di mercato italiana Doxa, che ha fatto il punto della situazione, tracciando numeri e tendenze della rivoluzione in atto. Del profilo dello smart worker italiano ha parlato **Vilma Scarpino**, amministratore delegato di Doxa, «al momento i lavoratori agili italiani sono persone assunte all'interno di aziende perlopiù medio-grandi e grandi, dislocate prevalentemente nel nord Italia, in quasi 7 casi su 10 sono uomini e hanno un'età media di 41 anni. Per loro, fare lavoro agile significa rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, avendo in particolare la possibilità di raggiungere una maggiore efficacia professionale e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Certo, tutto parte dalla creazione di nuove metodologie di relazione in corrispondenza allo sviluppo delle nuove tecnologie. Le diffe-

renti problematiche riguardo la conciliazione tra sfera pubblica e privata, senza doverne sacrificare una a scapito dell'altra, sono state oggetto di una ricerca che negli anni ha portato sempre di più a proposte di soluzione concrete. Si è provato insomma a ridistribuire il lavoro in maniera più omogenea, abbandonando il sistema di gerarchizzazione tipico del modello aziendale "catena di montaggio" in vigore fino alla fine degli anni Novanta, definito "scientific management", il cui scopo era garantire la massima efficienza attraverso la standardizzazione di determinati ruoli, legati a precisi luoghi e in una precisa fascia oraria. Tuttavia si è da tempo capito come la carriera e la ricerca di affermazione nell'ambito lavorativo, portano molto spesso ad una ingiusta secondarietà di tutti gli aspetti della vita privata del lavoratore con ripercussioni negative anche sul lavoro. La proposta di un'organizzazione lavorativa agile può aiutare a mantenere un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, e a rispondere meglio all'evoluzione della società contrassegnata da una competizione globale in continua crescita. Lo smart working prevede che il lavoro si faccia, ma non importa dove e quando: ogni luogo ed ogni ora, con i mezzi appropriati, può diventare il proprio orario e il proprio luogo

Il lavoro agile comporta un nuovo layout degli spazi, secondo il quale il tradizionale concetto di ufficio evolve verso postazioni open space e non assegnate



## La case history Abbott

Abbott, multinazionale healthcare con sede anche in Italia, attraverso il progetto "Employment Offering", è una delle prime multinazionali del settore ad aver attivato forme di lavoro agile in Italia e ad aver implementato nuove possibilità nel welfare, in uno scenario dove solo il 5% delle grandi imprese incentiva servizi di questo tipo. Il progetto si è sviluppato in collaborazione con l'Osservatorio del Politecnico di Milano e il Cesma, sulla base di un'indagine condotta tra i dipendenti della società, per capire quali fossero le loro reali esigenze. La multinazionale ha messo in campo strumenti quali l'impiego del telelavoro domiciliare, part time verticale e orizzontale, orario di lavoro più flessibile, car sharing, convenzioni con negozi, ristoranti, lavanderie, palestre e asili nido. Per quanto riguarda il welfare, il 25% dei dipendenti ha utilizzato il budget allocato dall'azienda: il 43,5% delle risorse finanziarie è stato investito nelle spese scolastiche, il 34% in quelle mediche, il 10% in fondi pensione e il 3% in spese socio-assistenziali. Stando ai dati rilevati dall'azienda, utilizzando il lavoro agile con un modello di adozione che preveda fino a un giorno a settimana di lavoro da remoto, se questo venisse fatto tutte le settimane, gli stessi dipendenti avrebbero un risparmio sui costi di pendolarismo di circa mille euro l'anno, oltre ad un forte aumento della motivazione e soddisfazione dei dipendenti.

go di lavoro, con un'apertura di libertà mai vista prima».

### Tra responsabilità e flessibilità

Quella dello smart working, secondo Doxa, è un'architettura precisa, che va fondata su quattro principi fondamentali:

- "collaborazione e comunicazione", ovvero quando un team di lavoro non prevede la presenza di tutti i suoi membri nello stesso luogo contemporaneamente, comunicare diviene essenziale per la buona riuscita del lavoro da portare a termine e in questo modo tutti i talenti presenti vengono valorizzati, sentendosi equamente partecipi al lavoro e al raggiungimento degli obiettivi;
- "responsabilizzazione e autonomia" di

**Lo smart working piace ai lavoratori: su un campione di 1.004 dipendenti è emerso che il 35% di questi è più sereno grazie a nuove forme di lavoro flessibile, contro il 15% dei lavoratori tradizionali, per l'opportunità di conciliare meglio vita privata e lavorativa e per la possibilità di un avanzamento più rapido di carriera**

chi lavora da remoto, ovvero nel caso di un lavoro non sottoposto allo stretto e costante controllo da parte dell'azienda è necessario un ottimo grado di autonomia responsabile e consapevole, quindi la capacità di autogestirsi nella maniera più efficiente;

- "flessibilità", ovvero la capacità di lavoratore e azienda insieme di venirsi incontro per organizzare al meglio i processi;
- "relazioni basate sulla fiducia", perché se manca la fiducia tra committente e lavoratore e tra membri di un team non si va da nessuna parte.

Il lavoro agile, aggiunge ancora Doxa, poi si costruisce anche attraverso quattro leve principali: un nuovo layout degli spazi, secondo il quale il tradizionale concetto di ufficio evolve verso postazioni open space e non assegnate; la tecnologia digitale, cioè quella senza la quale non è ovviamente possibile abilitare il lavoro da remoto; le policy organizzative, perché come tutti i lavori anche lo smart work deve essere strutturato e regolato; gli stili di leadership, che devono essere all'insegna della partecipazione e condivisione, con focus sui risultati. Alla fine di tutta questa rivoluzione copernicana del lavoro i vantaggi, sostiene Doxa, saranno per tutti. Per le imprese, che godranno di un'attrattività migliore – soprattutto da parte delle nuove generazioni di collaboratori, i cosiddetti millennials – a fronte di un aumento della produttività, di una riduzione dell'assenteismo e degli straordinari e quindi, in definitiva, di una riduzione dei costi. Per i lavoratori, che grazie alla maggiore flessibilità saranno sempre più motivati e soddisfatti seppure a fronte, si prevede, di più ore al giorno in media di lavoro al giorno (9 contro le canoniche 8). E infine, anche per la società nel suo complesso, che potrà trarre benefici dalla riduzione degli spostamenti dei singoli e dal minore impatto ambientale prodotto.

### Soluzione amata da dipendenti e aziende

A favorire lo smart working c'è poi da pochissimo tempo anche una legge nazionale: parliamo di quel "Jobs Act Autonomi" approvato lo scorso 10 maggio e che tra le altre misure garantisce stesso stipen-



## IL DECALOGO "SMART"

Page Group, società internazionale di ricerca e selezione di personale ha aderito alla "Settimana del Lavoro Agile" di Milano, stilando un decalogo con i consigli per ottimizzare lo smart work e renderlo una realtà più diffusa nelle aziende italiane.

**1) Management del risultato.** Ovvero dare e richiedere obiettivi chiari ed indicazioni precise, strutturando tempistiche accordate tra azienda e lavoratore. Esistono programmi che monitorano il computer, il flusso di email e la navigazione internet del dipendente favorendo un clima di sfiducia. Nello smart working è invece necessario passare dal management basato sulla presenza al management basato sui risultati.

**2) Buona comunicazione multicanale.** La sfida per le aziende che offrono lavoro da remoto è mantenere costante la comunicazione con i lavoratori. Per informazioni routinarie l'uso di email e instant messaging è la via di comunicazione ottimale. Per condivisione di informazioni personali, il contatto telefonico o la video conference sono più utili poiché aumentano la condivisione dei messaggi chiave e l'approccio personale.

**3) Avere strumenti adeguati.** Lo smart working è profittevole solo se l'azienda fornisce al lavoratore gli strumenti adeguati per poter comunicare con clienti e colleghi, condividere informazioni e sviluppare la propria attività. Smartphone, cuffie e webcam ma non solo; strumenti come Google Docs ad esempio consentono di monitorare i progressi delle attività e pianificare progetti da remoto.

**4) Gestire il tempo.** Stilare una lista di mansioni è fondamentale per lo smart working. Inoltre, se si desidera perseguire il worklife balance e riuscire a gestire tutte le incombenze della giornata, quando si lavora fuori ufficio e in modalità flessibile è importante pianificare anche le commissioni personali in modo da avere una chiara visione di cosa fare nella giornata e non creare conflitti d'agenda.

**5) Mettere dei limiti.** Di fronte alle richieste urgenti alle volte è necessario declinare. Una soluzione per ammorbidire il feedback negativo potrebbe essere chiedere un brief dettagliato, il motivo per il quale si tratta di una priorità e, se necessario, proporre qualcun altro a cui chiedere supporto. Inoltre, il lavoro flessibile non significa lavorare 24 ore su 24, quindi è importante porre dei limiti alla propria reperibilità.

**6) Attenzione al multitasking.** Il rischio dello smart working è la dispersione, di concentrazione e di tempo. È importante per il dipendente sviluppare un progetto e portarlo a termine in modo qualitativo e solo dopo averlo terminato, concentrarsi sul successivo.

**7) Lavoro agile accessibile a tutti.** Lo smart working dovrebbe essere trasversale, non dovrebbero esserci dipendenti "smart" e dipendenti "fissi" perché la maggior parte delle mansioni possono essere gestite con una certa flessibilità. Chi lavora in maniera agile dovrebbe permetterlo anche ai propri collaboratori.

**8) Diffondere la nuova cultura di lavoro.** Un'occasione per impostare la flessibilità in maniera efficace può essere una formazione specifica in tecniche di lavoro agile per i manager e delle sessioni di sensibilizzazione per ciascun team dove vengano condivisi i protocolli di lavoro.

**9) Mantenere l'approccio personale.** Circa il 20% dei dipendenti, aumentano la qualità del lavoro se possono gestire il loro tempo in maniera flessibile, che sia per dormire un po' di più la mattina o accompagnare i figli a scuola. Il senso di soddisfazione è importantissimo per le performance ma ognuno lo identifica con l'appagamento di specifiche esigenze.

**10) Organizzare gli spazi.** Anche fuori dall'ufficio, che sia a casa o in un'area di co-working, è necessario ricavarci uno spazio esclusivamente dedicato al lavoro. Dovrebbe essere ubicato in un'area che non presenti distrazioni.

(fonte: Avvenire.it)

dio, parità contrattuale e diritto alla disconnessione a chi lavora da remoto. E in molti sono pronti a scommettere che farà da volano allo smart working, incentivando tassi di crescita ancora più forti rispetto a quelli registrati finora: +40% negli anni tra il 2013 e il 2016. E all'opinione degli esperti di Doxa si aggiunge quella, altrettanto autorevole, emersa dal recente convegno "Smart work, better life", organizzato dal Centro Europeo di Studi Manageriali (Cesma) in partnership con Abbott e la School of Management del Politecnico di Milano, che si è tenuto presso la Rappresentanza italiana della Commissione Europea a Roma. Da esso infatti – come

riporta anche Il Sole 24 Ore – si evince innanzitutto che lo smart working piace non solo alle aziende, ma anche ai lavoratori: su un campione di 1.004 dipendenti è emerso che il 35% di questi è più sereno grazie a nuove forme di lavoro flessibile, contro il 15% dei lavoratori tradizionali, per l'opportunità di conciliare meglio vita privata e lavorativa e per la possibilità di un avanzamento più rapido di carriera. Il cosiddetto lavoro "agile", infatti, consente di sviluppare maggiori abilità e conoscenze propedeutiche a un'evoluzione professionale che viene valutata "eccellente" dal 41% degli smart worker, rispetto al 16% degli altri lavoratori. ■