



Smart working

Il lavoro agile cresce, seppure a diverse velocità, anche in Italia. Un fenomeno che necessita di un cambiamento di cultura. Con pro e contro... di Gaia Fiertler

Nella torre Allianz, la nuova sede milanese della compagnia assicurativa tedesca, lo smart working avanza tra i dipendenti. Avviato con un progetto pilota di 60 persone due anni fa, oggi sono 600 le persone del gruppo che, tra Milano e le altre sedi, lavorano da casa per metà del tempo, alternandosi alla scrivania con un collega. Nelle torri Garibaldi di Porta Nuova è in corso una sperimentazione ancora più decisa per i dipendenti del Gruppo di ingegneria Maire Tecnimont, con obbligo di presenza in ufficio un solo giorno alla settimana. Partito a novembre con 200 persone, via via, il progetto di smart working coinvolgerà tutti i 1.800 dipendenti a Milano. Anche nella nuova sede di Microsoft, la Microsoft House di viale Pasubio, si chiede di esserci almeno una volta alla settimana, ma per loro il lavoro agile è realtà già da

dieci anni. In Italia il fenomeno sta crescendo a velocità diverse, tra organizzazioni già abituate a forme di flessibilità lavorativa, che ora semplicemente spingono sull'acceleratore, e chi invece parte ora, più o meno consapevole che non sia solo questione di accessibilità tecnologica, ma anche di cultura, di mindset, di un nuovo modo di intendere il lavoro, non più misurato sulla presenza fisica, ma sugli obiettivi e i risultati.

Luci e ombre

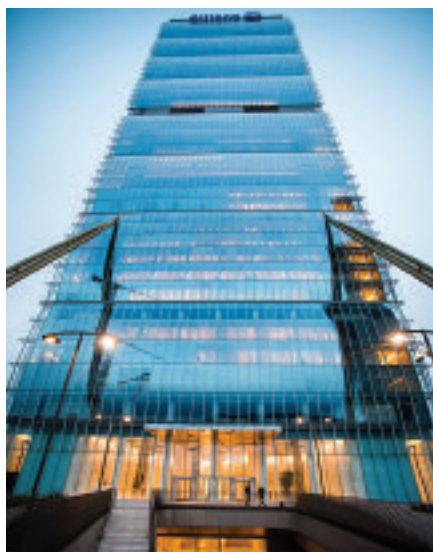
Si tratta di un profondo cambio culturale e organizzativo da attuare sia tra i capi sia tra i collaboratori. Inoltre, non mancano i dubbi sul fatto che davvero la mobilità lavorativa aiuti il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, perché il timore più diffuso è che la connessione non stop diventi invadente e crei nuove



forme di dipendenza dal lavoro e dalle richieste del proprio responsabile, benché esista un diritto alla disconnessione e lo smart working sia regolato dalla legge. Così, le ricerche più recenti mostrano luci e ombre. Per esempio, nel Randstad Workmonitor di marzo lo smart working viene considerato fonte di maggiore equilibrio tra vita privata e vita professionale per l'84% del campione, ma le donne hanno qualche dubbio. Meno libere di organizzare e gestire il proprio lavoro (-10% rispetto agli uomini) e più dipendenti dalle indicazioni di un superiore (+8%), sono anche le meno inclini a vedere nello smart working uno strumento di maggiore indipendenza (-6%) e un fattore di work life balance (-11%). Inoltre, tendono a preferire l'ufficio per svolgere i propri compiti (+10%) e vedono meno favorevolmente dei colleghi il lavoro da casa anche in forma occasionale (-9%).

In generale, comunque, il 60% degli italiani preferisce lavorare in ufficio - una propensione condivisa da molti lavoratori europei, francesi, greci, lussemburghesi, inglesi e spagnoli - e quasi uno su due (+6% sulla media europea) crede che lo smart working aggiunga stress alla vita privata perché impedisce di staccare davvero.

Ad ogni modo il processo di digital transformation è in corso nelle grandi imprese e ad essa è associata anche una riorganizzazione del lavoro più smart. Il 48% dei lavoratori può già lavorare in modalità agile, un dato che supera di 7 punti la media globale e di 9 punti la media europea, con l'Italia ai primi posti in Europa, superata solo da Germania, Danimarca e Olanda. Oltre quattro lavoratori su dieci dichiarano di trovarsi in una situazione di transizione fra l'impiego tradizionale e forme di lavoro flessibile, un processo che in Europa vede soltanto inglesi e olandesi a uno stadio più avanzato. A conferma dell'impegno delle nostre aziende su questo fronte, il 62% dei dipendenti afferma di avere tutti gli strumenti tecnologici necessari per poter lavorare al di fuori dell'ufficio (+6% verso la media globale), il 65% dichiara di avere



La torre Allianz nel nuovo quartiere milanese di Citylife

la libertà di organizzare e definire le priorità del proprio lavoro e quattro lavoratori su dieci (41% contro il 36% della media mondiale) utilizzano con regolarità applicativi per organizzare video-conferenze.

Una realtà dinamica e in trasformazione

Eppure, dalla ricerca emerge anche un'immagine diversa dell'accettazione e diffusione dello smart working in Italia. Il 65% degli italiani lavora ancora soltanto in modalità tradizionale (-3% rispetto alla media mondiale e 2 punti in più della media europea), mentre il 70% dei lavoratori interessati svolge mansioni che non prevedono questa possibilità e un altro 70% continua a preferire le riunioni in ufficio rispetto a quelle a distanza. Una buona parte del campione, infine, lamenta ancora un insufficiente grado di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. Oltre un italiano su due dichiara che sono i manager a stabilire le priorità sul posto di lavoro e a decidere i compiti da svolgere. «Lo smart working in Italia è una realtà dinamica e in trasformazione che coinvolge quasi la metà dei lavoratori intervistati, tuttavia, benché la maggioranza sia favorevole, due terzi dei dipendenti lavorano ancora solo in ufficio e quasi uno su due teme che il lavoro agile possa avere ripercussioni negative sulla propria vita privata. Un segno che c'è ancora una barriera culturale e che le imprese devono ripensare l'organizzazione del lavoro per consentire a tutti i dipen-



Valentina Sangiorgi, chief Hr officer di Randstad Italia



Franco Ghiringhelli, senior vicepresident risorse umane, organizzazione e Ict Gruppo Maire Tecnimont



denti l'accesso a forme di flessibilità lavorativa e a un corretto equilibrio fra vita professionale e tempo libero», commenta **Valentina Sangiorgi**, chief Hr officer di Randstad Italia.

Il vero cambio di paradigma sarà il passaggio dal controllo del lavoro e delle ore trascorse in ufficio a una relazione di fiducia e di responsabilizzazione da un lato, e alla capacità di auto-organizzarsi e gestire tempi e obiettivi dall'altra. Nel Gruppo Maire Tecnimont, per esempio, il progetto prevede un investimento di 5 milioni di euro in due anni per adeguamenti tecnologici, interventi strutturali e formazione. «Siamo abituati a postazioni flessibili e a task-force di progetto, ma un'applicazione così estesa richiede un supporto al cambiamento perché il cambio culturale è enorme», commenta il se-

nior vicepresident risorse umane, organizzazione e Ict Gruppo Maire Tecnimont **Franco Ghiringhelli**. Si prevedono, infatti, 5.000 ore di formazione e coaching per i responsabili per diffondere una cultura del lavoro basata sulla definizione degli obiettivi, la valutazione delle performance e la condivisione del feedback.

Nelle grandi aziende, secondo l'ultimo Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, più di una su tre ha lanciato progetti strutturati e quasi una su due ha in previsione o potrebbe valutarne l'introduzione, ma solo il 9 per cento ha avviato un ripensamento complessivo dell'organizzazione del lavoro, con un forte intervento culturale sulla diffusione dei nuovi modelli manageriali. «Il lavoro agile non è né il telelavoro, né una forma di welfare aziendale. È un modello di or-

Nelle PMI le iniziative di remote working e di ripensamento degli spazi sono ancora scarse





Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

ganizzazione che dà flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti, in cambio di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Ma è un percorso che richiede tempo: bisogna imparare a organizzarsi in autonomia, con disciplina», aggiunge **Mariano Corso**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Uno dei primi effetti positivi ottenuti in Allianz Italia, per esempio, è stato proprio lo spostamento dell'attenzione dal tempo trascorso in ufficio ai risultati professionali, elemento che rientra nella strategia di Allianz improntata alla meritocrazia inclusiva, che tiene conto sia delle persone sia delle loro performance. «Le pratiche di lavoro agile o a distanza introducono nuove modalità organizzati-

ve flessibili, che possono incrementare la produttività, agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a permettere all'azienda alcuni vantaggi in termini logistici. Allianz, impegnata nella creazione di un ecosistema digitale a favore dei suoi clienti e agenti, ha investito importanti risorse anche nello sviluppo di un employee digital workplace, che si integra con le avanzate infrastrutture tecnologiche della torre Allianz, occupata da 2.800 persone, e della sede di Trieste, in corso di ristrutturazione, e permette anche di lavorare in mobilità», commenta **Maurizio Devescovi**, direttore generale Allianz Italia.

Anche riguardo agli effetti sulla produttività, la ricerca Randstad conferma i risultati dell'Osservatorio, secondo cui gli smart worker sarebbero più soddisfatti,



Maurizio Devescovi, direttore generale Allianz Italia



Paolo Tolle, vp human resources di Costa Crociere



Il 70% dei lavoratori preferisce riunirsi in ufficio che in remoto



Fiorella Crespi, direttore dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano



più produttivi (+15%) e avrebbero un miglior rapporto con il proprio capo. **Silvia Candiani**, ad di Microsoft, nell'incontro "Be adaptive, be smart" in Tecnimont, ha evidenziato che con un approccio allo smart working pianificato, attento al processo e con le persone coinvolte al momento giusto grazie agli strumenti di collaborazione, si ha un aumento di produttività, si collabora più facilmente e si risparmia un'ora al giorno. Gli elementi di successo sarebbero l'orientamento al risultato e il cambiamento culturale dei capi. Proprio il disinteresse e le resistenze dei capi, infatti, sono il secondo ostacolo

a un'introduzione ancora più estesa dello smart working, preceduto solo dalla non applicabilità allo specifico sistema produttivo (fonte Osservatorio Polimi).

Così, nel Gruppo Axa, lo smart working è vissuto proprio come un acceleratore del cambiamento culturale: «Il nostro obiettivo primario è favorire un modello basato sulla fiducia e sulla performance, prestando attenzione al benessere e al coinvolgimento delle persone», racconta **Maurizio Di Fonzo**, chief Hr, organization and change management Gruppo Axa Italia, dove da ottobre 1.400 persone (il 94% dei dipendenti) possono lavorare in

Lo smart working implica la capacità di organizzarsi in autonomia, con disciplina





Beatrice Taralla, responsabile risorse umane di Subito

remoto fino a due giorni alla settimana. Anche Costa Crociera è partita con il proprio progetto “Sm@rt Working Costa - Moving Forward!” per i suoi 1.300 dipendenti, di cui 1.000 a Genova, che possono scegliere un giorno alla settimana per lavorare fuori ufficio. «Per noi significa dare fiducia alle persone, offrendo la possibilità di organizzarsi liberamente secondo obiettivi e responsabilità, permettendo di valorizzare al meglio il loro potenziale e migliorando la qualità della loro vita», commenta **Paolo Tolle**, vp human resources di Costa Crociera. E com'è la situazione nelle pmi italiane? Lì c'è ancora più lavoro da fare. Dal focus dell'Osservatorio del Politecnico di Milano emerge che una su cinque ha progetti in corso, ma solo il 7% in forma strutturata, perché prevale un approccio informale (15%) e il 40% non è interessato, soprattutto nei settori manifatturiero, costruzioni, commercio e Hospitality&Travel. I motivi vanno dalla non applicabilità al proprio sistema produttivo all'assenza di un'adeguata infrastruttura digitale. Mentre l'approccio informale comprende forme comunque intelligenti, smart, di organizzare alcune attività, grazie all'utilizzo di tecnologie abilitanti. In generale, però, a parte qualche caso più maturo, le iniziative di remote working e di ripensamento degli spazi sono abbastanza isolate. «Spesso mancano la visione d'insieme e gli investimenti necessari in digitalizzazione e formazione manageriale. Lo Smart Working ha quindi spesso caratteristiche diverse nelle pmi, ma interpretato alla luce dei suoi principi caratteristici, può portare lo stesso a modelli e progetti che generano benefici»,

spiega **Fiorella Crespi**, direttore dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Un caso di smart working strutturato in una pmi, introdotto anche con l'obiettivo di accompagnare i giovani dipendenti alla responsabilizzazione sugli obiettivi, è quello di Subito, la piattaforma di compravendita del gruppo media norvegese Schibsted, che in 10 anni ha raggiunto 31 milioni di euro di fatturato con una crescita annua del 30% e un aumento del personale del 20% all'anno, passato dai primi quattro pionieri del 2007 agli attuali 140. Aver strutturato lo smart working come lavoro agile fino al 20% del tempo settimanale, con la giornata spezzabile anche in due mezza giornate, è stato un modo per rispondere anche alle esigenze di work-life balance. «Il nostro è un business che nasce digitale, già con un'ampia flessibilità oraria. Lo smart working ha esteso i tempi di autonomia e ha spostato l'attenzione sulla responsabilizzazione dei compiti e delle scadenze, da concordare di volta in volta con il responsabile. Gli effetti positivi sulla produttività sono stati subito evidenti: più concentrazione lavorando da casa e quindi più qualità in minor tempo, come ho sperimentato io stessa, e soprattutto una continua diminuzione delle giornate singole di malattia, che sono a carico dell'azienda», racconta **Beatrice Taralla**, responsabile risorse umane di Subito. L'azienda è intervenuta anche sugli spazi di lavoro, con delle sale accoglienti intorno all'open space, basate sui principi di collaborazione&comunicazione e concentrazione&contemplazione, compresa una piccola baita in legno.