



Se il lavoro è Smart

La flessibilità sul lavoro paga. Non solo in termini di qualità della vita e tempo ritrovato, ma anche di aumento della produttività e riduzione dei costi

◆ Barbara Ainis

In media, 112 minuti guadagnati per ogni lavoratore, 23 km in meno negli spostamenti, 32 tonnellate di CO₂ risparmiate: ecco i risultati della prima Giornata del Lavoro Agile svoltasi a Milano, lo scorso 6 febbraio. Un progetto pilota, promosso dall'assessore al Tempo libero, Benessere e Qualità della Vita del Comune meneghino Chiara Bisconti, che ha visto partecipare 6mila dipendenti (58% donne e 42% uomini) di 97 aziende private e 7 pubbliche amministrazioni. Le aziende coinvolte hanno adottato la possibilità di lavorare ovunque e ne hanno misurato i vantaggi in termini di riduzione dell'inquinamento e risparmio di tempo per le persone. Perché questo è lo Smart Working: una nuova forma di telelavoro, flessibilità oraria, riorganizzazione degli spazi e utilizzo

di device digitali per la comunicazione e la collaborazione in azienda. Si tratta, in altre parole di mettere in discussione i vincoli tradizionali del lavoro dipendente e di ricercare nuovi equilibri basati su una maggiore libertà e sulla maggiore responsabilizzazione dei lavoratori.

Il tema non è nuovo, ma oggi in Italia, dove la sua attuazione soffre di un notevole ritardo rispetto ad altri Paesi europei, è tornato alla ribalta anche grazie alla proposta di legge bipartisan presentata lo scorso 29 gennaio dalle deputate Alessia Mosca (PD), Barbara Saltamartini (Ncd), e Irene Tinagli (Sc).

La sperimentazione milanese

Milano ha raccolto immediatamente la sfida. E sono state in particolare le azien-



Alle aziende milanesi lo smart working piace. Tra coloro che hanno aderito alla prima Giornata del Lavoro Agile è stato registrato il gradimento di 4,7 su 5. Per il 69% degli intervistati, l'esperienza ha comportato vantaggi per la persona, per il 19% il lavoro agile ha avuto effetti sull'organizzazione del lavoro, mentre il 9% ha riconosciuto possibili effetti positivi su mobilità e ambiente

e aziende tra 100 e 1.000 lavoratori, e 31 grandi aziende. L'adesione nelle piccolissime aziende, sotto i 10 dipendenti, è stata pari al 73,4% dei lavoratori; 29,2% nelle imprese tra gli 11 e i 100 dipendenti. Per la stragrande maggioranza dei lavoratori che hanno partecipato, ben l'81%, si è trattato della prima esperienza di Smart Working. Tra coloro che hanno risposto al questionario è stato registrato un alto gradimento dell'iniziativa: voto 4,7 su 5. Le motivazioni di questo gradimento sono legate, in prevalenza, proprio all'uso del tempo e degli orari (risparmio di tempo, più tempo dedicato alla famiglia, più tempo per sé e maggiore flessibilità degli orari). Per il 69% l'esperienza ha comportato vantaggi per la persona, per il 19% il lavoro agile ha avuto effetti sull'organizzazione del lavoro, mentre il 9% ha riconosciuto possibili effetti positivi su mobilità e ambiente. Solo il 3% del totale delle motivazioni espresse hanno segnalato criticità, quali l'inadeguatezza della strumentazione informatica in dotazione o la lentezza di alcuni collegamenti, il rischio di isolamento e di riduzione dei rapporti umani con i colleghi.

Se è vero che lo Smart Working non è esente da alcune criticità, risulta difficile non comprendere gli evidenti vantaggi: complessivamente sono state risparmiate in un solo giorno circa 2.600 ore, circa

de di piccole e medie dimensioni ad aderire alla Giornata del Lavoro Agile: 40 quelle con meno di 100 lavoratori, 33 enti



Il lavoro agile può favorire l'occupazione, recando grandi vantaggi, in particolare, alle donne, alle prese con una gestione non facile tra oneri di ufficio e familiari



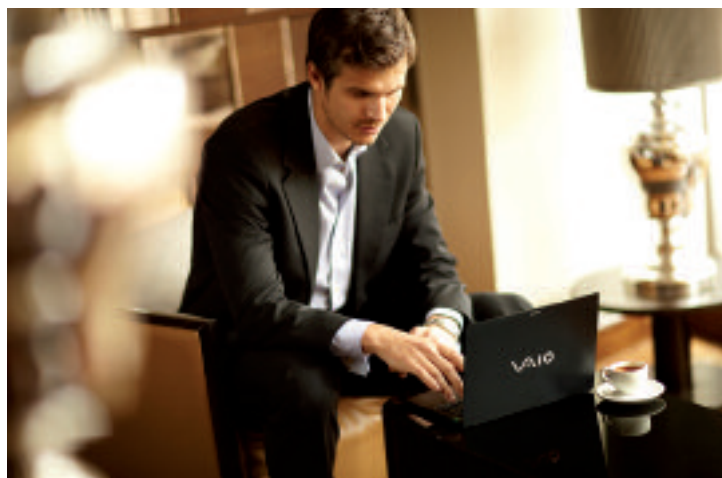
Nel 2013, in Italia la percentuale dei telelavoratori era ancora solo pari al 6,1%, dato molto inferiore rispetto a quello degli altri Paesi europei. Il gap è dovuto anche a un limite culturale: i manager italiani tendono a valutare il lavoro dei dipendenti in base a regole e adempimenti piuttosto che in base a obiettivi e risultati

108 giorni lavorativi; ogni dipendente si è riappropriato di ben 112 minuti (i lavoratori provenivano per il 90% dalla Lombardia, ma erano anche piemontesi, liguri, veneti ed emiliani, e sono stati evitati anche spostamenti particolarmente lunghi dalla Puglia, da Chiasso (CH) e da Nizza (F) verso Milano). Il tempo guadagnato è stato speso prevalentemente a casa dall'83% dei "lavoratori agili" e utilizzato fuori casa nella propria città dal 16%, dedicato al riposo e alle attività domestiche dagli under 30, diviso tra la cura della famiglia, le attività domestiche e il lavoro dagli over 35 anni. La gran parte dei partecipanti alla sperimentazione milanese ha lavorato da casa propria (89%), mentre il 7% lo ha fatto presso sedi distaccate. Tenendo conto del fatto che la Giornata

del Lavoro Agile ha intercettato prevalentemente gli spostamenti di scambio fra Milano e il mondo esterno, si può affermare che l'iniziativa ha contribuito a ridurre soprattutto gli spostamenti casa-lavoro di media-lunga percorrenza effettuati con auto o moto, per una lunghezza media di 23 chilometri, con una conseguente riduzione delle emissioni non indifferente: circa 6 kg di PM10; circa 87 kg di ossidi di azoto (di cui 32 kg di biossido di azoto); circa 32 tonnellate di anidride carbonica.

Verso un'Italia più flessibile

«Il successo è stato tale e i vantaggi che si ottengono, a tutti i livelli, così rilevanti che ci poniamo come città capofila per sperimentare una Giornata Nazionale del



della School of Management del Politecnico di Milano. Ai risparmi per le aziende si sommerebbero i vantaggi per cittadini e ambiente: la riduzione degli spostamenti per lavoro potrebbe comportare risparmi economici pari a circa 4 miliardi di euro, circa 550 euro per lavoratore all'anno, e una riduzione di CO₂ pari a circa 1,5 tonnellate.

E, invece, sempre stando alla ricerca dell'Osservatorio Smart Working, in Italia poca strada è stata fatta in questa direzione: nel 2013 la percentuale dei telelavoratori (per più di un quarto del loro tempo lavorativo) era ancora pari solo al 6,1%, dato in netto aumento rispetto agli anni scorsi, ma molto inferiore a quelli degli altri Paesi europei. Alla base di questo gap rispetto alle altre nazioni del Vecchio Continente, vi è stata fino ad oggi una visione miope e rigida nelle relazioni industriali, una cultura del lavoro pesantemente gerarchica e una normativa pesante e restrittiva che ingabbia e interpreta il telelavoro come una sorta di trasferimento della location lavorativa in un luogo esterno all'ufficio, lasciando però inalterati vincoli e rigidità proprie del lavoro subordinato normalmente inteso (orari e postazione fissa). Con l'intenzione di porre rimedio all'inadeguatezza della legge sul telelavoro è stata di recente presentata la proposta di legge bipartisan sullo Smart Working, definito come forma flessibile e semplificata di telelavoro. «Credo moltissimo in questa nuova possibilità di lavoro, una realtà diffusa in molti paesi d'Europa, che da tempo ritengo potrebbe recare grandi vantaggi nella vita di chi lavora, e le moltissime lettere ricevute da quanti hanno sperimentato forme di lavoro agile o, al contrario, da quanti – soprattutto donne – affrontano ogni giorno le difficoltà di gestire i tempi e gli oneri

Ad oggi, in Italia, la flessibilità è quasi esclusivo appannaggio dei manager (in prevalenza uomini) che, lavorando per obiettivi e risultati, acquisiscono un elevato livello di autonomia

Lavoro Agile», ha dichiarato l'assessore **Chiara Bisconti**, al termine del convegno dello scorso 3 aprile, durante il quale sono stati presentati in dettaglio gli esiti della sperimentazione. «L'esperienza milanese ha insegnato che il mondo del lavoro non solo è pronto, ma ne ha bisogno». E in effetti l'adozione di modelli di lavoro orientati allo Smart Working, in linea con quella dei Paesi avanzati, potrebbe far risparmiare al Paese 37 miliardi di euro, grazie ad un aumento della produttività per 27 miliardi di euro (+5,5%) e alla riduzione dei costi per ulteriori 10 miliardi di euro (riorganizzazione degli spazi di lavoro e riduzione delle spese delle trasferte con strumenti di web/video conference). È quanto emerso dall'ultima Ricerca dell'Osservatorio Smart Working

in un solo giorno di lavoro smart sono state risparmiate circa 2.600 ore e 108 giorni lavorativi e ogni dipendente si è riappropriato di ben 112 minuti, spesi per la maggior parte a casa (83%)



dell'ufficio e della propria vita familiare, mi confermano essere oggi, anche in Italia, più che mai urgente e necessaria anche per favorire l'occupazione, in primis quella femminile», ha commentato sul suo blog la deputata **Alessia Mosca**. Proprio il tema di eventuali squilibri di genere è spesso citato tra i potenziali rischi del lavoro flessibile. Vale a dire: questo strumento potrebbe contribuire all'aggravarsi della discriminazione delle donne sul lavoro e nella carriera, qualora fosse

utilizzato soprattutto dalle lavoratrici? Ma le cose proprio non stanno in questi termini. Ad oggi, in Italia, la flessibilità è quasi esclusivo appannaggio dei manager (in prevalenza uomini) che, lavorando per obiettivi e risultati, acquisiscono un elevato livello di autonomia. Le donne, come del resto i giovani, pertanto, fruiscono molto meno del lavoro flessibile, quando, invece, una gestione smart dell'attività lavorativa garantirebbe loro una migliore conciliazione tra vita familiare e profes-

CASE HISTORY

Mars Italia

Caso vincitore Smart Working Awards

Mars Italia è la consociata italiana della multinazionale americana tra i leader del settore alimentare. L'azienda italiana, che ha sede ad Assago e impiega circa 230 dipendenti, grazie al respiro internazionale e a esperienze effettuate in altri paesi del mondo, ha percorso i tempi proponendo già negli anni '90 in Italia delle modalità di lavoro innovative. Dal 2009 sono cresciute le iniziative di Smart Working, promosse principalmente dalla funzione HR, ma supportate e favorite anche dal vertice aziendale. Tra le iniziative realizzate: introduzio-

ne dell'orario di lavoro flessibile; flessibilità del luogo di lavoro per tutti i dipendenti con una certa autonomia e coordinandosi con il proprio responsabile e i colleghi; progressiva dotazione, a tutti i dipendenti interessati di computer portatili e di adeguati strumenti per favorire la comunicazione a distanza; riorganizzazione degli spazi in azienda, restyling delle sale riunioni finalizzato a migliorarne il confort, predisposizione di isole al centro dell'open space per riunioni più informali e di un'area relax con musica e divanetti; progetto, "Scegli il miglior modo per raggiungere l'ufficio" per ridurre emissioni di CO₂, tempi e stress da viaggio.

sione, senza dover trascurare né l'una né l'altra (-70% di assenteismo nelle aziende che attuano il "lavoro agile").

La rivoluzione Smart del lavoro

«Accanto a un limite normativo c'è in Italia un limite culturale che non ha permesso uno sviluppo dello Smart Working, simile a quello dei Paesi del Nord Europa o della Repubblica Ceca, ad esempio», ci ha spiegato **Mariano Corso**, professore del Politecnico di Milano e responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working della School of Management dello stesso Politecnico. «Più che nel sindacato o nei lavoratori, il limite va cercato soprattutto nel management. I manager fanno fatica a valutare e gestire le persone al di là di un rapporto faccia a faccia quotidiano. Quella dello Smart Working è in questo senso una rivoluzione copernicana dello stile di leadership. Si deve smettere di valutare il lavoro dei dipendenti in base a regole e adempimenti, per estendere a tutti una valutazione per obiettivi e risultati. Oltre a garantire una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro, lo Smart Working ha come effetto un aumento della produttività dei lavoratori fino al 40% per determinate tipologie di lavoro». I maggiori benefici si hanno con chi svolge attività altamente programmabili, chi lavora in autonomia e dedica molto tempo a comunicare. Ma anche lavoratori di settori come l'amministrazione e gli acquisti, secondo la survey dell'Osservatorio, possono aumentare la propria produttività del 10-15% con formule di lavoro flessibile.

«Questi grandi benefici sono dovuti an-

che all'inefficienza e all'inadeguatezza degli ambienti di lavoro e degli spazi aziendali», continua il prof. Corso. «Quattro cose si devono fare durante il lavoro: ci si deve concentrare, si deve comunicare, si deve collaborare e si deve socializzare. Gli openspace non rispondono adeguatamente a nessuna di queste attività. Gli stessi lavoratori ritengono che il 40% del proprio lavoro potrebbe essere svolto altrove con maggiore efficienza. Ciò non vuol dire che in futuro non ci sarà più l'ufficio, ma che dovrà cambiare. Non dovrà più essere inteso come "fabbrica", ma come luogo per la comunicazione e la socializzazione. Riorganizzando lo spazio di lavoro si ottengono riduzioni dei costi tra il 30 e il 50%. Insomma lo Smart Working non è una bella concessione per i lavoratori, ma soprattutto un ottimo affare per le aziende».

L'adozione di modelli di lavoro orientati allo Smart Working, potrebbe far risparmiare al Paese 37 miliardi di euro, grazie ad un aumento della produttività per 27 miliardi di euro (+5,5%) e alla riduzione dei costi per ulteriori 10 miliardi di euro



Tetra Pak - Caso vincitore Smart Working Awards

Tetra Pak è una multinazionale di circa 22mila dipendenti presente in oltre 170 Paesi. Nella sede di Modena lavorano oltre 800 dipendenti. Tetra Pak ha attivato da alcuni anni numerose iniziative di Smart Working. Nella sede di Modena il progetto si articola in diverse iniziative: riprogettazione degli spazi fisici e completa ristrutturazione degli edifici con la realizzazione di open space e spazi per il lavoro individuale o di gruppo (silent e meeting rooms), un'organizzazione degli spazi per moduli con l'introduzione di pareti mobili, sistemi di "building automation" che permettono di auto-regolare i diversi impianti in base al numero delle persone presenti

nei diversi spazi; flessibilità di orario di lavoro per tutti i dipendenti, compresi gli operai; abolizione degli strumenti marca tempo in favore di autocertificazioni mensili del monte ore complessivo lavorate; flessibilità rispetto al luogo di lavoro; disponibilità di strumenti e device mobili. Tetra Pak in questo modo dà piena fiducia ai propri dipendenti, stabilendo regole per coloro che se la meritano e non per i pochi che trasgrediscono. Tale approccio, accompagnato ad un sistema di valutazione per obiettivi, favorisce la creazione di un clima di fiducia tra azienda e dipendente con impatti positivi sulla produttività e sulla soddisfazione delle persone.