

# 2

## Lavoro e lavoratori/trici “smart”

*a cura di*  
Franca Maino

*con i contributi di*  
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi  
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*A Nicola Bisceglie  
che con FMV condivideva  
il sogno della famiglia  
al centro della vita professionale*

Quaderni *fm*  
Corporate Family Responsibility

2

## Lavoro e lavoratori/trici “smart”

*a cura di*  
Franca Maino

*con i contributi di*  
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi  
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*fondazione* *fm* **marcovigorelli**



**Quaderni** *fm*  
Corporate Family Responsibility

**2**  
**Lavoro e lavoratori/trici "smart"**

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli  
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2018  
ISBN 978-88-943561-1-3

*direttore responsabile*  
Sonia Vazzano

*direttore di collana*  
Isabella Crespi (Università di Macerata)

*comitato di redazione*  
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

*comitato scientifico*  
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)  
Vittorio Coda (SDA Bocconi)  
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")  
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)  
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)  
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)  
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)  
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)  
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. Sfide e nuove opportunità  
per il benessere in azienda:  
quale spazio per lo smart working?

*Franca Maino*

7

### Riflessioni

Il lavoro agile per il settore pubblico e privato:  
scenari e prospettive

*Elena Barazzetta*

21

Valutare lo smart working: cosa ci manca?

*Luca Solari e Massimo Lupi*

33

Smart working...davvero pronti  
ad incontrare il futuro?

*Laura Tucci*

47

### Esperienze

Smart working: superare il vincolo temporale  
e spaziale del lavoro. Il caso studio UBI Banca

*Elisabetta Fermo*

57

Lo smart working nel Davines Village

*Davide Boccardo e Adele Mapelli*

73

Il lavoro agile come gestione  
di un processo di cambiamento

*Arianna Visentini*

87

### Eventi/News

Lavoro e lavoratori/trici "smart":  
Ricerca accademica ed evidenze aziendali

107

Note sugli autori

109

[www.variazioni.info](http://www.variazioni.info)



## Il lavoro agile come gestione di un processo di cambiamento

*Arianna Visentini*

### **1. Introduzione**

«Many processes are repeated in time, and organizations come to be designed in order to ensure reliability, which is the ability to reproduce exactly the same set of actions when required. Reliability is particularly important in manufacturing when the organization must reproduce the same product exactly as it has been designed. In a sense, organizations exist to make change difficult, as a consequence of a model where reproduction is the key competitive factor» (Solari 2017).

In effetti, come ben sintetizza Luca Solari, è con realtà organizzative pensate e basate su logiche di standardizzazione che in questi anni si sta innestando la nuova modalità del lavoro agile. Rispetto ad altre novità organizzative, il lavoro agile presenta però alcune peculiarità che caratteriz-

zano le ultime iniziative legislative in ambito work-life balance.

Mentre il tema della conciliazione vita-lavoro e del benessere delle persone trovava fino a qualche anno fa una copertura legislativa garantita da leggi estremamente rigide che rientravano nell'alveo della tutela dei diritti fondamentali (sanciti dalla Costituzione), il capo II della Legge 81/2017 si configura piuttosto come una sorta di soft law.

La legislazione, che fino all'inizio degli anni Duemila disciplinava l'ambito lavoristico nell'ottica di tutelare lavoratori e lavoratrici, si traduceva in disposizioni molto rigide e in obblighi quali ad esempio la tutela della maternità declinata nel divieto per le madri di lavorare durante il congedo di maternità obbligatorio o come ad esempio l'insieme dei dispositivi che disciplinano la sicurezza nei luoghi di lavoro che dispone una serie di adempimenti a carico del datore di lavoro o, infine, la disciplina della riduzione dell'orario di lavoro (part-time), comunque legata all'obbligo di indicare gli orari precisi di inizio e fine della prestazione, e così via.

Una logica diversa ispira invece i recenti provvedimenti sul work-life balance, quali l'introduzione di sgravi contributivi per i servizi di welfare che il datore di lavoro mette a disposizione dei propri dipendenti (che rendono spesso più conveniente convertire parte della retribuzione cash in servizi) o, appunto, la disciplina del lavoro agile che si configura come un framework regolatorio all'interno del quale, a fronte di una scelta condivisa tra datore di lavoro e collaboratore nell'individuazione del luogo e orario di lavoro, si garantisce che

il collaboratore sia coperto da assicurazione contro gli infortuni.

La novità, nei due esempi citati, è rappresentata non solo dall'esistenza di ambiti (il welfare/flexible benefit e il lavoro agile) nei quali si delinea un nuovo spazio aperto alla libertà di scelta delle parti che possono (ma non necessariamente devono) definire di comune accordo le modalità di utilizzo della misura, ma anche nello stimolo che queste soluzioni implicano a definire regole che portino ad una reciproca convenienza, perché dall'interesse di una parte dipende l'interesse dell'altra.

## ***2. Il lavoro agile: l'approccio di Variazioni***

Così come un sistema di welfare e flexible benefit si dimostra efficace nella misura in cui soddisfa le necessità dei collaboratori che in questo modo fruiscono di servizi che comportano sgravi retributivi per il datore di lavoro, allo stesso modo la definizione di un'efficace formulazione dello smart working all'interno di un'azienda dipende da quanto verrà letto come strumento utile sia dai collaboratori che dai manager portando, a medio-lungo termine, risparmi e convenienze anche all'azienda.

Variazioni, che si occupa di misure di work-life balance da oltre dieci anni, definisce il lavoro agile come «un processo di co-progettazione di nuovi e più ampi confini spazio-temporali della prestazione lavorativa, risultante da un accordo tra il/la lavoratore/trice e l'azienda, in grado di migliorare il livello di *soddisfazione* ad entrambe le parti».

La definizione di Variazioni è il risultato dell'esperienza sul campo, dell'osservazione delle dinamiche delle persone nella loro relazione con l'azienda, del tentativo incessante di individuare formule e modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che portando benessere alle persone garantissero al contempo convenienza e interesse aziendale.

Per questo, nel concepire il nostro ruolo professionale di "supporto" alle organizzazioni desiderose di sperimentare il lavoro agile, abbiamo sempre insistito sulla necessità metodologica di verificare se e quanto la formulazione della misura fosse in grado di accontentare e soddisfare tutti gli stakeholder coinvolti nel processo: dal top management agli smart worker, dai colleghi degli smart worker (che esistono fintanto che esisteremo il lavoro agile e che esisteranno fino a quando la misura non entrerà a pieno titolo nel novero dei "normali" strumenti organizzativi) al middle manager, dalle rappresentanze sindacali ai fornitori e clienti (pensiamo ad esempio al caso degli sportelli/attività a contatto con l'utenza).

Il lavoro agile non si traduce soltanto nella possibilità di lavorare da casa, o in una prestazione di lavoro eseguita all'esterno dei locali aziendali attraverso un uso più intelligente e intenso delle tecnologie, o in processi di innovazione tecnologica e dematerializzazione, o in un utilizzo più smart degli spazi di lavoro interni all'azienda o, infine, soltanto in una misura di risposta emergenziale alle esigenze di conciliazione. Appunto, non soltanto. Introdurre il lavoro agile significa essenzialmente trovare quell'equilibrio capace di rispondere alle convenienze (non solo esigenze e bisogni, ma anche desideri e aspettative)

di ciascun soggetto che viene coinvolto nel processo di lavoro generando un miglioramento della soddisfazione. La risposta a convenienze, interessi e desideri dei soggetti può combinare più aspetti e declinazioni operative del lavoro agile.

### ***3. La gestione del processo attraverso il metodo C.O.R.E.***

Per questo l'attività consulenziale non può limitarsi ad un elenco di suggerimenti e prescrizioni o di ricette preconfezionate, ma deve inserirsi nelle logiche del contesto nel quale il lavoro agile si inserisce, con la consapevolezza che quel contesto è stato definito e costruito secondo logiche standard e che le logiche della ripetizione e del rispetto delle procedure costituiscono punti di riferimento identitari di ciascuna organizzazione.

Ciò che può fare la consulenza è utilizzare una metodologia in grado di accompagnare l'azienda in un percorso consapevole di definizione (o conferma) delle proprie strategie, procedure e strumenti per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata.

Per questo può essere utile una road map, che nel nostro caso è sia analitica che empirica: serve, da un lato, a intervenire a livello di meta-processo, a leggere l'organizzazione, osservarla dall'esterno nell'ottica di migliorarla e, dall'altro, a progettare il futuro in una modalità coerente con la necessità di standardizzare evolvendo.

La riflessione sul processo viene attuata con l'ausilio di quattro dimensioni o lenti attraverso le quali os-

servare la realtà, sintetizzate dall'acronimo C.O.R.E. Le quattro dimensioni sono:

- *Culturale*, che osserva il patrimonio delle conoscenze condivise, del sistema di valori, della qualità delle relazioni tra le persone;
- *Organizzativa*, che si riferisce alla strumentazione vera e propria a disposizione: alle tecnologie, agli spazi, ma anche alle competenze più tecniche e al sistema di performance management;
- *Regolativa*, che analizza la struttura delle regole e ne verifica l'efficacia rispetto agli obiettivi da raggiungere;
- *Economica* che guarda alle singole convenienze delle persone, dell'azienda, del territorio, e degli stakeholder in generale.

Le quattro aree di analisi di C.O.R.E. ci aiutano a leggere il processo provando ad isolarne e identificarne punti di forza e criticità: è possibile ad esempio che un'organizzazione abbia proceduto acquisendo gli strumenti tecnologici più moderni e rinnovando spazi e layout in ottica *Activity Based Workplace*, ma che si renda conto che le persone non si fidano a condividere documenti o che rimangano a lavorare alla propria scrivania riproducendo comportamenti meno dinamici e smart di quelli attesi. È possibile ad esempio che accada che i fattori organizzativi non siano sufficienti a risolvere criticità che potrebbero essere culturali: legate quindi alla fiducia tra le persone, all'accountability, all'autonomia, all'engagement, al rispetto dei valori di ciascuno pur in una cornice di valori collettivamente riconosciuti. O ancora può accadere che culturalmente e organizzativamente le persone e l'azienda siano "pronti", ma che regole e procedure siano eccessivamente pervasive, che il re-

golamento sia restrittivo e inibisca un utilizzo smart dello strumento. O infine può essere che l'azienda non riconosca nell'implementazione del lavoro agile una convenienza economica, ma che ne consideri solo i costi: di tecnologie, di adeguamento degli spazi, di oneri amministrativi connessi agli adempimenti normativi. Talvolta il fattore critico economico nasconde ragioni culturali: accade ad esempio quando il management rinuncia a sperimentare il lavoro agile adducendo aprioristicamente il rischio di una riduzione della produttività delle persone. In questo caso ci troviamo di fronte ad una organizzazione fragile dal punto di vista della fiducia, che quindi non si sente "confidente" nell'avviare una sperimentazione che, se ben organizzata, potrebbe restituire informazioni e dati utili a misurare il più oggettivamente possibile performance e risultati raggiunti.

#### **4. La gestione del processo attraverso i sei step del change management**

Se da un lato C.O.R.E. offre uno spunto di analisi, è il processo "standardizzato" in sei step che funge da guida più operativa ai consulenti.

I sei passaggi chiave operativi sono, in successione:

- a) un momento di *assessment* del top management rispetto alla "maturità" dell'azienda nei confronti di un'introduzione dello smart working;
- b) un momento di *assessment* della popolazione che consiste in una survey e alcuni focus group sempre volti a definire il livello della cosiddetta "readiness" alla introduzione del lavoro agile;

c) uno step di progettazione della policy che da un lato includa il perimetro degli smart worker e relativi criteri di ammissibilità e dall'altro il funzionamento dello smart working (numero giorni, modalità della fruizione, orario e luogo della prestazione, procedura per l'accesso). Nella fase di progettazione è inclusa la stesura di tutti gli accordi ed eventuale regolamento e della consegna dell'informativa sulla sicurezza;

d) un *workshop di coinvolgimento degli stakeholder* nella formulazione definitiva della policy, siano essi manager di prima linea o manager che per la tipologia di funzione verranno direttamente impattati dalla sperimentazione (responsabili HR, IT, formazione, sicurezza, mobility manager, real estate, ecc.);

e) si procede successivamente con una *fase di training* dedicata agli smart worker – sulle competenze hard e su quelle comportamentali – e ai manager e/o capi diretti degli smart worker con l'obiettivo di allineare i partecipanti sul senso dello smart working e sulle nuove competenze che devono accompagnare il manager ad essere un leader, un motivatore, un responsabile che concede fiducia e autonomia e che è garante nei confronti dell'azienda dei risultati del proprio team;

f) un set di strumenti per la *misurazione dei risultati del progetto*. La misurazione dell'impatto ha un'importanza fondamentale sia in termini di comunicazione interna e quindi di valorizzazione del progetto nei confronti di chi lo sta sperimentando che di supporto alle decisioni future che l'azienda dovrà prendere.

Sebbene il processo nei suoi passaggi chiave sia lineare e basato su semplici logiche di PDCA (Plan-

Do-Check-Act), si è dimostrato efficace nelle sue potenzialità di stimolo e gestione del cambiamento nel rispetto delle peculiarità di ogni azienda.

Le 6 fasi del processo sono indicative, costituiscono una road map di riferimento per il consulente e per l'azienda che può naturalmente essere rivista, ma di cui tenere conto per fare scelte diverse e consapevoli. Tutti gli strumenti di assessment sono personalizzabili e vengono rilette insieme al cliente affinché le domande dei questionari siano ad esempio coerenti con la struttura organizzativa e con gli obiettivi raggiungibili dal progetto. In alcuni casi, in fase di analisi iniziale della prontezza dell'organizzazione, si tiene presente il livello di intenzionalità dell'azienda, proprio allo scopo di non creare aspettative alle quali l'organizzazione non sarebbe in grado di rispondere e che genererebbero frustrazione nella popolazione aziendale. D'altro canto questo tipo di indagine è preziosa per registrare il livello di radicamento di alcuni pregiudizi legati al lavoro agile.

### **5. La gestione del processo attraverso tre tipi di supporto: consulenza, training e analisi**

Un intervento esaustivo in grado di supportare adeguatamente l'azienda in tutti i passaggi necessari all'implementazione del lavoro agile può durare tra gli otto e i dodici mesi ed è il risultato di una combinazione tra tre tipi di intervento professionale: la consulenza, il training e la ricerca.

Le *attività di consulenza* riguardano prevalentemente il target del team di progetto, dei cosiddetti

owner che sono quasi sempre in staff HR, coadiuvati dai responsabili IT. La consulenza si configura come un supporto nel disegno e gestione del processo, in una lettura condivisa dell'*as is* a inizio percorso, nella definizione di possibili configurazioni della policy aziendale, nella gestione degli stakeholder con i quali la policy può essere revisionata o integrata, nella progettazione dei contenuti dei training, nel design del progetto di comunicazione e lancio delle campagne e infine nella individuazione dei KPI utili per il monitoraggio dell'intero progetto. Si tratta di un'attività fortemente strategica, che nel tempo si palesa come intrinsecamente legata ai valori e alla vision aziendali, alle strategie di sviluppo, ai piani di innovazione organizzativa, agli obiettivi rispetto ai quali lo smart working può diventare una leva decisiva nella sua capacità di coniugare l'interesse delle persone a imparare, ad aggiornare le proprie competenze, ad essere più digitali, a saper utilizzare gli spazi in modo più efficace.

Le *attività formative* si concentrano invece sulle competenze soft delle persone. Anche in questo caso l'attenzione delle teorie organizzative che hanno guidato la formazione dei nostri manager si è sempre concentrata più su qualità legate all'esecuzione, ripetizione dei compiti, affidabilità nella ripetizione, controllo ed etero-direzione. Oggi, in un contesto estremamente flessibile e mutevole, si chiede alle persone di esercitare la propria intelligenza per leggere il contesto, di avere chiari gli obiettivi del proprio team e della propria azienda e di partecipare attivamente contribuendo al loro raggiungimento, di attivare la capacità di risolvere problemi, ma anche di

saperli identificare, di sapersi relazionare, di essere disponibili a cambiare ruolo e mansione. Ai manager viene chiesto invece di stimolare i propri collaboratori, di ingaggiarli, di incoraggiarli, di saper dare loro feedback sia positivi che negativi, di sapere gestire team anche diversificati, di sviluppare attitudine alla collaborazione e condivisione, di saper creare un clima sereno, di fare attenzione alle esigenze delle persone che cambiano nel tempo, ad essere inclusivi, a fidarsi, ma alla fine, soprattutto, di essere in grado di valutare i risultati del lavoro prima che la persona. In fondo si tratta di competenze di cui le nostre organizzazioni non possono più fare a meno, ma che necessitano di essere acquisite tempestivamente dall'azienda che si cimenta nella sperimentazione del lavoro agile.

La terza categoria di intervento afferisce alle *attività di indagine e ricerca*. All'inizio del processo viene somministrata una survey a tutta la popolazione aziendale o a un campione significativo allo scopo di misurare la prontezza in ambito culturale, organizzativo, regolativo ed economico. In fase iniziale si indaga anche la propensione allo smart working ovvero il livello di conoscenza della modalità di lavoro, quanto sia di interesse dell'intervistato, quanto pensa che gli sarà utile, per quali motivi sceglierebbe di aderire ad una sperimentazione e quali vantaggi o criticità vede nel lavoro agile.

Un'ulteriore survey viene proposta al termine della sperimentazione, con l'obiettivo di valutare l'andamento della sperimentazione: anche in questo caso vengono valutate le dimensioni di C.O.R.E. (nella parte Culturale viene registrata la percezione relativa

alla qualità delle relazioni, alla fiducia, autonomia, responsabilità, serenità; nella parte Organizzativa l'adeguatezza delle tecnologie, degli spazi e della valutazione della performance; nella parte Regolativa la chiarezza e adeguatezza delle regole; nella parte Economica il tempo risparmiato, il denaro risparmiato, l'utilizzo del tempo risparmiato, il miglioramento della soddisfazione, la produttività percepita, ecc.).

Alcuni degli item vengono proposti sia in fase iniziale che finale proprio per avere a disposizione un data set riferibile alla misura del cambiamento.

Accanto ai dati raccolti con le survey, vengono estratte informazioni dai gestionali aziendali che vanno a completare il deck degli indicatori utili alla valutazione dell'andamento del progetto. Alcune delle informazioni sono relative ad esempio alle giornate di assenteismo, alle spese per buoni pasto, alle spese per indennità di trasferta, alle spese per auto aziendali, ai costi per immobili, riscaldamento e luce, ai risparmi in ore di straordinario, ecc.

## **6. Alcune evidenze dei primi anni di raccolta dati**

I dati che vengono aggregati ed elaborati nel corso degli interventi di assessment sono estremamente preziosi.

Dai questionari relativi alla fase di readiness, ad esempio, su un campione di oltre 3.000 compilanti di dieci aziende di diversi settori, emerge come le maggiori criticità percepite siano relative al rischio di sentirsi isolati o di essere esclusi dai processi decisio-

nali aziendali. Si teme anche di non essere abbastanza supportati dai capi e di impattare negativamente sui colleghi d'ufficio che sarebbero costretti a svolgere un extra-lavoro.

Tra i vantaggi maggiormente avvertiti figura invece la possibilità di conciliare meglio la vita privata con quella lavorativa, di avere maggiore elasticità nell'organizzazione della giornata, e a seguire di poter essere più concentrati e produttivi, di rendere l'ufficio meno affollato migliorandone il clima.

Una delle dinamiche più interessanti che abbiamo osservato nel corso delle rilevazioni degli ultimi anni è senza dubbio la *diversa percezione di vantaggi e criticità* nelle due fasi del progetto: quella iniziale e quella finale.

Quando viene chiesto al futuro smart worker di indicare *quali vantaggi* pensa che porterà il lavoro agile, ai primi posti compaiono "una migliore possibilità di equilibrare vita privata e vita lavorativa" e "una migliore gestione del tempo" a cui fa seguito "il risparmio economico" che in una scala di accordo che va da 1 a 10, raggiungono rispettivamente un rating dell'8,6, 8,5 e 8. Sempre tra i vantaggi, un "aumento della produttività", la "possibilità di lavorare in modo autonomo" e il "lavoro svolto per obiettivi", non superano il 7,5. Rispetto alle *criticità percepite* vengono invece segnalati rischi di "isolamento e mancanza di socializzazione con i colleghi" con un rating del 5,5 e "la riduzione della visibilità nei confronti dei superiori" al 5. Le criticità "culturali" vengono percepite con maggiore enfasi rispetto a quelle organizzative ("difficoltà di accesso a informazioni, strumenti e documenti"). All'ultimo posto, con un grado di accordo di

3,5 compare “l’assenza di coerenza tra smart working e mansioni da svolgere”, a conferma del fatto che gli intervistati considerano la quasi totalità delle mansioni compatibili con il lavoro agile.

La survey di misurazione della maturità iniziale alla introduzione del lavoro agile risponde senza dubbio a una molteplicità di obiettivi tra i quali l’apertura di un canale di ascolto con le persone, un allineamento interno e uno stimolo a riflettere sulle dimensioni impattate dallo smart working, ma soprattutto una rilevazione del livello di conoscenza dello strumento e dei pregiudizi sul tema. Gli esempi appena fatti mostrano chiaramente come le aspettative delle persone siano legate in prima battuta ad un interesse personale e non invece a prospettive di miglioramento della prestazione lavorativa. Alla stessa stregua, tra i rischi percepiti figurano elementi di carattere culturale, che sono spesso sintomo di mancanza di relazioni di fiducia e qualità all’interno dell’organizzazione, a prescindere dallo smart working.

Ciò che infine risulta interessante rilevare è la differenza di percezione sugli stessi item a distanza di 6/8 mesi, ovvero a seguito della sperimentazione. Tra i vantaggi non più attesi, ma effettivamente sperimentati figurano, sempre al primo posto, “una migliore possibilità di equilibrare vita privata e vita lavorativa” e “una migliore gestione del tempo”, tuttavia con un rating leggermente maggiore rispetto alla rilevazione precedente (la realtà supera l’immaginazione). Mentre rispetto alle criticità, pur rimanendo tra i fattori più critici quelli culturali dell’“isolamento e mancanza di socializzazione con i colleghi” e “riduzione della visi-

bilità nei confronti dei superiori”, questi subiscono un ridimensionamento significativo di oltre un punto e mezzo mentre si riducono, ma in misura inferiore, le criticità organizzative legate alla possibilità di accedere a informazioni/documenti.

È chiaro che chi sperimenta la misura si rende conto che i timori di tipo relazionale sono stati meno impattanti di quanto non lo siano stati invece ostacoli più pratici legati ad esempio alle tecnologie (accesso agli applicativi, funzionamento dei dispositivi, delle chiavette, della VPN, ecc.). Insomma si ridimensionano in misura maggiore i timori legati all’ambito culturale ovvero all’opinione che le persone si erano in qualche modo fatte della misura.

La survey viene solitamente somministrata ai tre target degli smart worker, dei peer e dei manager. Relativamente al target dei peer va segnalata una minore soddisfazione rispetto all’iniziativa, molto spesso dettata da una possibile frustrazione dei colleghi che non sono stati inclusi nel progetto perché non possedevano i requisiti previsti dal regolamento (es: esigenze di conciliazione, distanza casa-lavoro, esigenze di cura, adeguate dotazioni tecnologiche, coerenza della mansione e attività, eccesso di adesioni nell’area/ufficio). Pur nella consapevolezza che si tratta di un pilota, la figura del peer mantiene una dose di scetticismo che inevitabilmente condiziona la qualità della risposta data. Resta comunque un indicatore della adeguatezza della comunicazione interna aziendale e della qualità delle relazioni tra le persone e tra manager e collaboratore.

L’altro target, le cui opinioni hanno un peso importante, è quello dei manager che mediamente si di-

cono soddisfatti del progetto (oltre il 95%) così come affermano (sempre il 95%) che i propri collaboratori in smart working abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati. Il 65% dei manager afferma inoltre che la produttività dei colleghi smart worker è rimasta costante mentre per il 33% è aumentata. È soltanto il 2% che registra una diminuzione della produttività. Va sottolineato che quando il manager è anche smart worker e quindi sperimenta direttamente il lavoro agile, tutti gli indicatori registrano un netto miglioramento a conferma che sperimentare lo smart working aiuta a capirlo e comprenderne i vantaggi.

A completamento del set di KPI, vanno aggiunte alcune misurazioni più marcatamente quantitative quali il numero di km non percorsi giornalmente che vanno dai 35 km nelle città più piccole ai 70 km in quelle più grandi che corrispondono a circa 55 minuti risparmiati/giorno di viaggio per le prime e 100 per le seconde.

Gli smart worker risparmiano infine attorno ai 25€/giorno in viaggio e altre spese connesse al dover raggiungere o essere al lavoro (lavanderia, baby-sitter, pre-scuola, post-scuola, manutenzione auto, ecc.).

## 7. Conclusioni

Al di là del valore scientifico delle ricerche e analisi qui proposte, ciò che importa sottolineare è l'efficacia dell'intera ecologia dell'intervento. Le survey hanno infatti un enorme potenziale in termini di alimentazione del processo di cambiamento, di definizione di parole chiave e indicatori numerici attorno

ai quali l'azienda e le persone si "abituano" a pensare lo smart working.

Le domande suggerite sia nei questionari che nei focus group, oltre che analizzare, contribuiscono a rafforzare la consapevolezza che il lavoro agile sia qualcosa di più di quello a cui inizialmente ciascuno stakeholder pensava. Per l'azienda può essere inizialmente solo una occasione di engagement o di razionalizzazione degli spazi, per le persone solo una soluzione per la conciliazione. La road map, la scansione in fasi si configura come un percorso di scoperta collettiva e di condivisione di punti di riferimento culturali verso i quali tutti cominciano a muoversi con maggiore armonia, coerenza e razionalità.

Il lavoro agile è qualcosa di più complesso di quanto inizialmente si possa immaginare, di più potente e quindi di apparentemente più difficile da governare. Ma rappresenta allo stesso tempo una risposta semplice ed elementare al nostro bisogno di libertà e autonomia, di gratificazione ed equilibrio, di lavoro e vita personale, di professionalità e piacere. Una risposta semplice che non può non accompagnarci in questa epoca di profondo ripensamento dei modelli organizzativi. Una risposta semplice e talmente naturale da essere in grado, come tutte le cose di buon senso, di portare grandi soddisfazioni a tutti.

## Bibliografia

Solari L.  
2017. *Freedom Management*. New York, Routledge.



Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*  
Lavoro e lavoratori/trici "smart", 2/2018

[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)



dicembre 2018

Fondazione Marco Vigorelli  
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano  
C.F. 97350310153  
[info@marcovigorelli.org](mailto:info@marcovigorelli.org)

ISBN 978-88-943561-1-3





Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa?

Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili. La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISSN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113