

Gli esiti della *Giornata del lavoro agile*

Una sperimentazione del Piano Territoriale degli Orari di Milano

Aprile 2016



Il presente documento è l'esito di un lavoro collettivo realizzato dall'Ufficio tempi del Comune di Milano con la collaborazione del Settore gestione occupazione suolo, catasto e Sit (Servizio Sit e toponomastica) del Comune di Milano (cartografie, Parte 1), di Amat Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio s.r.l. (raccolta e elaborazione dati, Parte 2) e di Sda Bocconi (Parte 3). In particolare, sono da attribuire: ad Amat: nella Parte 2 *La distribuzione territoriale degli spostamenti casa-lavoro, I mezzi utilizzati per gli spostamenti casa-lavoro, Gli spostamenti casa-lavoro con mezzi di trasporto privati e gli impatti ambientali*; a Mariangela Grandin: le cartografie della Parte 1 *Crescono in tutta Italia le sedi di aziende ed enti che consentono il lavoro agile*; a Grazia Risicato e Fabrizio Ferrari: Parte 2 *Lavorare agile un'opportunità molto gradita e utile e Dar voce ai lavorator* agili: le ragioni di interesse per la Giornata del lavoro agile*; a Simona Cuomo, Stefano Basaglia, Zenia Simonella e Isabella Sala: Parte 3 *Gli esiti di una indagine qualitativa presso aziende ed enti*; a Marco Mareggi: il coordinamento della ricerca e la cura del documento, *Premessa ed Esiti in sintesi*, Parte 1 *Le imprese e gli enti aderenti alla Giornata del lavoro agile*, Parte 2 *Conoscere il tempo risparmiato e gli spostamenti evitati, Lavoratrici e lavoratori over quaranta istruiti e professionalizzati, Tempo risparmiato negli spostamenti evitati riversato alla cura per la famiglia e la casa, Ampie fasce di orari di uscita da casa e dal lavoro, Luoghi del lavoro agile e gestione flessibile dell'orario di lavoro*.

Tutti i diritti sono riservati. Tutti i diritti di riproduzione e rielaborazione anche parziale dei testi sono riservati, l'eventuale utilizzo e pubblicazione anche di parti di testo, delle tavole e delle tabelle dovrà prevedere la citazione della fonte.

INDICE

Premessa	5
Gli esiti in sintesi	6
Parte 1. Le imprese e gli enti aderenti alla <i>Giornata del lavoro agile</i>	11
Crescono in tutta Italia le sedi di aziende ed enti che consentono il lavoro agile	14
Tornano ad aumentare le aziende che vogliono sperimentare	17
Con il passare del tempo continua la lenta crescita dei lavorator* agili coinvolti	18
Molte piccole aziende e tanti lavorator* delle grandi imprese	19
Un bilancio su aziende ed enti aderenti alle tre edizioni	21
Aziende ed enti aderenti alle tre edizioni 2014, 2015 e 2016	22
Parte 2. Gli esiti del questionario ai lavorator* agili	27
Conoscere il tempo risparmiato e gli spostamenti evitati	28
Lavorare agile: un'opportunità molto gradita e utile	28
Lavoratrici e lavoratori over quaranta istruiti e professionalizzati	35
Tempo risparmiato negli spostamenti evitati riversato alla cura per la famiglia e la casa	40
Ampie fasce di orari di uscita da casa e dal lavoro	45
Luoghi del lavoro agile e gestione flessibile dell'orario di lavoro	48
La distribuzione territoriale degli spostamenti casa-lavoro	49
I mezzi utilizzati per gli spostamenti casa-lavoro	53
Gli spostamenti casa-lavoro con mezzi di trasporto privati e gli impatti ambientali	55
Dar voce ai lavorator* agili: le ragioni di interesse per la <i>Giornata del lavoro agile</i>	58
Il questionario	74
Parte 3. Gli esiti di una indagine qualitativa presso aziende ed enti	77
Premessa	78
Metodologia	78
Significato del lavoro agile	80
Organizzazione della <i>Giornata del lavoro agile</i> : un bilancio	82
Sviluppi futuri della sperimentazione	85
Riflessioni finali	86

Premessa

Il Piano territoriale degli orari della città di Milano ha realizzato per il terzo anno consecutivo la *Giornata del lavoro agile*. Promossa dal Comune di Milano, è stata sviluppata insieme ad ABI, AIDP, Anci Lombardia, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, CGIL Milano, CISL Milano Metropoli, UIL Milano e Lombardia, SDA Bocconi School of Management, Unione Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza, Valore D.

Il progetto *Giornata del lavoro agile* sviluppa congiuntamente due politiche del Piano territoriale degli orari della città di Milano, l'una che promuove la *Conciliazione vita-lavoro* e l'altra che favorisce *Tempi nuovi per la mobilità sostenibile*.¹ Inoltre il progetto è un'azione sinergica con il *Piano urbano della mobilità sostenibile*.

Così come era accaduto nei due anni precedenti (6 febbraio 2014 e 25 marzo 2015), anche il 18 febbraio 2016 aziende private piccole e grandi ed enti pubblici hanno consentito a loro lavoratori e lavoratrici di svolgere i propri compiti ovunque, da casa, dal bar, dal parco, dalla palestra o in un coworking place e di non essere presenti alla loro abituale postazione di lavoro in ufficio; e alcune imprese ed enti hanno incominciato a stabilizzare l'esperienza anche durante tutto l'anno, con modalità diversificate.

Anche quest'anno l'iniziativa è stata, da un lato, un'occasione per dare evidenza pubblica alle imprese che già hanno sperimentato questa forma alternativa del lavoro e, dall'altro lato, una grande opportunità per diffondere e sperimentare da parte di nuove imprese e lavorator* forme di lavoro agile.

Due sono state le maggiori evidenze dell'edizione 2016: in primo luogo si rileva che tale iniziativa lanciata da Milano si è estesa sul territorio nazionale; in secondo luogo, va segnalato che è in discussione al Parlamento italiano un disegno di legge specificamente sul lavoro agile.

Come nelle edizioni passate, si sono voluti verificare i vantaggi per i lavoratori e le lavoratrici, gli impatti sull'inquinamento ambientale e, con una ricerca originale, quest'anno si è inteso anche approfondire quali sono stati i riscontri per le aziende.

Il presente documento, che restituisce gli esiti delle ricerche condotte, è tripartito. Restituisce, nella *prima parte*, il quadro delle aziende private, degli enti e degli studi professionali che hanno aderito all'iniziativa nell'edizione 2016 e si conclude con alcuni dati sul complesso delle tre edizioni e l'elenco di tutte le aziende ed enti aderenti. Il sistema di raccolta delle adesioni alla *Giornata del lavoro agile* è stato realizzato e gestito dall'Ufficio tempi del Comune di Milano (novembre 2015 - febbraio 2016). La *seconda parte* presenta l'indagine rivolta

¹ Si rimanda specificamente al documento di impostazione metodologica del Piano territoriale degli orari della città di Milano (Comune di Milano, *Piano Territoriale degli Orari (PTO) di Milano. Approvazione del percorso di lavoro e avvio della Cabina di Regia e del Tavolo Tecnico*, deliberazione di Giunta comunale n. 1.323 del 5 luglio 2013).

ai lavoratori e alle lavoratrici che il 18 febbraio 2016 hanno praticato questa forma alternativa di lavoro; in cui, anche in questo caso, si propongono a confronto gli esiti delle tre giornate 2014, 2015 e 2016. L'indagine con questionario on-line (12-29 febbraio 2016) è stata progettata congiuntamente dall'Ufficio tempi del Comune di Milano e da Amat (Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio s.r.l.), che l'ha organizzata e gestita nell'ambito delle attività condotte per il Settore pianificazione e programmazione mobilità del Comune di Milano. La *terza parte* è l'esito di una indagine qualitativa rivolta ad un campione di aziende che hanno preso parte all'iniziativa, per approfondire il modo in cui le imprese concepiscono il lavoro agile e lo articolano nella pratica manageriale. La ricerca qualitativa con focus group è stata realizzata dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi School of Management in collaborazione con il Comune di Milano.

Gli esiti in sintesi

Alla terza *Giornata del lavoro agile* hanno aderito 170 tra enti (17) ed aziende (153), di cui 91 hanno già attive forme di lavoro agile (81 aziende e 10 enti), mentre 79 sperimentano per la prima volta forme di lavoro agile (72 aziende e 7 enti), pari al 47% delle adesioni 2016. E' un universo lavorativo variegato e coinvolge le sedi di imprese e istituzioni per un totale di più di 127.000 lavoratori.

Tra le edizioni 2015 e 2016 la crescita di adesioni, pari al 14%, è dovuta principalmente alle aziende.

Ad aumentare nell'edizione 2016 sono soprattutto il numero delle sedi di aziende ed enti. Si è passati infatti dalle 146 sedi coinvolte nel 2014, alle 291 attive nel 2015, al sorprendente numero di 502 sedi nel 2016. Si tratta di una crescita nell'ultimo anno pari al + 72,5%. Il fenomeno riguarda il territorio del Comune di Milano (+ 33% tra il 2015 e il 2016), la Città metropolitana di Milano (+ 155%), la Lombardia (esclusa Città metropolitana di Milano + 51%) e il resto del territorio italiano (+ 116%).

Anche i lavorator* agili che aziende ed enti hanno indicato come potenzialmente coinvolti nell'iniziativa sono cresciuti del 18,2% dalla seconda alla terza *Giornata del lavoro agile*, passando dai 5.681 nel 2014 a 8.175 nel 2015, sino agli attuali 9.670.

Anche quest'anno sono le piccole aziende ad essere più numerose tra chi aderisce all'iniziativa: il 58% delle imprese/enti ha meno di 100 dipendenti, in linea con l'anno precedente (passando da 82 a 99, + 20,7%). Crescono del + 46% le imprese che hanno tra i 500 e 1000 lavorator* (passando da 13 a 19). In consolidamento invece la partecipazione delle grandi aziende con più di 1.000 dipendenti (passando da 24 a 22).

Le tre edizioni della *Giornata del lavoro agile* sono riuscite a coinvolgere complessivamente 242 aziende ed enti, di cui in particolare 19 sono enti, quali autonomie locali, camere di commercio e università. Oltre la metà (131, pari al 54%) non avevano attive forme di lavoro agile prima della partecipazione alla

giornata sperimentale. Molte aziende/enti hanno aderito a una sola edizione (119), oppure a due edizioni (65). Le fedeli alle tre edizioni sono state 58.

Delle 242 aziende ed enti coinvolti, circa il 57% sono piccolissime e piccole aziende con meno di 100 dipendenti, il 20,2% hanno tra i 100 e i 500 dipendenti, il 22,7% hanno più di 500 dipendenti.

Al questionario on-line rivolto ai lavoratori* di enti e aziende aderenti nel 2016 hanno risposto 2.299 utenti, con una leggera prevalenza femminile (53%). Quest'anno solo il 52% dei rispondenti ha lavorato agilmente per la prima volta (nel 2014 erano l'81%, nel 2015 erano 63%).

Tra coloro che hanno risposto al questionario è stato registrato un alto gradimento dell'iniziativa (voto medio 4,8 su 5), poco superiore allo scorso anno (4,7). Molti (84%) hanno voluto spiegare le motivazioni di questo gradimento. La prevalenza delle ragioni sono legate proprio all'uso del tempo e degli orari (più tempo dedicato alla famiglia, maggiore flessibilità degli orari, più tempo per sé e risparmio di tempo). Rilevanti sono state anche le valutazioni relative a lavoro e agio (casa come ambiente più comodo per lavorare, silenzio, concentrazione, uguale efficienza, più produttività). Poco meno consistenti sono le motivazioni legate agli effetti positivi su salute e benessere individuale e le ragioni rispetto agli effetti sulla mobilità e l'ambiente. Interessanti anche i riscontri in termini di risparmio economico. Nel questionario i vantaggi più segnalati sono stati: il tempo risparmiato (indicato 672 volte), la flessibilità degli orari (665), il tempo per la famiglia (447), una maggiore produttività sul lavoro (338) e la riduzione degli spostamenti (206). Solo il 3% (come gli scorsi anni) del totale delle motivazioni espresse segnalano criticità, quali l'inadeguatezza della strumentazione informatica o la lentezza dei collegamenti, la non appropriata organizzazione del lavoro e il rischio di isolamento e di riduzione dei rapporti umani con i colleghi.

Chi ha partecipato alla *Giornata del lavoro agile* ed ha risposto al questionario ha per la stragrande maggioranza tra i 25 e i 60 anni e risulta istruito* e professionalizzato*, come nelle edizioni precedenti. Si accentua rispetto al passato la crescita degli "over 40 anni" che raggiunge il 70% del campione. Inoltre, sono laureati il 54% del campione. Tra gli over 45 anni si accentua la presenza di diplomati rispetto ai laureati. Il 59% del campione svolge un ruolo impiegatizio; il 35% è un quadro in aziende o enti, anche quest'anno per la quasi totalità con età superiore ai 35 anni; diminuiscono ancora i dirigenti, pari all'1% del campione (3% nel 2014 e 2% nel 2015).

Complessivamente il 18 febbraio 2016 sono state risparmiate circa 3.900 ore che senza lavoro agile sarebbero state spese per gli spostamenti (circa 163 giorni), anche in questo caso segnalando una crescita rispetto alle circa 2.600 ore risparmiate (circa 108 giorni) nell'edizione 2014 e alle circa 3.000 ore risparmiate (circa 124 giorni) nell'edizione 2015. Si tratta di un risparmio di 439 giornate lavorative effettive di otto ore ciascuna. Oppure della possibilità per 2.000 persone di prendersi un paio d'ore per andare a correre o ad una mostra in un solo giorno!

In media ciascuno ha infatti risparmiato 106 minuti (complessivo tra andata e ritorno), poco più di un'ora e tre quarti. Con un leggero scostamento tra uomini (110 minuti) e donne (103 minuti), confermando i valori del 2014 (112 minuti) e del 2015 (108 minuti).

Il tempo medio risparmiato non presenta particolari differenze tra le diverse qualifiche professionali. Questo tempo è stato prevalentemente trascorso a casa dall'83% dei lavorator* agili. Si conferma nell'edizione 2016 la varietà dei modi con cui è stato utilizzato nell'edizione precedente: è prevalentemente impiegato per le attività di cura della famiglia, che si consolida al 43%, così come per le attività domestiche attorno al 20%; confermando anche lo sbilanciamento nei confronti delle donne riscontrato negli anni precedenti, forse in ragione dello squilibrio di genere all'interno del campione, anche se questo non sembra sufficiente a darne giustificazione. Inoltre, è utilizzato anche per il lavoro (15%), il riposo (10%), gli hobby (6%) e altre attività (5%). Se la cura della famiglia e le attività domestiche riguardano soprattutto i 35-55enni e il lavoro si concentra tra i 40-55enni, il riposo interessa tutte le classi di età.

Gli orari per uscire da casa al mattino e per il rientro dal lavoro si distribuiscono su ampie fasce. L'uscita da casa per il 76% dei lavorator* è tra le ore 7.00 e le ore 9.00; mentre l'uscita dal lavoro incomincia dalla pausa pranzo e si estende fino alle 20.00, con il 64% dei rispondenti concentrati tra le 17.00 e le 19.00; dato identico per le tre edizioni.

Il 18 febbraio 2016 è stata comunque una giornata di lavoro per i rispondenti al questionario. L'87% di loro ha lavorato da casa propria, mentre il 9% lo ha fatto presso sedi distaccate.

Come atteso, il lavoro agile consente una buona gestione della giornata lavorativa in termini di orario, come dichiara il 69% dei rispondenti al questionario, dato che conferma il 70% del 2015 e in calo rispetto al 76% del 2014.

La seconda *Giornata del lavoro agile* ha coinvolto prevalentemente lavoratori e lavoratrici della Lombardia (78% con origini e 81% con destinazioni lombarde), con valori inferiori rispetto al 90% dell'edizione 2014. L'indagine sottolinea una tendenza in calo, come quella su imprese/enti, dovuta al maggior coinvolgimento in prevalenza delle province del nord Italia, ma anche di diverse province del resto d'Italia.

I mezzi di trasporto più utilizzati tra tutti i partecipanti alla *Giornata del lavoro agile* nel 2016 (analogamente a quanto era già emerso nelle edizioni passate) sono l'autovettura (pari al 42,4%, utilizzata come conducente) e il trasporto pubblico locale (pari al 11,9%).

Tenendo conto del fatto che anche la terza edizione ha intercettato prevalentemente gli spostamenti di scambio fra Milano e il mondo esterno, e che per questo tipo di spostamenti sarebbe stato usato in prevalenza il mezzo privato, si può concludere che l'iniziativa del 18 febbraio 2016 (così come quelle precedenti) ha contribuito a ridurre soprattutto gli spostamenti casa-lavoro di media-lunga percorrenza effettuati con mezzo a motore privato.

Focalizzando l'attenzione ai soli spostamenti casa-lavoro con mezzo di trasporto privato a motore (autovettura come conducente o motoveicolo come

con-ducente), la lunghezza media degli spostamenti (andata + ritorno) evitati dalla terza *Giornata del lavoro agile* è pari a circa 40 chilometri, rispetto ai 46 km dell'edizione 2014 e ai 35 km del 2015. Quest'anno sono maggiori gli spostamenti evitati con mezzi a motore privati compresi tra 10 e 100 chilometri.

Sulla base delle sole dichiarazioni fornite dai lavoratori e dalle lavoratrici che hanno aderito all'iniziativa e compilato il questionario nel 2016, si può dedurre che le percorrenze complessive di mezzi privati a motore evitate grazie alla seconda *Giornata del lavoro agile* sono pari a circa 58.400 chilometri.

Tuttavia si può ragionevolmente ipotizzare che il campione di lavorator* che hanno compilato il questionario rappresenti circa il 24% della totalità degli aderenti all'edizione 2016 (ciò in ragione di quanto dichiarato dalle aziende aderenti). Sulla base di questa ipotesi, le percorrenze complessive dei mezzi privati a motore realmente evitate il 18 febbraio risulterebbero in realtà circa 246.000 chilometri, in crescita del 44% rispetto allo scorso anno e del 60% rispetto al 2014. Esse corrispondono al 2,4% circa delle percorrenze complessive giornaliere che autovetture e motoveicoli mediamente compiono sulla rete stradale urbana della città di Milano in un giorno feriale.

In base alla medesima ipotesi, si può stimare che le emissioni atmosferiche evitate grazie alla *Giornata del lavoro agile 2016* siano le seguenti: circa 8 kg di PM10; circa 110 kg di ossidi di azoto (di cui 40 kg di biossido di azoto); circa 49 tonnellate di anidride carbonica. La quantità di emissioni atmosferiche evitate è superiore a quelle relative alle precedenti edizioni, nonostante il progressivo rinnovamento del parco veicolare contribuisca di anno in anno a ridurre i principali impatti del traffico stradale sull'inquinamento atmosferico. Le suddette quantità di emissione atmosferica corrispondono al 2-3% circa delle emissioni atmosferiche che si stima siano mediamente rilasciate dal traffico stradale circolante sulla rete stradale urbana della città di Milano in un giorno feriale dell'anno corrente.

Secondo le stesse ipotesi, la terza *Giornata del lavoro agile* ha permesso di ridurre il consumo di carburanti fossili per trazione di circa 21.000 litri, contro i 14.000 litri del 2015 ed i 13.500 del 2014.

Se il risparmio di tempo è un ottimo indicatore della qualità della vita individuale, la quantificazione della riduzione delle emissioni atmosferiche e dei consumi di combustibili fossili è un utile punto di riferimento per poter valutare le reali potenzialità di queste iniziative per l'ambiente. I dati dei tre anni consecutivi della *Giornata del lavoro agile* pertanto confermano sia la crescita dell'iniziativa, sia le effettive conseguenze per la qualità della vita individuale e urbana.

Dall'indagine con le 30 imprese che hanno aderito alle *Giornate del lavoro agile* incontrate in focus group emerge un'articolazione semantica dei termini "telelavoro", "smartworking" e "lavoro agile": il primo denota un'esperienza negativa che le organizzazioni hanno avuto; il secondo richiama in maniera complessa l'interazione tra tecnologia, spazio fisico e organizzazione del lavoro e richiama maggiormente il concetto di "razionalità"; mentre l'agilità rimanda in prevalenza al concetto di "organizzazione snella", alla capacità di adattarsi alla

situazione (un misto di “improvvisazione” organizzata e di bricolage). Il rapporto tra le due etichette “smartworking” e “lavoro agile” è ancora fluido, eterogeneo, legato alle singole esperienze e rinvia alle dimensioni: *spazio-temporale* (“*Anywhere and anytime*” è lo slogan più frequente, che esprime la percezione di un potenziale cambiamento nella gestione del tempo e dello spazio da parte di tutti gli attori in gioco, imprese e dipendenti), *culturale* (revisione del modo di concepire il lavoro basato su un allentamento del controllo formale e visivo e sulla fiducia tra lavorator* e organizzazione) e relativa agli *impatti* (ottimizzazione di tempi, spazi e riduzione dei costi; oltre alla sostenibilità).

Le imprese sono consapevoli del lento processo di istituzionalizzazione voluto dal Comune di Milano “*che ha riconosciuto il lavoro agile come uno strumento di gestione del territorio e non come una moda*”.

Le imprese hanno individuato nella *Giornata del lavoro agile* alcuni punti comuni, quali: un terreno già fertile nel sistema aziendale, l'importanza di un promotore interno che dia la spinta all'iniziativa e la necessità di valutare gli impatti individuali e aziendali in termini di benefici ottenuti e costi sostenuti. Diversamente, nell'esperienza delle imprese è presente una forte variabilità rispetto: alla definizione dei criteri di selezione delle persone che hanno partecipato, alla definizione di una policy aziendale entro la quale iscrivere la sperimentazione, alla definizione di politiche di comunicazione che precedono la *Giornata del lavoro agile*, così come alla messa a disposizione delle tecnologie, degli spazi in azienda e di spazi di co-working.

La Giornata ha svolto ruoli diversi per le imprese: per le organizzazioni che già avevano pratiche di lavoro agile si è trattato di un valore *simbolico*; ha avuto un valore *propulsivo* laddove la sperimentazione è stata un acceleratore di un processo in fieri; è stata *introduttiva* per aziende ed enti neofiti.

L'incontro diretto con le imprese ha inoltre lanciato spunti per il futuro, quali: una periodo più ampio di sperimentazione del lavoro agile, la necessità di linee guida che possano aiutare le imprese, oltre a formazione, divulgazione e promozione accurate.



Parte 1

Le imprese e gli enti aderenti alla Giornata del lavoro agile

2016 Aziende che hanno già attivi accordi o forme di lavoro agile



2016 Enti che hanno già attivi accordi o forme di lavoro agile



2016 Aziende che sperimentano per la prima volta forme di lavoro agile



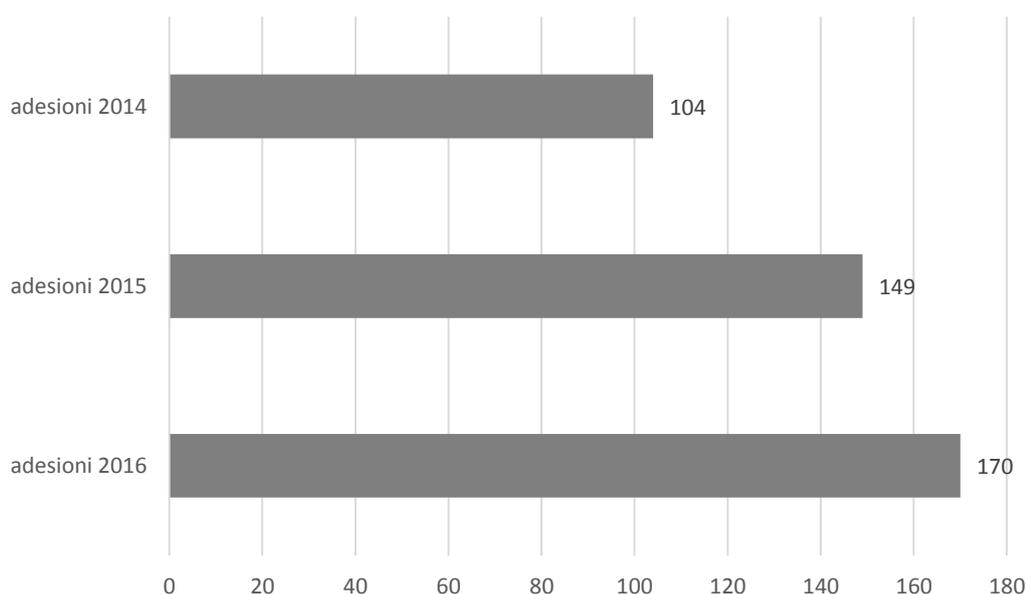
2016 Enti che sperimentano per la prima volta forme di lavoro agile



Crescono in tutta Italia le sedi di aziende ed enti che consentono il lavoro agile

Anche per il terzo anno della *Giornata del lavoro agile* i dati raccolti durante l'iniziativa confermano un interesse crescente da parte delle aziende e degli enti per una forma innovativa di rapporto di lavoro, che consente di svolgere la propria attività anche non recandosi nel tradizionale luogo di lavoro.

Quest'anno hanno aderito 170 tra enti (17) ed aziende (153), evidenziando un incremento dell'14% delle adesione rispetto all'edizione 2015.



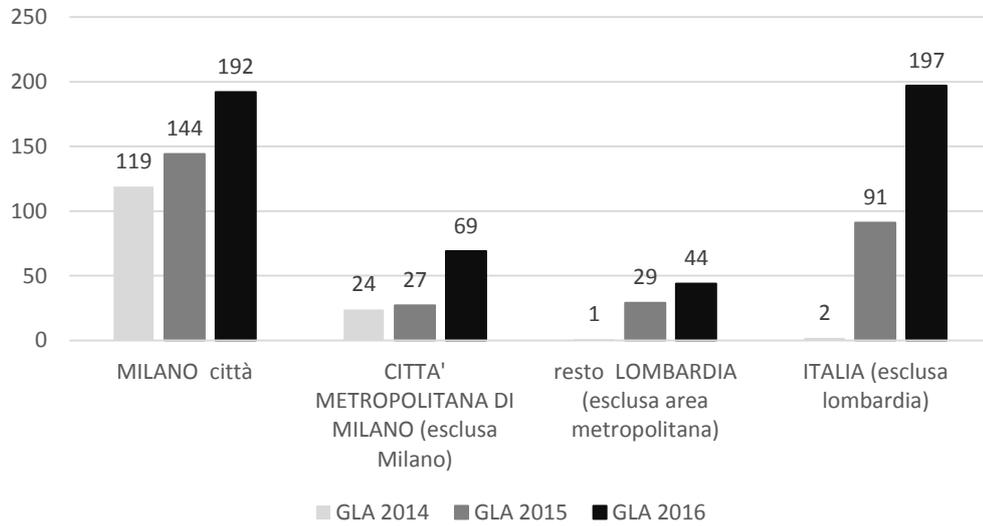
Adesioni di imprese ed enti alla *Giornata del lavoro agile*

Se il numero di enti ed aziende mostra in sostanza un consolidamento e rafforzamento dell'iniziativa, è osservando i numeri e la geografia delle sedi delle aziende ed enti che emergono con chiarezza due elementi davvero rilevanti e che connotano l'edizione 2016: da un lato è evidente la crescita numerica consistente delle sedi e dall'altra si rileva la loro diffusione sull'intera Città metropolitana di Milano, sul territorio della regione Lombardia e soprattutto in tutta Italia.

Molte aziende ed enti non aderiscono più solo con la sede centrale o milanese ma con molte loro dipendenze in tutta Italia.

Si è passati infatti dalle 146 sedi coinvolte nel 2014, alle 291 attive nel 2015, al sorprendente numero di 502 sedi nel 2016. Si tratta di una crescita nell'ultimo anno pari a poco oltre il + 72,5%; segno di un allargamento della pratica del lavoro agile che va diffondendosi nelle aziende che lo vogliono sperimentare e attuare.

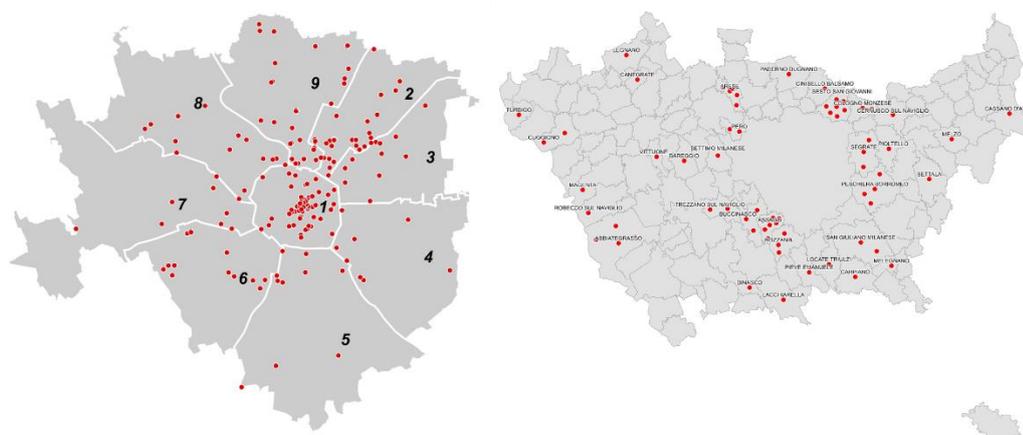
SEDI DI AZIENDE ED ENTI



Sedi di imprese ed enti aderenti alla *Giornata del lavoro agile*



Sedi di aziende ed enti aderenti alla *Giornata del lavoro agile*, a sinistra in alto edizione 2014, in basso edizione 2015; a destra edizione 2016



Sedi di aziende ed enti aderenti alla *Giornata del lavoro agile* 2016, a sinistra Comune di Milano, a destra Città metropolitana di Milano (esclusa Milano)

Nel territorio del Comune di Milano vi è stato un trend crescente costante delle sedi di aziende ed enti aderenti che, tra il 2015 e il 2016, segna un + 33% (passando da 144 a 192 sedi). Nella Città metropolitana di Milano l'edizione 2016 segna un crescita esponenziale, pari al + 155%, che vede più che raddoppiare le sedi aziendali coinvolte rispetto all'anno precedente (passando da 27 a 69 sedi). Anche nel territorio regionale lombardo (escludendo l'intera Città metropolitana di Milano) si assiste ad una crescita pari al + 51% (passando da 29 a 44 sedi). Così anche nel resto del territorio italiano nel 2016 si assiste ad un più che raddoppio, un + 116%, delle sedi dove i lavoratori e le lavoratrici possono effettuare lavoro agile (passando da 91 a 197 sedi).

E' un universo lavorativo variegato e coinvolge le sedi di imprese e istituzioni per un totale di più di 127.000 lavoratori sul territorio italiano, che corrispondono agli effettivi dipendenti delle sole sedi coinvolte nella Giornata.

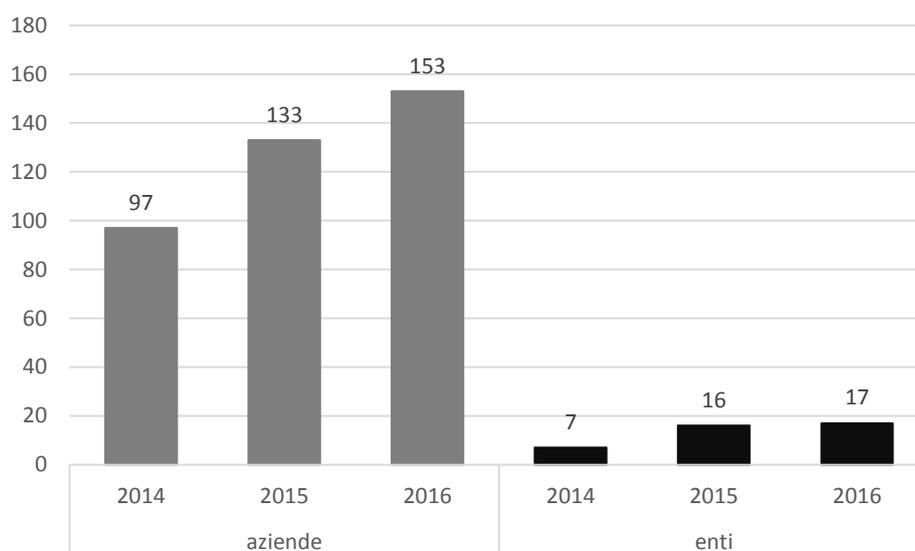
Sono aziende dei settori più diversi che spaziano dal manifatturiero al mondo dei servizi, sino al terzo settore. Si tratta di imprese che vanno dalla finanza e assicurazioni al sistema bancario, dalle industrie alimentari al farmaceutico, dalla manifattura cosmetica alla produzione di autoveicoli e macchine agricole, dal commercio all'ingrosso alla distribuzione e vendita, dalla produzione e distribuzione di tecnologie alle aziende di telecomunicazione, dalla produzione e fornitura di energia al mondo delle monouility, dalle associazioni di categoria agli studi legali, dalla consulenza amministrativa e gestionale alla ricerca e selezione del personale, dall'editoria alla progettazione, dalle attività immobiliari alle agenzie di comunicazione e pubblicità, dagli istituti di ricerca e formazione al settore alberghiero, dagli uffici temporanei ai coworking places, dalla sanità e assistenza incluse le onlus.

Tra gli enti sono presenti soggetti della pubblica amministrazione, quali i comuni – dai grandi capoluoghi di regione ai centri medi – e la città metropoli-

na, affiancati alle università e ad istituzioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale.

Tornano ad aumentare le aziende che vogliono sperimentare

Se osservati dal punto di vista delle imprese pubbliche o private i dati mostrano che l'interesse e la possibilità/capacità di attivare forme di lavoro agile per i propri dipendenti è soprattutto nel mondo delle aziende. E' su questo fronte che si raccoglie sostanzialmente la crescita nel 2016: con un incremento delle adesioni pari al 15%, che corrisponde a 153 aziende aderenti nel 2016 contro le 133 del 2015. Sul fronte degli enti pubblici invece si riscontra un sostanziale arresto del coinvolgimento nel 2016 con un solo ente che si aggiunge ai sedici già presenti nell'edizione 2015, a fronte invece di un più che raddoppio tra la prima edizione nel 2014 e la seconda edizione nel 2015.

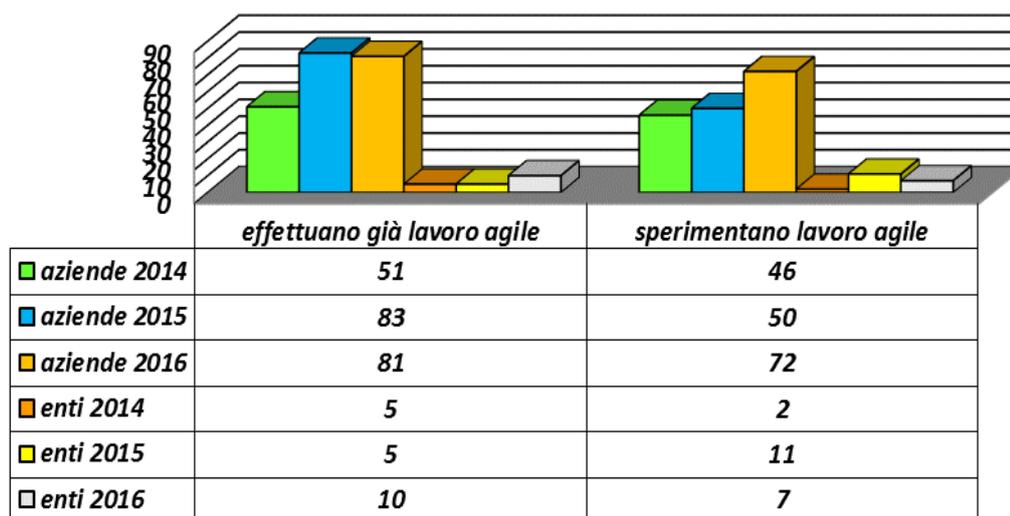


Aziende ed enti aderenti alle tre edizioni della *Giornata del lavoro agile*

Tra aziende, enti e studi professionali che hanno aderito, in questa edizione, 91 hanno già attive forme di lavoro agile (81 aziende e 10 enti), mentre 79 sperimentano per la prima volta forme di lavoro agile (72 aziende e 7 enti).

Se osservate nel loro complesso, rispetto all'anno precedente si confermano le adesioni di aziende ed enti che già effettuano queste forme di lavoro innovative (88 nel 2015 e 91 nel 2016). Diverso è il dato che riguarda le aziende ed enti che sperimentano per la prima volta il lavoro agile, passando da 61 nel 2015 a 79 nel 2016, con un incremento pari a circa un + 29,5%; per intero dovuto alle imprese del settore privato. È proprio un ritorno delle aziende che sperimentano per la prima volta un dato caratteristico dell'edizione 2016 della

Giornata del lavoro agile. Infatti nell'edizione 2016 queste corrispondono al 47% sul totale delle adesioni, rispecchiando il valore percentuale del 2104. Diversamente nel 2015 erano diminuite al 37% circa del campione di indagine.



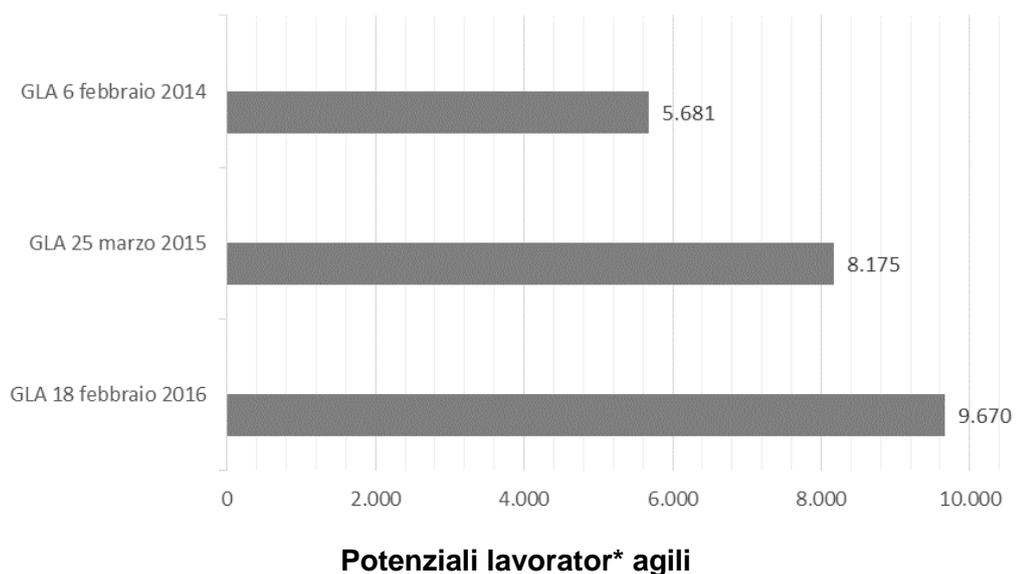
Aziende ed enti aderenti alle tre edizioni della *Giornata del lavoro agile*

Diversa è la tendenza negli enti. Mentre l'edizione 2015 aveva visto un raddoppio degli enti che sperimentavano il lavoro agile rispetto all'anno precedente, in questa edizione 2016 sono soprattutto gli enti che già lo effettuano che hanno aderito alla Giornata: sono enti che si iscrivono per la prima volta alla *Giornata del lavoro agile* (Università degli studi di Ferrara, Provincia autonoma di Trento e Agenzia del demanio) ma anche diversi enti che nelle precedenti edizioni della *Giornata del lavoro agile* avevano partecipato come neofiti rispetto al tipo di modalità di lavoro (Politecnico di Milano, Comune di Genova e Comune di Bergamo).

Con il passare del tempo continua la lenta crescita dei lavorator* agili coinvolti

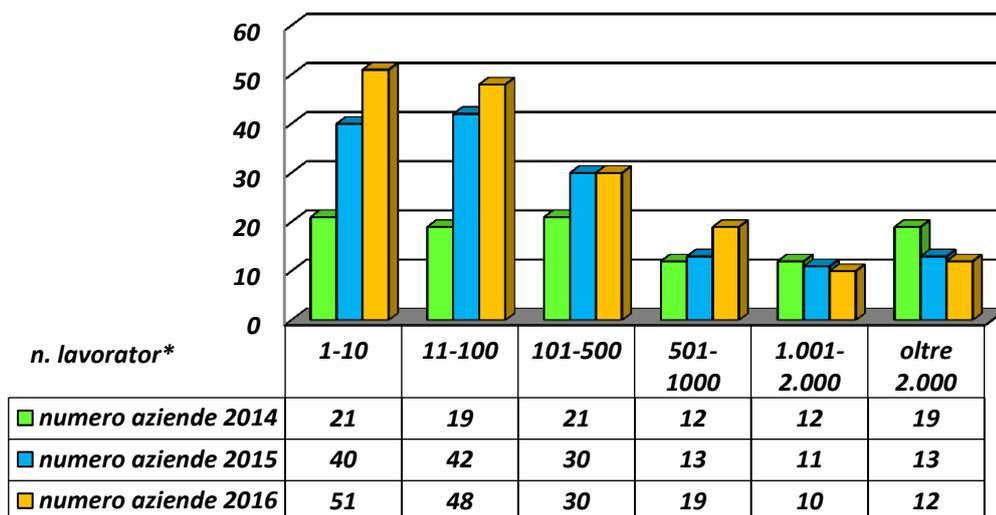
Anche la terza edizione vede crescere i lavorator* agili che aziende ed enti hanno indicato come potenzialmente coinvolti nell'iniziativa. Si tratta di un incremento pari al 18,2%, passando dai 8.175 quali potenziali lavorator* agili coinvolti nell'iniziativa del 25 marzo 2015 agli attuali 9.670 potenziali lavorator* agili coinvolti il 18 febbraio 2016.

Si evince così che l'incremento percentuale del numero di lavorator* potenzialmente agili indicati da enti e aziende è superiore all'incremento 2015-2016 del numero di aziende ed enti coinvolti, pari all'14%, come detto all'inizio.



Molte piccole aziende e tanti lavorator* delle grandi imprese

Anche quest'anno sono le piccole aziende ad essere più numerose tra coloro che aderiscono alla *Giornata del lavoro agile*, anche se la consistenza numerica dei lavorator* agili è invece da riconoscere alle grandi aziende.



Aziende in relazione al numero di dipendenti

Nell'edizione 2014 le aziende con meno di 100 dipendenti erano 40 (pari al 38,5% del totale di enti ed aziende aderenti nella prima edizione), nel 2015 sono raddoppiate, con un valore pari a 82 (corrispondente al 55% del totale di

aderenti nella seconda edizione), per raggiungere nel 2016 le 99 aziende (pari al 58% del totale degli aderenti nella terza edizione) con un incremento sia in termini di unità sia percentuale. L'incremento tra le edizioni 2015 e 2016 della *Giornata del lavoro agile* è pari a circa il + 20,7%, meno consistente del raddoppio registrato tra la prima e la seconda edizione.

E' da segnalare inoltre un aumento piuttosto consistente, pari ad un + 46%, di aziende ed enti che hanno tra i 500 e i 1.000 dipendenti, passando da 12 nel 2014 e 13 nel 2015 a 19 tra enti e aziende nel 2016.

Diversa e in via di consolidamento la partecipazione delle grandi aziende con più di 1.000 dipendenti, dopo la consistente diminuzione dell'anno precedente, quando erano passate dalle 31 imprese presenti nella edizione 2014 alle 24 imprese della edizione 2015. La sostanziale tenuta registra nel 2016 infatti 22 grandi imprese ed enti aderenti alla *Giornata del lavoro agile*.

Aziende con lavorator* da – a	Lavorator* potenziali coinvolti nella Giornata del lavoro agile 2014	Lavorator* potenziali coinvolti nella Giornata del lavoro agile 2015	Lavorator* potenziali coinvolti nella Giornata del lavoro agile 2016
01-10	69	175	185
11 – 100	254	578	1.102
101 – 500	1.048	1.096	1.124
501-1000	777	691	2.382
1001 - 2000	2.280	2.739	1.686
OLTRE 2000	1.253	2.896	3.191
totale	5.681	8.175	9.670

Lavorator* agili rispetto al totale dei lavoratori delle singole aziende

La terza edizione della *Giornata del lavoro agile* si caratterizza per una nuova articolazione dei potenziali lavorator* agili.

Rimane costante l'altissima percentuale di coloro che effettuano lavoro agile nelle aziende con meno di 10 dipendenti. Diversamente, per tutte le altre categorie di aziende ed enti rispetto al numero di dipendenti sostanzialmente cresce la percentuale degli e delle "agili", fatta eccezione per le aziende tra i 1.000 e 2.000 addetti.

Nello specifico quasi raddoppiano (+ 90,6%) i dipendenti agili nelle aziende con 11-100 dipendenti, passando da 578 nel 2015 a 1.102 nel 2016; quasi triplicano (+ 245%) i lavorator* agili nelle aziende ed enti con 501-1.000 dipendenti, passando da 691 nel 2015 a 2.382 nel 2016; a fronte di un incremento consistente anche del numero di aziende ed enti aderenti. Mentre crescono del 10% i lavorator* agili nelle aziende ed enti con più di 2.000 dipendenti, passando da 2.896 nel 2014 a 3.191 nel 2016, ciò nonostante si registri un

decremento seppur minimo del numero di aziende di quest'ultimo calibro aderenti alla terza *Giornata del lavoro agile*.

Un bilancio su aziende ed enti aderenti alle tre edizioni

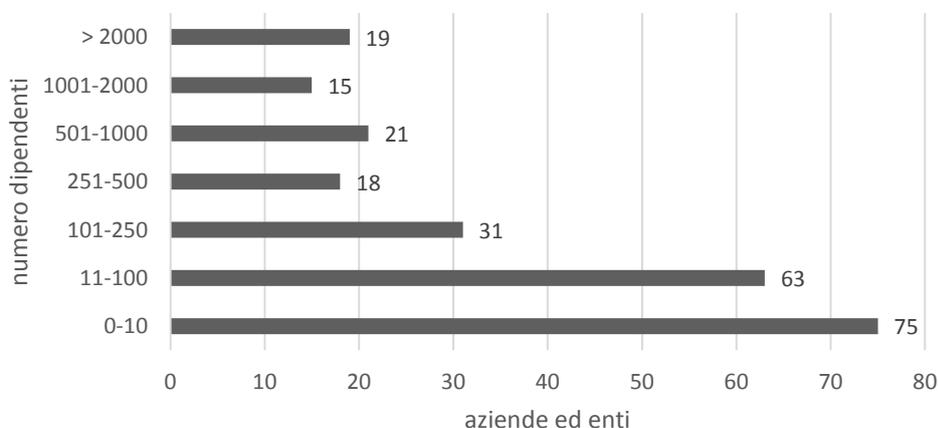
Dopo tre edizioni della *Giornata del lavoro agile* è possibile fare una lettura complessiva di aziende ed enti che hanno partecipato alle tre edizioni precedenti. Molte sono infatti aziende ed enti coinvolti nelle tre edizioni. Ed è stato vario il comportamento di enti e aziende.

Le tre edizioni della *Giornata del lavoro agile* 2014 (104 aziende ed enti partecipanti), 2015 (149 aziende ed enti partecipanti) e 2016 (170 aziende ed enti partecipanti) sono riuscite a coinvolgere complessivamente 242 aziende ed enti, di cui in particolare 19 sono enti, quali autonomie locali, camere di commercio e università.

E' interessante notare che oltre la metà di aziende ed enti (131, pari al 54%) complessivamente coinvolti non avevano attive forme di lavoro agile prima della partecipazione alla giornata sperimentale. Con ciò indicando che le tre *Giornate del lavoro agile* se certamente sono riuscite a dare risalto e visibilità a un consistente numero di aziende che già nei loro programmi di organizzazione aziendale avevano pensato e attuato queste formule di lavoro, è altresì vero che la sperimentazione triennale proposta dal Piano territoriale degli orari della città di Milano ha aperto una nuova prospettiva ad un cospicuo numero di ulteriori aziende ed enti.

Hanno partecipato a una sola edizione 119 aziende ed enti, di cui 29 nel 2014, 30 nel 2015 e 60 nel 2016, con ciò indicando una forte crescita dell'interesse per l'attivazione del lavoro agile, tanto da portare al raddoppio delle aziende che sperimentano l'iniziativa nell'edizione 2016. Aziende ed enti che invece

Aziende ed enti aderenti
alle tre Giornate del lavoro agile



hanno partecipato a due edizioni sono state 65 (13 hanno aderito nel 2014 e 2015, 4 nel 2014 e 2016, 48 nel 2015 e 2016). Sono invece 58 gli enti e aziende che, fedeli all'impegno verso l'innovazione delle forme di lavoro, hanno partecipato alle tre edizioni. Tra queste, nello specifico riferito agli enti, 5 hanno partecipato ad una sola edizione (2 ente nel 2015 e 3 nel 2016), 7 hanno partecipato a due edizioni (2015 e 2016) mentre 7 enti hanno partecipato alle tre edizioni (Camera di commercio di Milano, i comuni di Cinisello Balsamo, Cremona, Milano e Torino, Politecnico di Milano, Sda Bocconi).

Delle 242 aziende ed enti coinvolti, circa il 57% solo piccolissime e piccole aziende con meno di 100 dipendenti, di cui il 31% del campione coinvolto con meno di 10 dipendenti. Si tratta in prevalenza di attività professioni, studi, attività tecniche e di consulenza (44 imprese), agenzie e servizi di supporto alle imprese (26), servizi formativi (13) e servizi di informazione e comunicazione (18).

Sono 49 invece le imprese ed enti tra i 100 e i 500 dipendenti, pari al 20,2% del campione coinvolto, di cui 11 relativi al settore manifatturiero, 8 attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio, 7 dei servizi di informazione e comunicazione e 5 enti pubblici.

Sono consistenti, pari al 22,7% del totale, le aziende e gli enti con più di 500 dipendenti. Di questi 14 sono attività finanziarie e assicurative, 11 sono amministrazioni pubbliche o università, 10 appartengono al settore manifatturiero, 9 ai servizi informativi e di comunicazione, 3 svolgono attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio.

Aziende ed enti aderenti alle tre edizioni 2014, 2015 e 2016

L'elenco che segue presenta le aziende e gli enti che hanno partecipato una o più volte alle tre edizioni della *Giornata del lavoro agile*.

Aziende

3 Italia	Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio Srl
3m Italia	Aidp
626 Azienda Sicurezza Lavoro	Allianz S.P.A.
A2a Spa	Alma Srl
Abb Spa	Alstom
ABI - Associazione Bancaria Italiana	Altavia Italia S.R.L.
Accenture Spa	Archimeg Architetti Associati
Accor Hospitality Italia S.R.L.	Ardea S.R.L.
Actionaid International Italia Onlus	Arkadin Italy
Adecco Italia Holding Di Partecipazione E Servizi Spa	Associazione Businessmum
Adp Employer Services Italia Spa	Associazione Ifma Italia
Aecom Urs Italia S.P.A.	Assolombarda Confindustria Milano
Aegis Intermedia Sas	Monza E Brianza
	Aubay Italia Spa

Avanzi Srl
 Ayno Videoconferenze
 Az Servives Point Srl
 Aziendachefunziona Di Ing. Aldo Pom-
 poni
 Banca Carige Spa
 Banca Monte Dei Paschi Di Siena Spa
 Banca Nazionale Del Lavoro Spa
 Banca Popolare Dell'emilia Romagna
 Banca Popolare Di Milano
 Banco Popolare
 Barclays Bank Plc Italy
 Barilla G. E R. Fratelli
 Basf Italia S.P.A
 Basilichi Spa
 Bcs Spa
 Beiersdorf
 Bnp Paribas Succursale Italia
 Borsa Italiana S.P.A.
 Boston Group Srl
 B-Smart Center
 Cap Holding Spa
 Capgemini Italia Spa
 Cargill
 Cartasi Spa
 Castel Srl
 Cattolica Assicurazioni Soc.Coop.
 Centro Cardiologico Monzino
 Centro Studi Di Informatica Giuridica
 Di Ivrea Torino
 Cesvi Fondazione Onlus
 Challenge Network S.R.L.
 Chep Italia Srl
 Cisco Systems Italy Srl
 Citibank
 Clickutility Team
 Clifford Chance Studio Legale Associ-
 ato
 Cnh Industrial Italia Spa
 Co.Esa Coop. Sociale Arl Onlus
 Coca-Cola Italia Srl
 Colt Technology Services Spa
 Conform Srl
 Conservatorio22 Business Centre
 Consorzio Ecopower
 Contactlab S.P.A.
 Coop Consorzio Nord Ovest
 Coworking Login
 Credit System Auditing & Collection Srl
 Degw Italia
 Deutsche Bank
 Didael Kts Srl
 Dnv Gl Business Assurance Italia
 D-Office Srl
 Duel
 Easy Welfare Srl
 Econocom International Italia Spa
 Ecor'it Servizi Srl
 Edilizia Moderna Terza Spa
 Ellequadra Srl
 Ennevolte Srl
 Equipment Maintenance & Service
 S.R.L.
 Ericsson
 Erm Italia Spa
 Eudaimon Srl
 Eu-Tròpia Srl
 Exom Group Srl
 Far Networks Srl
 Fastweb Spa
 Fiabilis Consulting Group Italia S.R.L.
 Forum Ucc + Social
 Gdf Suez Energia Italia Spa
 Gianasso Srl
 Giovanna Gianvito Comunicazione
 Snc
 Global System Srl
 Grafica E Parole Di Guarischi Maria
 Angela Francesca
 Great Place To Work Institute Italia Srl
 Grunenthal Italia Srl
 Gruppo Nestle' Italia (Nestlè Italiana
 S.P.A., Sanpellegrino
 S.P.A., Nespresso Italiana S.P.A.)
 Gruppo Psa Peugeot Citroen
 Haldis Italia S.R.L.
 Havas Media Srl
 Hobo Space - Coworking
 Humanitas Mirasole Spa
 Ibm Italia Spa
 Ifoa - Istituto Formazione Operatori
 Aziendali
 Incowo Coworking Milano
 Infojobs Italia Srl
 Integra Document Management Srl
 Intesa Sanpaolo S.P.A.
 Ipq Tecnologie Srl
 Ipsos Srl
 Istituto Centrale Delle Banche Popolari
 Italiane Spa
 Istituto Europeo Di Oncologia
 Italtel S.P.A.
 Jobdisabili Srl
 Jointly Il Welfare Condiviso Srl
 Kelly Services Spa
 Key2people Executive Search Srl
 Kolme Srl
 Kone S.P.A.

Kpmg
 L22
 Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare
 Legal Solutions
 Legambiente Lombardia Onlus
 Life Solutions Wisdom S.R.L.
 Linklaters Studio Legale Associato
 Linkme Srl
 L'Oréal Italia Spa
 Manet Srl
 Mara Pieracci
 Mare Culturale Urbano
 Mars Italia Spa
 Michael Page International Italia Srl
 Micron Semiconductor Italia S.R.L.
 Microsoft Italia Srl
 Mixura Srl
 Mm Spa
 Mondelez International
 Monforte Srl
 Moze Srl
 Mumble Mumble Snc
 Muoversi S.R.L.
 Ncr Italia Srl
 Netclouding Srl
 Next Planet Srl - Coworking Lab
 Nh Italia S.P.A
 Nokia Sales International Oj Sede Secondaria In Italia
 Omcd Spa
 Outsource It Srls
 Overweb Srl
 Page Personnel Italia Spa
 Philips Spa
 Piano C Srl
 Plantronics Bv Sede Secondaria Italia
 Planum. The Journal Of Urbanism
 Polycom Italia
 Proteina
 Qf Srl
 Radiomamma Di Carlotta Jesi
 Randstad Group Italia Spa
 Rbb Studio S.R.L.
 Regus
 Robert Bosch Società Unipersonale Spa
 Rödl & Partner Audit S.R.L.
 Rossi Service S.R.L.
 S.C. Johnson Italy S.R.L.
 Safe Scarl
 Sanofi Spa
 Sas Institute Srl
 Scontissima
 Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni
 Seat Pagine Gialle Spa
 Secretary.It Srl
 Seeweb Srl
 Servizi Aziendali Pricewaterhouse-coopers Srl
 Shell Italia Oil Products Srl
 Sia S.P.A.
 Siemens S.P.A.
 Sisal Spa
 Softjam S.P.A.
 Spazio Aperto Servizi Società Cooperativa Sociale Onlus
 Spectrum Brands Italia S.R.L.
 Standard & Poor's Credit Market Services Italy Srl
 Studio Legale Lexellent
 Subito Srl
 Talent Garden Milano Srl
 Target Italia Srl
 Techinnova S.R.L.
 Telecom Italia Spa
 The Best Place S.R.L
 Tiemme Srl
 Tntpost Italia Spa
 Tonucci & Partners
 Towers Watson Italia Srl
 Tribecube S.R.L.
 Trilog S.P.A.
 Triplae Srl
 Ubf Partner S.R.L.
 Ubisoft Spa
 Ucb Pharma
 UniCredit Spa
 Unify Spa
 Unione Confcommercio Imprese Per L'italia Milano Lodi Monza E Brianza
 Unione Di Banche Italiane S.P.A.
 Unisys Italia Srl
 Unità Di Produzione
 Valore D
 Variazioni Srl
 Viafarini
 Vodafone Italia Spa
 Volvo Construction Equipment Italia S.P.A.
 Widevalue Srl
 Wise Growth
 Work On Casoretto S.R.L.
 Wow! (Ways Of Working) Webmagazine
 Xerox S.P.A.
 Zeta Service S.R.L.

Zurich Insurance Plc

Enti

Agenzia Del Demanio E.P.E.
Camera Di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Di Genova
Camera Di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Di Milano
Città Di Torino
Città Metropolitana Di Milano
Comune Di Arese
Comune Di Bergamo
Comune Di Cinisello Balsamo
Comune Di Cremona

Comune Di Genova
Comune Di Milano
Comune Di Segrate
Comune Di Trezzano Sul Naviglio
Politecnico Di Milano
Provincia Autonoma Di Trento
SDA Bocconi School Of Management
Università Degli Studi Di Ferrara
Università Degli Studi Di Genova
Università Degli Studi Di Torino



Parte 2

Gli esiti del questionario ai lavorator* agili

Conoscere il tempo risparmiato e gli spostamenti evitati

Come per le edizioni precedenti, ancora una volta, in occasione della terza *Giornata del lavoro agile* 18 febbraio 2016 è stata realizzata un'indagine con questionario (erogato on-line, 12-29 febbraio 2016) riservato ai lavoratori e alle lavoratrici delle 170 aziende private, enti e studi professionali che hanno aderito all'iniziativa.

L'indagine è volta a conoscere il tempo risparmiato, gli spostamenti evitati e il gradimento da parte di lavoratori e lavoratrici agili in una giornata specifica. I dati raccolti consentono di quantificare la riduzione delle emissioni degli inquinanti atmosferici e dei consumi di carburanti fossili.

Nello specifico, i benefici per i lavoratori e le lavoratrici sono stati indagati rispetto alla riduzione dei tempi di spostamento, alla diminuzione delle rigidità degli orari, all'abbassamento dello stress e all'aumento dei momenti da dedicare a sé stessi; mentre i vantaggi per la città e per l'ambiente hanno riguardato la potenziale riduzione dei momenti di congestione del traffico, dei consumi energetici e la riduzione delle emissioni di inquinanti atmosferici dovuti ai mezzi di trasporto.

In ragione della disponibilità dei dati delle tre edizioni 2014, 2015 e 2016, nel corso della restituzione, vengo effettuati raffronti.

Lavorare agile: un'opportunità molto gradita e utile

Nella prima edizione della *Giornata del lavoro agile* del 6 febbraio 2014, dei potenziali 5.681 lavorator* che le imprese/enti avevano indicato per sperimentare il lavoro agile 1.410 risposero al questionario esprimendosi anche sul gradimento dell'iniziativa con un punteggio medio di 4,7 su 5 quale punteggio massimo. Il 68% dei rispondenti al questionario, inoltre, volle ampiamente motivare il gradimento, permettendo di catalogare 1.938 motivazioni.

Nell'edizione 2015, dei potenziali 8.175 lavorator* dichiarati dalle aziende per sperimentare il lavoro agile hanno risposto al questionario in 1.701, il 77% dei quali ha voluto motivare il gradimento, permettendo così la valutazione di 2.649 motivazioni.

Nell'edizione 2016, dei potenziali 9.670 lavorator* dichiarati dalle aziende per sperimentare il lavoro agile hanno risposto al questionario in 2.299, l'84% dei quali (1.938) ha voluto motivare il gradimento, permettendo così la valutazione di 4.393 motivazioni.

Tra i 2.299 lavorator* che hanno risposto al questionario 2016 è stato registrato anche quest'anno un alto gradimento all'iniziativa pari ad un indice medio di gradimento davvero elevato di 4,8 su 5.

Con una domanda aperta sul gradimento dell'iniziativa si è voluto dare la possibilità al/alla lavorator* di esprimersi su ciò che aveva ritenuto positivo o negativo nello sperimentare, per un giorno, il lavoro agile. Con il questionario della terza edizione della *Giornata del lavoro agile* è stata confermata la ric-

chezza e l'articolazione con cui i lavoratori* hanno voluto motivare l'indice di gradimento segnalato.

Considerato l'alto gradimento espresso, le risposte hanno prevalentemente evidenziato gli aspetti positivi, anche se non mancano alcune criticità.

Molte delle risposte hanno voluto toccare più temi. Eccone alcuni esempi.

*Giornata con una **produttività migliore** rispetto al lavoro in ufficio, ho avuto modo di partecipare a riunioni e fare conference call da remoto. Non uscire presto mi ha permesso di **dormire un po' di più** ed evitare il traffico e lo stress da parcheggio. Inoltre **ho potuto dedicarmi alla pulizia della casa, a un pranzo sano e al mio hobby**.*

*Nelle giornate di lavoro agile riscontro sempre molti elementi positivi. Maggiore presenza in famiglia (**ho potuto accompagnare mio figlio alle attività sportive serali**), una **maggiore produttività** personale – sia per la **minore stanchezza fisica** sia per l'ambiente casalingo che ha facilitato la mia **concentrazione** – e più in generale una percezione di **qualità della vita** notevolmente più elevata.*

*Ho risparmiato **3h e 45 minuti di spostamenti** riuscendo a riposarmi di più. Sono riuscito a dedicare **più tempo alla famiglia**. Mi sono **gestito meglio con i pasti** mangiando quello che preferisco. Lavorando da casa ero meno disturbato e **più concentrato**.*

*Ho gradito alquanto il **non dover dedicare tempo e risorse nel tragitto** verso la sede di lavoro ed, ancor di più, apprezzato il **silenzio della mia abitazione**.*

*L'adesione ha comportato grandi vantaggi personali e sociali: **risparmio di tempo, risparmio di denaro, meno stress, meno inquinamento, maggiore salute** per me e per la collettività, **efficientamento dell'attività lavorativa** grazie alle tecnologie disponibili.*

***Risparmio stress, traffico e spese**, ma soprattutto lavorando da casa riesco a **concentrarmi** nelle attività che richiedono più attenzione e concentrazione, cosa che in ufficio non sempre si riesce a fare. E poi rende più leggera la settimana!*

*Maggiore **efficienza nel lavoro**. **Risparmio economico** (usura auto, benzina, autostrada). Diminuzione dello **stress** da viaggio. **Miglioramento della qualità di vita**. Benefici per la **famiglia**.*

*Ho potuto **organizzare liberamente la mia giornata**, alzata presto **uscita per commissioni, un salto da mia madre che non sta bene, pranzo insieme**. Poi full immersion nel lavoro **senza distrazioni**, nel silenzio di casa. Tanto **tempo libero per me**.*

*Pur dedicando le ore necessarie per svolgere la mia attività quotidiana, **avendo flessibilità di orario ed ammortizzando i tempi di viaggio, riesco a gestire i miei bimbi e la casa in modo ottimale**.*

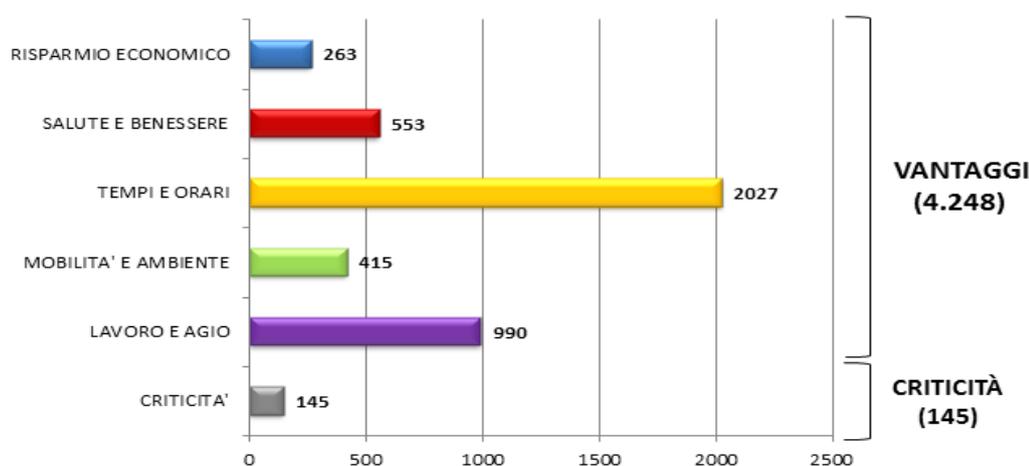
***Risparmio di 4 ore al giorno** di viaggio e **meno costi** di trasporto. Ma la cosa più importante la **possibilità di gestirmi le attività domestiche e personali con enorme flessibilità**. L'**efficienza lavorativa** risulta superiore.*

*Credo che il lavoro agile sia un utilissimo strumento di **conciliazione vita privata-lavoro** che aumenta la **produttività** e la **soddisfazione** dei lavoratori, **creando anche affiliazione verso le aziende** in cui è possibile svolgerlo.*

*E' bello poter **lavorare di più** e contemporaneamente **avere più tempo per sé stessi** ed avere la possibilità di **mangiare a casa**.*

Riduzione dello **stress** (da traffico, parcheggio), **vantaggi ambientali**, miglior impiego del **tempo risparmiato**, maggior produttività lavorativa.

Nelle tantissime motivazioni segnalate viene confermata l'articolazione dei temi indicati. È interessante restituire i diversi argomenti trattati dai rispondenti, evidenziando da un lato i vantaggi e le criticità segnalate e dall'altro proponendo una lettura delle diverse aree tematiche emerse all'interno dei vantaggi emersi. Le due letture proposte consentono di riconoscere la convergenza tra gli obiettivi che il progetto voleva perseguire e l'interesse che è stato espresso dai lavorator* partecipanti.



Motivazioni gradimento *Giornata del lavoro agile 2016*: vantaggi e criticità

La prima aggregazione propone una lettura rispetto a *vantaggi e criticità* che i singoli lavorator* hanno scelto di metter in evidenza. Molti sono i vantaggi espressi (4.248) ma non manca l'indicazione di alcune criticità (145).

Sperimentare una giornata di lavoro effettuata fuori dal luogo abituale ha permesso di valutare gli aspetti positivi dell'esperienza.

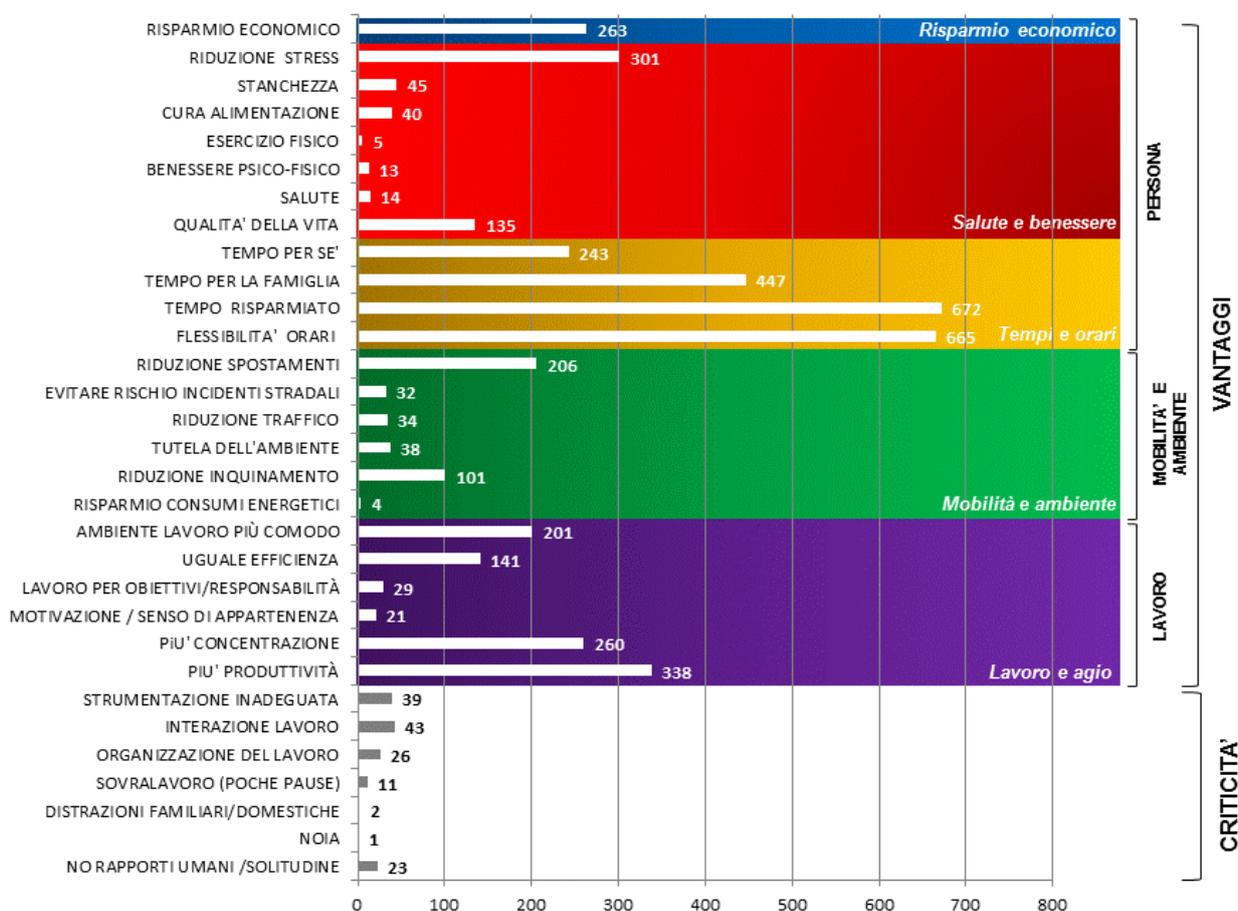
Il 64,7% delle motivazioni espresse (2.843) sono state classificate come *vantaggi per la persona* in quanto riconducibili all'individuo ed al miglioramento per la propria condizione personale ed economica. Altre valutazioni positive (990 volte, pari al 22,5%) sono riconducibili agli effetti sull'organizzazione del *lavoro*, la terza aggregazione proposta raccoglie le osservazioni di possibili effetti positivi su *mobilità ed ambiente* (415 catalogazioni pari al 9,4%).

Le 145 criticità catalogate rappresentano il 3,3% del totale delle motivazioni espresse.

Le *criticità* segnalate riguardano prevalentemente l'inadeguatezza della strumentazione informatica in dotazione o la lentezza di alcuni collegamenti telematici, difficoltà indicate in 39 risposte; è segnalato anche il rischio di isolamento e di riduzione dei rapporti umani con i colleghi (23 risposte) ma anche la potenziale difficoltà di relazioni professionali con clienti, colleghi o con i propri responsabili, ripetuta in 39 valutazioni. Altre difficoltà segnalate riguardano

una non appropriata organizzazione del lavoro (26), possibili distrazioni dovute ad incombenze domestiche o familiari, indicate 2 volte, segnalato anche il rischio di sovra lavoro (22) a causa della riduzione delle pause o la possibilità della noia (1).

Motivazioni del gradimento della *Giornata del lavoro agile* 2016

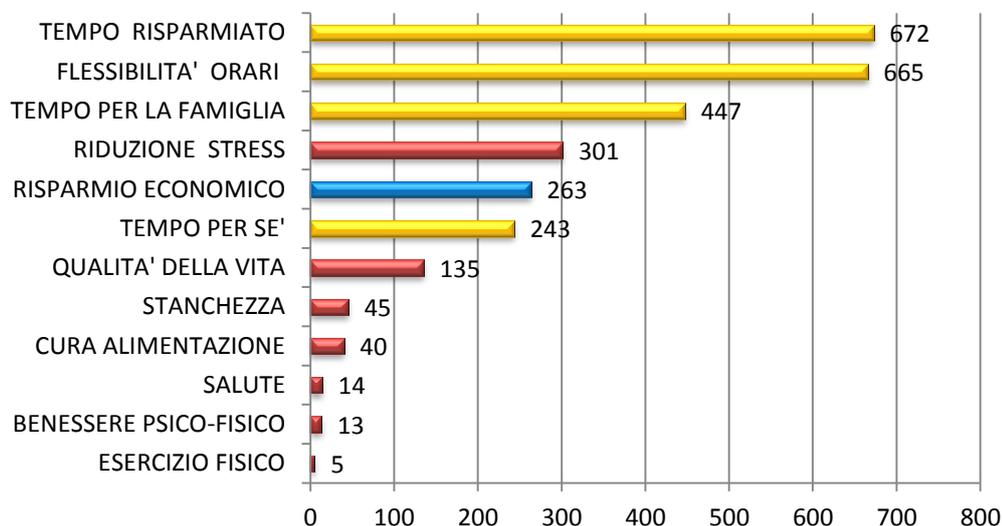


Una seconda aggregazione propone invece una lettura per temi. Si ritiene significativo raggruppare sotto cinque voci i vantaggi evidenziati: risparmio economico, benessere e salute, tempi ed orari, lavoro ed agio, ambiente e mobilità.

Analizzando quanto emerso dal punto di vista delle aggregazioni per temi emerge che poco meno della metà delle motivazioni espresse (2.027) sono riconducibili, come era prevedibile, ad aspetti legati all'uso del *tempo e degli orari*.

È emerso un gran risparmio di tempo, declinato in vari modi e classificato sia nella specifica sezione tematica sia in quella legata alla mobilità e all'ambiente, dove il tempo risparmiato negli spostamenti è stato segnalato ben 206 volte. Tanto tempo risparmiato "riciclato" per tanti usi diversi tra cui spicca quello per occuparsi della famiglia e della conciliazione della vita familiare. Analiticamente il *risparmio di tempo* è l'aspetto maggiormente percepito nella terza edizione della Giornata del lavoro agile, indicato dai rispondenti per 672 volte nelle motivazioni espresse. Ad esso fa seguito la possibilità di una *maggiore flessibilità degli orari* (665 volte), valutata come facilitante nell'organizzazione delle diverse incombenze quotidiane ed utile per la conciliazione delle esigenze familiari personali e lavorative. Tanto tempo risparmiato "riciclato" per tanti usi diversi tra cui spicca quello per occuparsi della famiglia e della conciliazione della vita familiare: il *tempo dedicato alla famiglia*

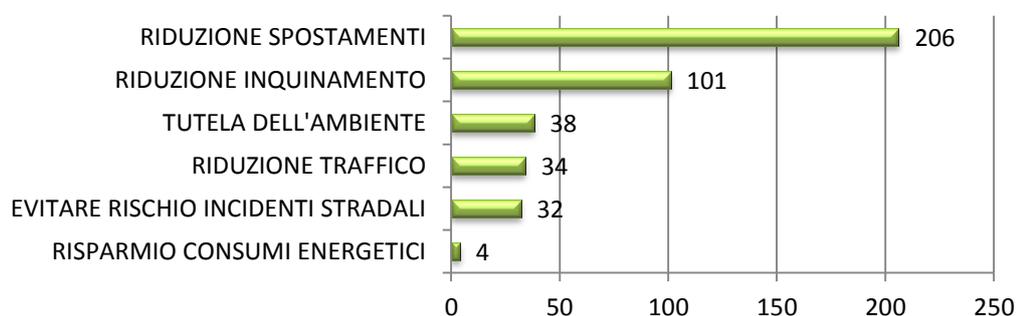
viene citato 447 volte mentre la possibilità di dedicare un po' di *tempo a sé stessi* è stata sottolineata 243 volte.



**Motivazioni gradimento *Giornata del lavoro agile 2016*:
 vantaggi per la persona**

Un maggiore agio nella gestione del proprio tempo era stato previsto dai promotori della *Giornata del lavoro agile* quale uno degli effetti positivi riscontrabili nella sperimentazione, parte del Piano territoriale degli orari, e mirata a rilevare l'efficacia dell'iniziativa a livello anche dei singoli soggetti su cui va ad impattare.

Permane il desiderio di segnalare gli effetti positivi della giornata, espresso in diverse motivazioni, per il *risparmio economico* (in 263 casi), talvolta persino quantificando il risparmio effettivo, in ticket, pedaggi, benzina, ecc. di una giornata.



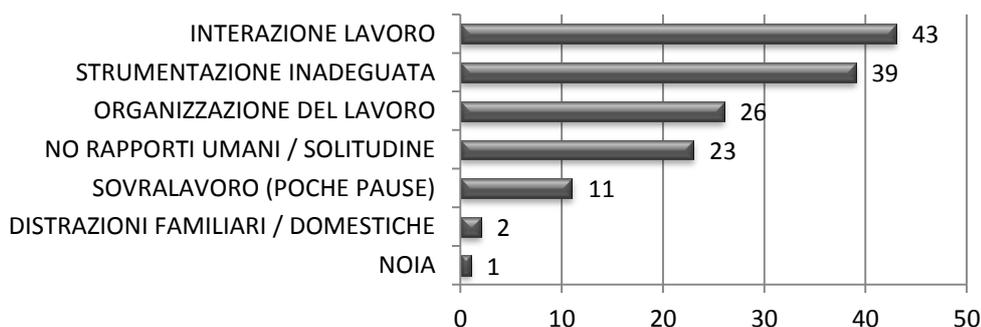
Motivazioni gradimento *Giornata del lavoro agile* 2016: vantaggi per mobilità e ambiente

Così come vengono ulteriormente diversificate le segnalazioni degli effetti positivi su *salute e benessere* individuale (553 segnalazioni), espresse attraverso una diminuzione dello stress (301 motivazioni), riduzione della stanchezza (45) e la possibilità di dedicare maggiore attenzione alla cura della propria salute ed alimentazione, indicate rispettivamente in 14 e 40 casi. La percezione di un miglioramento della propria qualità della vita è stata segnalata da molti (135) nell'edizione del questionario 2016. Un'evidente riduzione dello stress, poter dormire di più, maggiore concentrazione, ma anche la possibilità di mangiare a casa, prepararsi il pasto o condividere il pranzo in famiglia, poter fare dell'attività fisica così come la sensazione di accresciuto benessere psico-fisico e qualità della vita sono i vantaggi, legati a salute e benessere, maggiormente segnalati. Con l'indicazione di altre motivazioni – quali la *riduzione degli spostamenti* (206), la *riduzione dell'inquinamento* (101), del traffico (34), evitato *rischi di incidenti stradali* (32), la possibilità di una *migliore tutela dell'ambiente* (38) e *risparmio su consumi energetici* (4) – si sono voluti evidenziare gli effetti su *mobilità e ambiente*, per un totale di 415 citazioni.

Il vantaggio della riduzione degli spostamenti, qui richiamato sotto la classificazione *mobilità e ambiente*, viene indicato positivamente e dettagliato affiancandolo ad altri aspetti, quali: lunghezza del tragitto casa-lavoro (ore trascorse negli spostamenti), tempo risparmiato da dedicare alla famiglia o ad altre attività, diminuzione dello stress dovuto al disagio del viaggio, del traffico e dei ritardi del trasporto pubblico, ma anche riduzione della possibilità di incidenti stradali, e risparmio dei costi di trasporto.

Sono significative anche le valutazioni positive inerenti il lavoro, raggruppate nel tema *lavoro e agio* (990), dove diversi commenti hanno voluto evidenziare come la propria abitazione, o il luogo per lavorare scelto per quella giornata, potesse essere considerato un *ambiente più comodo per lavorare* sottolineato, con commenti diversi, per 201 volte: l'ambiente più comodo, il silenzio, in alcuni casi segnalato come assenza dei disturbi dovuti dal lavoro in open-space, l'assenza di distrazioni hanno favorito la *concentrazione* (260) e la produttività (338), aspetti particolarmente evidenziati nel questionario 2016. La positività del lavoro per obiettivi ed una maggiore *responsabilità* personale sono stati segnalati in 29 occasioni, mentre in altri casi viene segnalata un'*uguale efficienza* rispetto all'abituale luogo di lavoro (141). Si aggiunge, per l'edizione 2016, la volontà di voler sottolineare un aumento di motivazione al lavoro e un senso di maggiore *appartenenza all'azienda* (21).

Le criticità segnalate restano, dal punto di vista percentuale, invariate nelle tre edizioni del questionario: circa il 3% sul totale delle motivazioni espresse.



Motivazioni gradimento *Giornata del lavoro agile 2016*: criticità

Da segnalare che nell'edizione 2016 del questionario i "vantaggi" più segnalati sono stati: il *tempo risparmiato* (672), la percezione positiva dovuta alla possibilità di una maggiore *flessibilità degli orari* (665) e il *tempo risparmiato* da dedicare alla *famiglia* (447).



Motivazioni gradimento *Giornata del lavoro agile 2016*: vantaggi per il lavoro

Dall'analisi qualitativa delle argomentazioni che i lavorator* agili hanno voluto esprimere si evidenziano alcune valutazioni rispetto alle tre edizioni del questionario.

Rimane stabile in tutte e tre le edizioni della *Giornata del lavoro agile* il gradimento all'iniziativa con una valutazione tra i 4,7 e 4,8 su un punteggio massimo previsto di 5.

Cresce la volontà di esplicitare il gradimento espresso: il 68% del totale dei rispondenti al questionario nel 2014, il 77% nel 2015 e l'84% nel 2016 si sofferma a segnalare con esempi concreti, gli effetti della sperimentazione sulla propria giornata di "lavoro agile".

Complessivamente dai questionari ai lavoratori, collegati alle tre edizioni della *Giornata del lavoro agile*, viene evidenziato che una migliore gestione del tempo e degli orari produce effetti positivi per il singolo lavoratore: tempo risparmiato da dedicare alla famiglia e a sé, insieme ad una maggiore flessibilità degli orari che permette una migliore organizzazione del lavoro, favorendo la conciliazione vita-lavoro.

Particolarmente sentito rimane l'effetto positivo della riduzione degli spostamenti casa-lavoro, classificato nelle tre edizioni nell'area Mobilità e ambiente, che libera tempo da poter destinare alla famiglia o al lavoro, ma offre anche la possibilità di ritagliare tempo libero per sé o da dedicare al riposo; effetti positivi del mancato spostamento sono collegabili anche al risparmio economico, alla riduzione dello stress da traffico e trasporti, e in generale alla qualità della vita individuale.

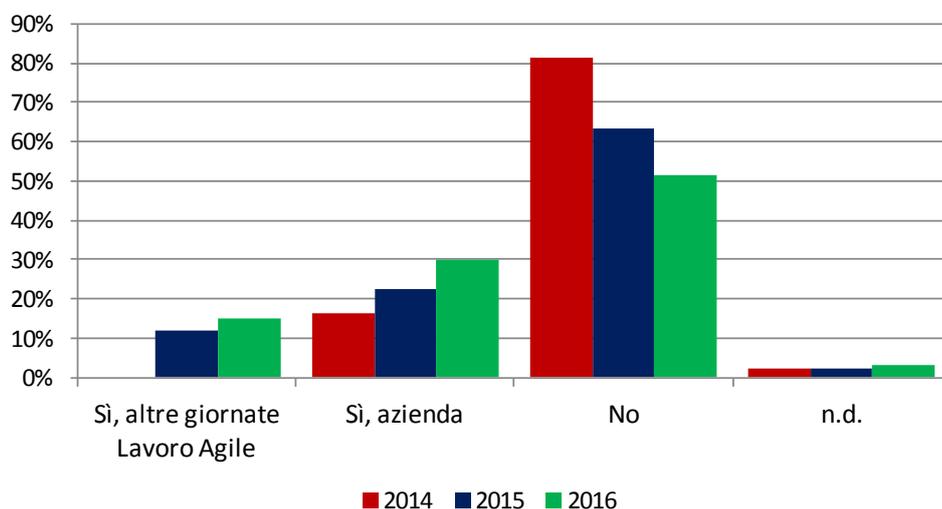
La sperimentazione delle tre giornate del lavoro agile in un luogo diverso dall'abituale posto di lavoro, conferma effetti positivi sulla concentrazione e sulla produttività e, in generale, il "diverso" luogo di lavoro risulta esser più comodo e confortevole.

Lavoratrici e lavoratori over quaranta istruiti e professionalizzati

Come detto sopra, al questionario hanno risposto 2.299 utenti, con una leggera prevalenza di donne, pari al 53%, che in numeri assoluti corrisponde a una differenza di circa 151 donne in più rispetto agli uomini. La componente femminile nel 2016 è inferiore rispetto al 56% dell'edizione 2014, mentre è di poco superiore al dato registrato nel 2015 quando era pari al 52%.

Nel susseguirsi delle tre edizioni della *Giornata del lavoro agile* vi è stata una crescita nei lavorator* agili potenziali indicati dalle aziende, così come in valori assoluti è aumentato di anno in anno il numero dei rispondenti al questionario on-line, pari da 1.420 nel 2014, a 1.701 nel 2015 e, appunto, a 2.299 nel 2016. Diversamente, in termini percentuali l'edizione 2016 segna di nuovo una crescita dei rispondenti al questionario rispetto ai potenziali lavorator* agili nella giornata sperimentale indicati dalle imprese/enti, pari al 23,8% su 9.670 potenziali nel 2016. Tale percentuale si era ridotta nel 2015 al 20,8% su 8.175 potenziali, rispetto al 25% su 5.681 potenziali del 2014.

Partecipazione a precedenti iniziative di Lavoro Agile (%)



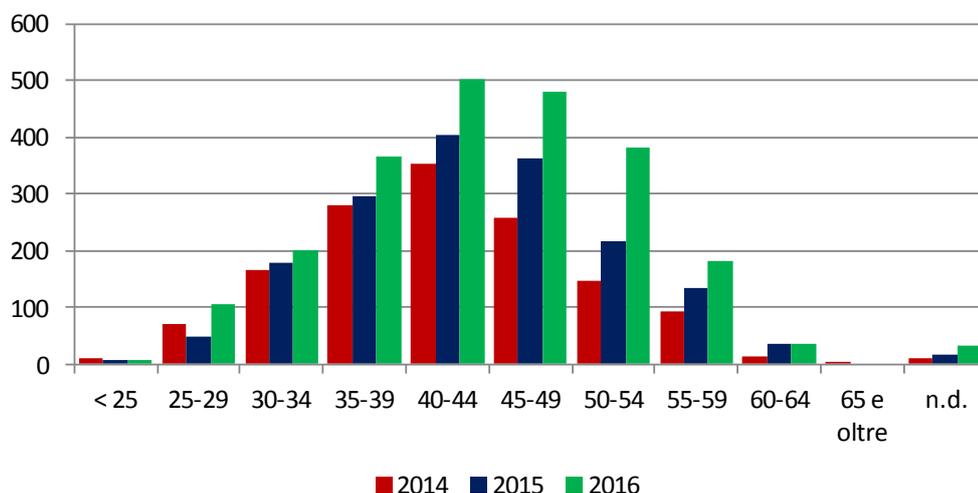
Partecipazione a precedenti iniziative di lavoro agile

	2014	2015	2016
Si, solo a precedente giornata di Lavoro Agile	n.d.	201 (12%)	344 (15%)
Si, promosse dall'Azienda	230 (16%)	383 (23%)	693 (30%)
No	1.146 (81%)	1.079 (63%)	1.185 (52%)
Non indicato	34 (2%)	38 (2%)	77 (3%)

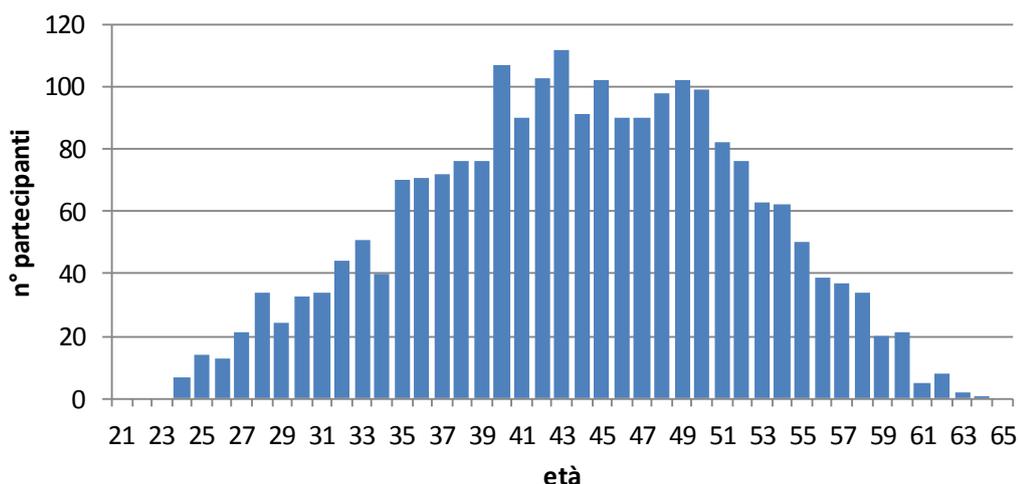
Anche nell'edizione 2016 si conferma una maggiore tensione a rispondere al questionario on-line da parte dei lavoratori* che sperimentano per la prima volta questa forma di lavoro innovativa. E' però un dato che decresce in valore percentuale rispetto al susseguirsi delle edizioni: nel 2014 era pari all'81% dei rispondenti (1.146 in valore assoluto), nel 2015 diminuisce sino al 63% (1.079 in valore assoluto), che scendono al 52% (1.185 in valore assoluto).

Crescono proporzionalmente sia coloro che avevano già partecipato alle precedenti *Giornate del lavoro agile* (il 12% del campione nel 2014 e il 15% nel 2016) sia coloro che aveva già avuto modo di effettuarlo perché promosso dall'azienda in occasioni diverse: passando dall'essere nel 2014 il 16%, al 23% nel 2015, sino a diventare il 30% nell'edizione ultima 2016. Ciò indicando, con molta probabilità, un consolidamento in imprese ed enti della possibilità di effettuare il lavoro agile.

Ripartizione dei partecipanti per età (valori assoluti)



Ripartizione dei partecipanti per età



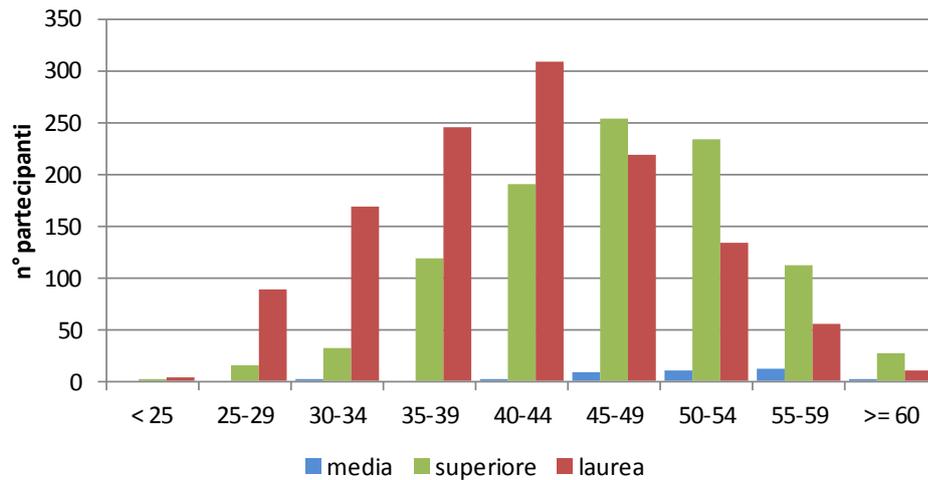
Come per le edizioni 2014 e 2015, anche nel 2016 si tratta di un universo di lavoratori e lavoratrici la cui età anagrafica, per la quasi totalità, è compresa tra i 25 e i 60 anni.

Nella *Giornata del lavoro agile* 2016 si conferma una crescita di partecipazione che in larga parte è da attribuire all'adesione degli "over 40 anni" già rilevata nel 2015, che però va accentuandosi: si tratta di valori consistenti sia in termini assoluti, sia in termini percentuali, passando dal 61% nel 2014 (871 lavorator*) al 67% nell'edizione 2015 (1.153 lavorator*), per raggiungere il 70% del campione nell'attuale edizione 2016, pari a 1.585 lavorator*. È utile interrogarsi se ciò indica una maggiore necessità per queste fasce d'età nei confronti dei compiti di cura familiare e parentale, o piuttosto di una stabilizzazione nel mercato del lavoro e l'accesso a forme articolate e flessibili di gestione di orari e luoghi di lavoro. O ancora, è forse da imputare a un campione di la-

vorator* che appartiene ad un universo con lo stesso profilo anagrafico caratterizzato cioè per una percentuale così consistente di over quarantenni?

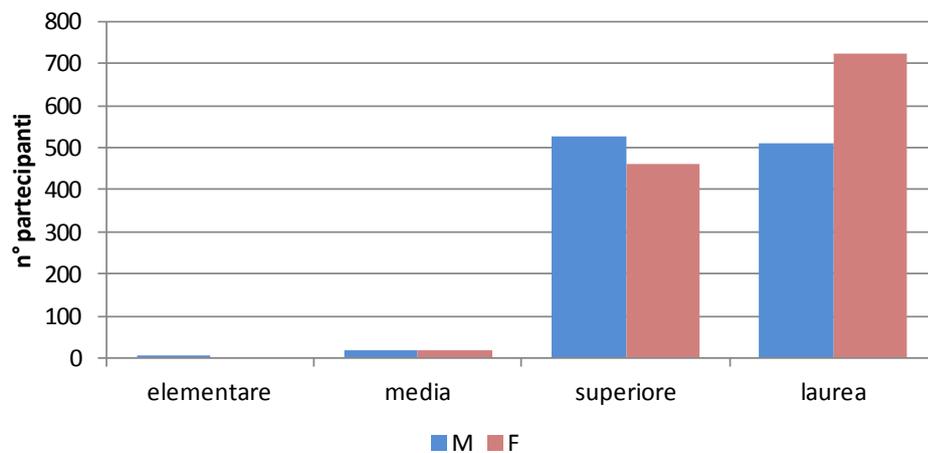
In tutti e tre gli anni indagati, oltre il 97% del campione indagato ha un diploma di istruzione superiore o una laurea, confermando un'attitudine ad un'alta istruzione per le pratiche di lavoro agile.

Ripartizione dei partecipanti per classe di età e titolo di studio

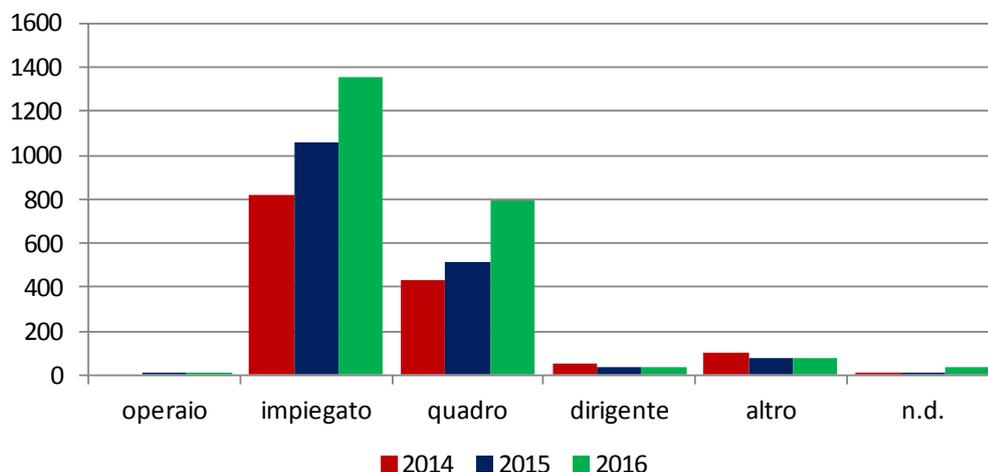


Anche nel 2016 la laurea rimane comunque il titolo di studio più diffuso nel campione, solidamente superiore al 50% nei tre anni (57% pari a 798 persone nel 2014; 52% pari a 880 persone nel 2015; 54% pari a 1.234 persone nel 2016). Tra gli over quarantacinquenni si va accentuando una presenza di diplomati superiore ai laureati, che non si riscontrava con tale evidenza nell'edizione 2014. Mentre nelle fasce più giovani, sino ai 45 anni, prevale in modo consistente il titolo di dottore tra i rispondenti.

Ripartizione dei partecipanti per genere e titolo di studio



Ripartizione dei partecipanti per qualifica professionale (valori assoluti)



Si rilevano anche differenze di genere nei profili di studio dei rispondenti. Tra coloro che dispongono di un titolo di dottore è superiore la presenza femminile pari al 32% dell'intero campione, rispetto agli uomini che riguarda invece il 23%. Viceversa, seppur con un divario inferiore, il diploma di istruzione superiore è più frequente tra gli uomini, pari al 23% dell'intero campione, rispetto alle donne, pari al 20%. Per il primo anno un solo lavoratore ha la licenza elementare, mentre 36 lavorator* equamente ripartiti tra uomini e donne dispongono della licenza media.

Rispetto alle qualifiche professionali, la maggioranza dei rispondenti al questionario dichiara di coprire un ruolo impiegatizio: si tratta del 59%, pari a 1.355 lavorator*, in crescita rispetto all'anno precedente rispetto ai valori assoluti (pari a 1.060 nel 2015), mentre è leggermente diminuito in valore percentuale rispetto al 62% del 2015. Significativa è invece la divergenza che va incrementandosi rispetto all'anno precedente di una maggioranza femminile impiegatizia, pari al 36% (era 35% nel 2015), e una presenza maschile minore del 24% (era 28% nel 2014).

Ricopre invece un ruolo di quadro in aziende ed enti il 35% (pari a 794 lavorator*); dato che presenta una consistente crescita rispetto all'anno precedente quando era pari al 30% (pari a 510 lavorator*). Anche quest'anno con nei due precedenti, il ruolo di quadro è per la quasi totalità ricoperto da lavorator* con età superiore ai 35 anni.

I dirigenti che aderiscono alle Giornate del lavoro agile negli anni vanno invece diminuendo: erano il 3%, pari a 49 nel 2014, scesi al 2%, pari a 37 nel 2015, e ridotti all'1%, pari a 34 dirigenti nel 2016, tutti con età superiore ai 40 anni ed equamente distribuiti per le fasce di età quinquennali analizzate.

Il 4% (pari a 81 lavorator*) non si riconosce nella classificazione dei ruoli lavorativi suggeriti. Costoro dichiarano di ricoprire ruoli quali funzionari, responsa-

bili, tecnici, istruttori o professioni specifiche quali, assistenti sociali, avvocati, educatori e ricercatori o liberi professionisti.

Ripartizione dei partecipanti per classe di età e qualifica professionale

	operaio	impiegato	quadro	dirigente	Altro
meno di 25 anni	0 (0%)	7 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
25 – 29 anni	0 (0%)	93 (4%)	2 (0%)	0 (0%)	9 (0%)
30 – 34 anni	1 (0%)	170 (8%)	28 (1%)	0 (0%)	4 (0%)
35 – 39 anni	0 (0%)	255 (11%)	95 (4%)	1 (0%)	13 (1%)
40 – 44 anni	0 (0%)	305 (13%)	171 (8%)	7 (0%)	19 (1%)
45 – 49 anni	0 (0%)	258 (11%)	207 (9%)	8 (0%)	9 (0%)
50 – 54 anni	0 (0%)	167 (7%)	190 (8%)	8 (0%)	16 (1%)
55 – 59 anni	0 (0%)	80 (4%)	86 (4%)	6 (0%)	9 (0%)
60 anni e oltre	0 (0%)	19 (1%)	13 (1%)	4 (0%)	1 (0%)
totali	1 (0%)	1.355 (59%)	794 (35%)	34 (1%)	81 (4%)

Tempo risparmiato negli spostamenti evitati riversato alla cura per la famiglia e la casa

«Nella *Giornata del lavoro agile*, se ti fossi recato/a sul posto di lavoro, quanto tempo complessivamente avresti impiegato per spostarti?» Sono 2.217 i lavoratori* che hanno risposto a questa domanda, pari al 96% della totalità dei rispondenti.

Complessivamente sono state risparmiate circa 3.900 ore che senza lavoro agile sarebbero state spese per gli spostamenti (circa 163 giorni), anche in questo caso segnalando una crescita rispetto alle circa 2.600 ore risparmiate (circa 108 giorni) nell'edizione 2014 e alle circa 3.000 ore risparmiate (circa 124 giorni) nell'edizione 2015.

Si tratta di un risparmio di 439 giornate lavorative effettive di otto ore ciascuna, oppure, della possibilità per circa 2.000 persone in un solo giorno di prendersi un paio d'ore per andare a correre, ad una mostra o per dedicarsi ad un bene comune, come alcune aziende che hanno partecipato all'edizione 2016 hanno proposto ai propri dipendenti.

E' una quantità consistente di tempo risparmiato sia complessivamente sia rispetto alle singole persone; tanto più se si considera che il tempo di spostamento è un tempo obbligato per la persona che solitamente si somma ad altri quali il riposo, il lavoro e la cura. Proprio per queste ragioni si ritiene più significativo analizzare i dati disponibili in relazione ai singoli soggetti su cui impat-

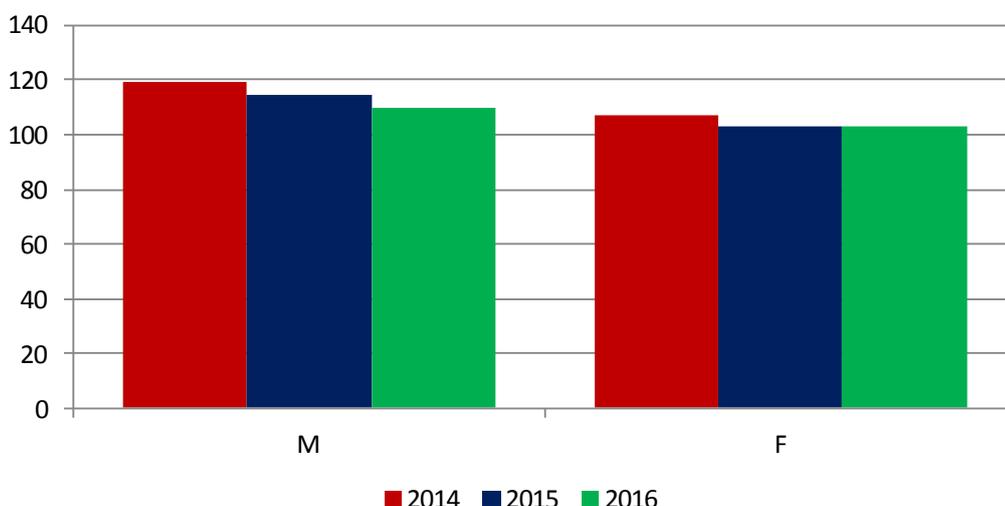
ta. E' infatti a livello dei singoli soggetti che si intende dar conto e valutare l'esperimento di una sola giornata di lavoro agile.

Le lavoratrici e i lavoratori agili del 18 febbraio 2016, così come era stato per il 6 febbraio 2014 e per il 25 marzo 2015, hanno effettivamente risparmiato tempo rispetto ai propri spostamenti abituali per recarsi e tornare dal lavoro. Pochi, solo il 3% (pari a 61 lavorator*), sono coloro che sarebbero ritornati a casa per il pranzo. Ciò che analizziamo sono sostanzialmente i due spostamenti per andare al lavoro e tornare a casa.

In media ciascuno ha infatti risparmiato 106 minuti (complessivo tra andata e ritorno), un'ora e tre quarti, che costituiscono una quantità consistente rispetto ad una sola giornata e ha consentito a ciascuno di recuperare tempo per altre attività. Si tratta di un valore poco più basso rispetto all'edizione 2014, quando ciascun lavorator* agile aveva risparmiato in media 112 minuti e pressoché identico all'edizione 2015, quando il tempo medio risparmiato era stato pari a 108 minuti. Anche nel 2016 vi è un leggero scostamento nel tempo risparmiato tra uomini (110 minuti) e donne (103 minuti), con un intervallo temporale superiore per i primi rispetto alle seconde, analogamente a quanto si riscontra anche rispetto alle distanze casa-lavoro. E' interessante sottolineare che nelle tre edizioni si è andata registrando una diminuzione costante per gli uomini (119 minuti nel 2014, 114 nel 2015 e 110 nel 2016), mentre per le donne nelle ultime due edizioni si registra un valore analogo, peraltro poco distante anche dalla prima edizione (107 minuti nel 2014 e 103 in entrambi le edizioni 2015 e 2016). Si tratta di un tempo medio risparmiato che descrive un bacino di provenienza di lavorator* che mediamente in meno di un'ora raggiungono il posto di lavoro e rientrano a casa da un territorio non molto vasto, se non lungo le principali arterie della mobilità su ferro o su gomma.

In seguito, sarà interessante rimarcare come ad una leggera diminuzione del tempo risparmiato nelle *Giornate del lavoro agile* 2015 e 2016 si riscontra invece un aumento dei chilometri di percorsi evitati con i mezzi di trasporto a

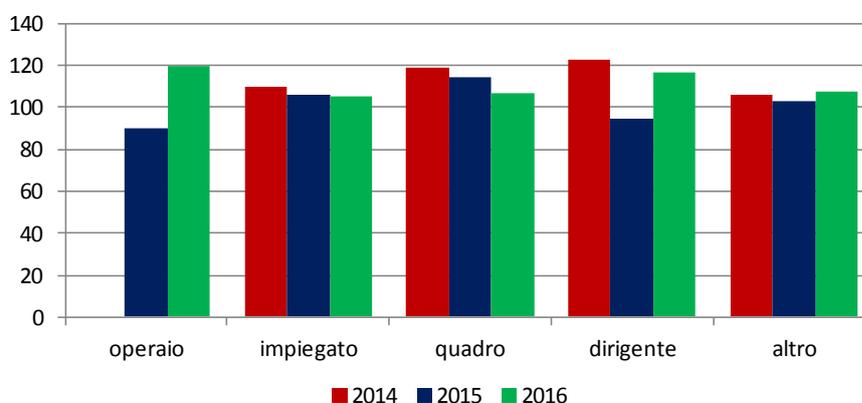
Tempo medio risparmiato per genere (minuti)



motore; registrando così un aumento della velocità di percorrenza sulle strade e con il trasporto pubblico, rispetto ad un campione di studio che ha come bacino di riferimento molte città e regioni diverse del territorio italiano.

Questo tempo medio impiegato per gli spostamenti casa-lavoro si distribuisce pressoché uniforme tra le varie classi di età: mentre le fasce sotto i 29 anni impiegano oltre un'ora e mezza, con il crescere dell'età vi è una leggera crescita che non raggiunge le due ore per gli ultra 55enni.

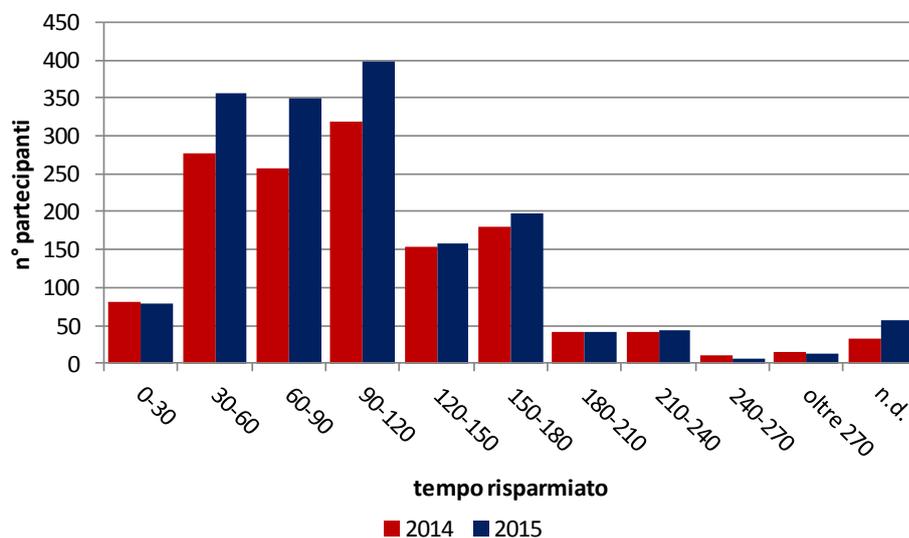
Tempo medio risparmiato per qualifica professionale (minuti)



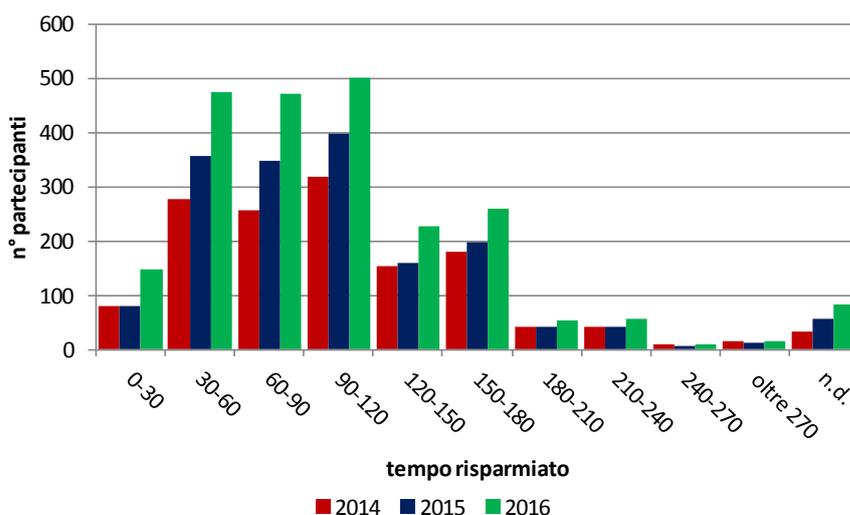
Se osserviamo invece il tempo medio rispetto alle diverse qualifiche professionali, l'edizione 2014 presentava una distribuzione pressoché uniforme ad eccezione di un lieve scostamento verso l'alto per coloro che ricoprono un ruolo dirigenziale (123 minuti in media). Diversamente nel 2015 il tempo medio risparmiato per gli spostamenti è di circa un'ora e mezza per i dirigenti (94 minuti), superiore per gli impiegati (106 minuti) e diventa quasi due ore per i quadri (115 minuti). Nel 2016 invece la situazione ritorna ad essere analoga al 2014, con una sostanziale omogeneità con il lieve scostamento verso l'alto per i dirigenti (116 minuti), questi ultimi presenti in numero ridotto nel campione di studio.²

² Non è significativo il riferimento al tempo medio di 120 minuti della qualifica "operaio" in quanto si tratta di un unico soggetto.

Distribuzione per fasce del tempo risparmiato (minuti)

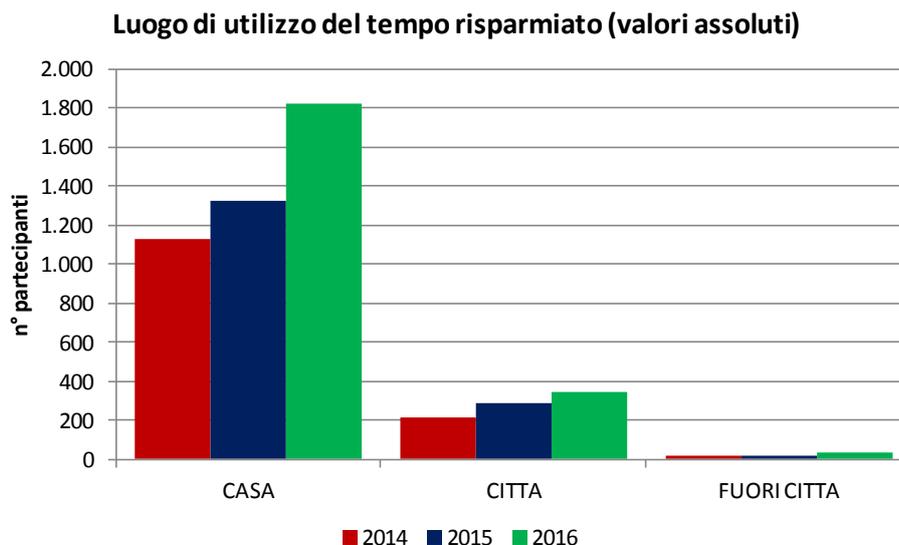


Distribuzione per fasce del tempo risparmiato (minuti)



Anche ad una lettura analitica dei dati disponibili rispetto alle diverse fasce di tempo risparmiato per gli spostamenti, il 69% dei rispondenti al questionario è concentrato proprio entro la soglia delle 2 ore, crescente rispetto alle precedenti edizioni della *Giornata del lavoro agile*: 934 lavorator* nel 2014, 1.184 nel 2015 e 1.593 nel 2016. E' interessante rilevare come anche le fasce di tempo risparmiato comprese tra le 2 e le 3 ore per andare e tornare dal lavoro nella recente edizione presentano una crescita: passando da 334 soggetti del 2014, ai 357 del 2015, per giungere ai 487 del 2016. E in aumento sono anche coloro che impiegano più di 3 ore, nel 2015 pari a 104 lavorator* mentre nel 2014 corrispondeva a 110 e nel 2016 a 137. In buona sostanza, rispetto all'edizione 2015 si registra un lieve incremento di lavorator* agili aderenti all'iniziativa che abitualmente effettuerebbero lunghi tempi di percorrenza tra casa e lavoro.

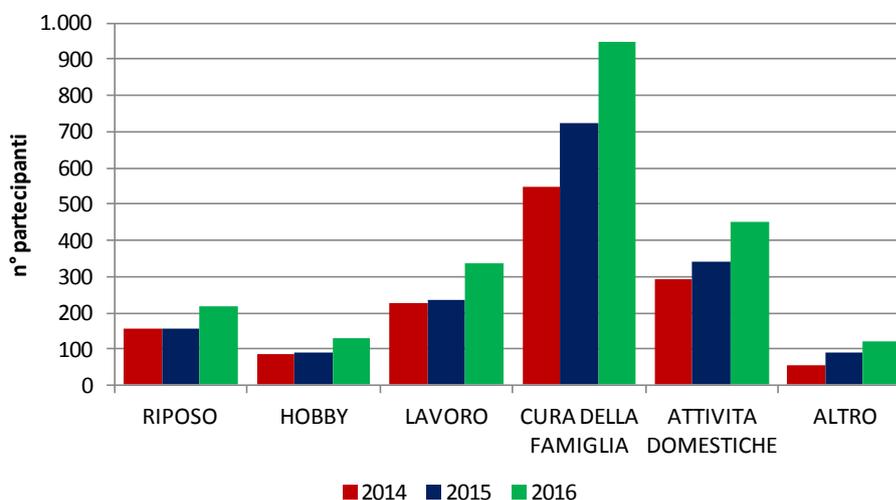
Tali valori in crescita in valore assoluto, registrano invece un diverso andamento in termini percentuali. L'edizione 2016 presenta infatti valori in crescita rispetto all'edizione 2015, mentre indica valori percentuali leggermente in calo rispetto all'edizione 2014. Ciò è da attribuire in larga parte all'elevato numero di intervistati che non forniscono indicazioni.



	2014		2015		2016	
casa	1.131	83 %	1.328	81 %	1.825	83 %
fuori casa ma nella tua città	219	16 %	289	18 %	345	16 %
fuori dalla tua città	17	1 %	23	1 %	34	2 %

Anche nell'edizione 2016 il tempo risparmiato per gli spostamenti è stato prevalentemente trascorso a casa dall'83% dei lavorator* agili, mentre 16% lo ha utilizzato fuori casa nella propria città. Quest'anno è salito al 2% la percentuale di lavorator* che lo ha passato fuori dalla propria città. Come mostrano i dati si tratta di valori in termini assoluti tutti in crescita.

Utilizzo del tempo risparmiato (valori assoluti)



Come per l'edizione 2015, anche nel 2016 si conferma la varietà dei modi in cui è stato utilizzato il tempo risparmiato per lo spostamento evitato, dove predominano le attività di cura della famiglia e le attività domestiche. Se nel 2015 chi si dedica alla cura della famiglia aveva raggiunto il 44% (pari a 724 lavorator*), nell'edizione 2016 si consolida la percentuale attorno al 43%, che però corrisponde in termini assoluti ad una crescita consistente sino a 949 lavorator*; con un consistente sbilanciamento di genere che conferma i valori percentuali dell'anno precedente (56% per le donne, contro il 44% per gli uomini). Si conferma il divario di genere anche nell'utilizzo per attività domestiche del tempo risparmiato per gli spostamenti evitati, a cui si dedica complessivamente il 20% dei rispondenti. Anche in questo caso vi è un consistente divario di genere (60% per le donne, contro il 40% per gli uomini). Questi dati si confermano nei tre anni di sperimentazione del lavoro agile, ribadendo stereotipi consolidati nella ripartizione dei compiti di cura familiare e domestica, sebbene in una popolazione di lavorator* istruit* e professionalizat* come quell* agili le differenze di comportamenti tra uomini e donne rispetto ai compiti di cura della famiglia e della casa tendono a ridursi rispetto alle statistiche generali.

Oltre al tempo dedicato alla cura della famiglia e alle attività domestiche, che da soli coprono il 63%, la varietà con cui è stato impiegato il tempo risparmiato per gli spostamenti evitati è ben distribuito tra riposo (10%), hobby (6%) e altre attività (5%) che spesso hanno inteso sottolineare una pluralità di azioni svolte (quali, ad esempio, lavoro e cura della famiglia, oppure hobby e cura della famiglia), o attività quali ad esempio le visite mediche, il meccanico, le commissioni e molte altre.

Sono il 15% coloro che si dedicano al lavoro, di cui metà sono impiegat*, a cui si aggiunge un consistente 42% di quadri. Tali percentuali confermano i valori degli anni precedenti.

Ripartizione dell'utilizzo del tempo risparmiato per classe di età

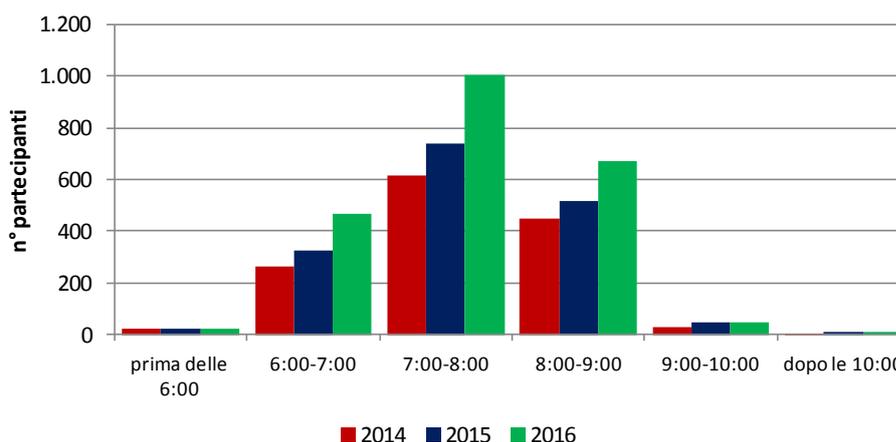
	< 30	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	> 54
riposo	33 (2%)	31 (1%)	35 (2%)	25 (1%)	27 (1%)	39 (2%)	29 (1%)
hobby	15 (1%)	16 (1%)	25 (1%)	19 (1%)	26 (1%)	21 (1%)	9 (0%)
lavoro	15 (1%)	33 (2%)	53 (2%)	82 (4%)	59 (3%)	61 (3%)	31 (1%)
cura della famiglia	7 (0%)	61 (3%)	155(7%)	268(12%)	223(10%)	155(7%)	78 (4%)
attività domestiche	29 (1%)	46 (2%)	77 (4%)	80 (4%)	99 (5%)	69 (3%)	49 (2%)
altro	10 (0%)	13 (1%)	12 (1%)	16 (1%)	32 (1%)	25 (1%)	11 (1%)

Mentre la cura della famiglia e le attività domestiche riguarda in prevalenza i 35-55enni e il lavoro si concentra tra i 40-55enni, il riposo riguardano tutte le classi di età considerate. Se osserviamo invece le singole classi di età, coloro che hanno meno di 30 anni privilegiano un aumento del proprio tempo per il riposo e le attività domestiche, mentre tutte le altre categorie privilegiano cura della famiglia e attività domestiche, a cui si aggiunge il lavoro per tutte le classi oltre i 40 anni.

Ampie fasce di orari di uscita da casa e dal lavoro

I dati relativi agli orari di uscita da casa al mattino e di uscita dal lavoro si presentano analoghi nelle tre *Giornate del lavoro agile*. L'analisi non muta le osservazioni già condotte gli anni precedenti.

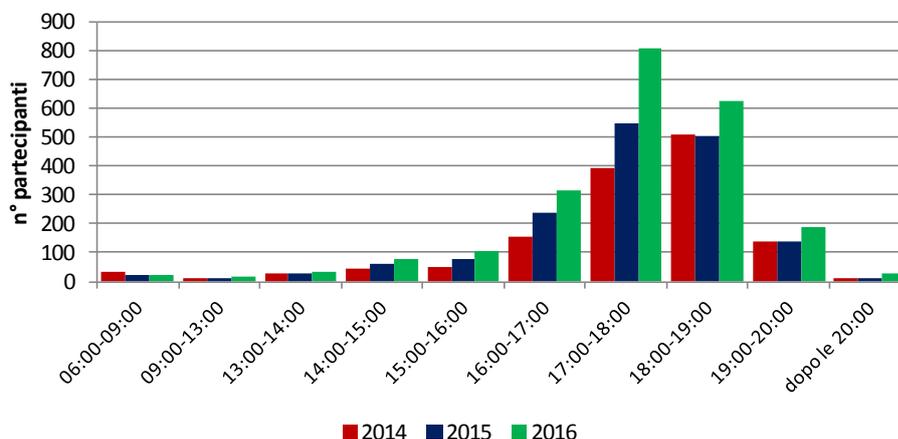
Fascia oraria di uscita da casa



L'orario di uscita da casa per recarsi al lavoro è per la quasi totalità (96%) compreso in tre ore, tra le ore 6.00 e le ore 9.00, con una concentrazione pari al 76% dei lavoratori* tra le ore 7.00 e le ore 9.00. Si sottolineano lievi differen-

ze di genere, con una poco significativa prevalenza maschile prima delle ore 7.00, mentre un maggior numero di donne esce tra le ore 7.00 e le ore 9.00.

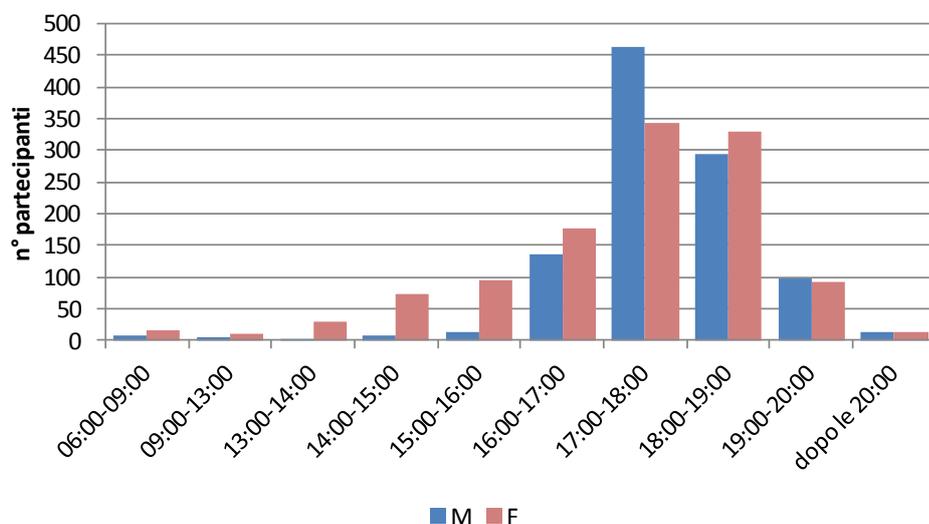
Fascia oraria di uscita dal lavoro



In relazione all'orario di uscita dal lavoro, se da un lato si osserva una fascia oraria molto dilatata, che dalla tradizionale pausa pranzo si estende fin verso le 20.00; dall'altro lato è pur sempre riconoscibile una fascia di concentrazione tra le 17.00 e le 19.00 in cui sarebbero usciti dal lavoro il 64% dei coinvolti nell'indagine. Se estendiamo l'osservazione alla fascia oraria 16.00-20.00, in essa cadono l'87% degli orari di uscita dal lavoro.

L'orario di lavoro intercettato con questa indagine risulta così non solo molto variegato, ma anche attardato verso sera in particolare rispetto ai consueti orari di lavoro delle attività impiegate; segnale forse di una dilatazione del tempo lavoro in generale in diverse regioni d'Italia, a cui appartengono larga parte dei luoghi produttivi coinvolti.

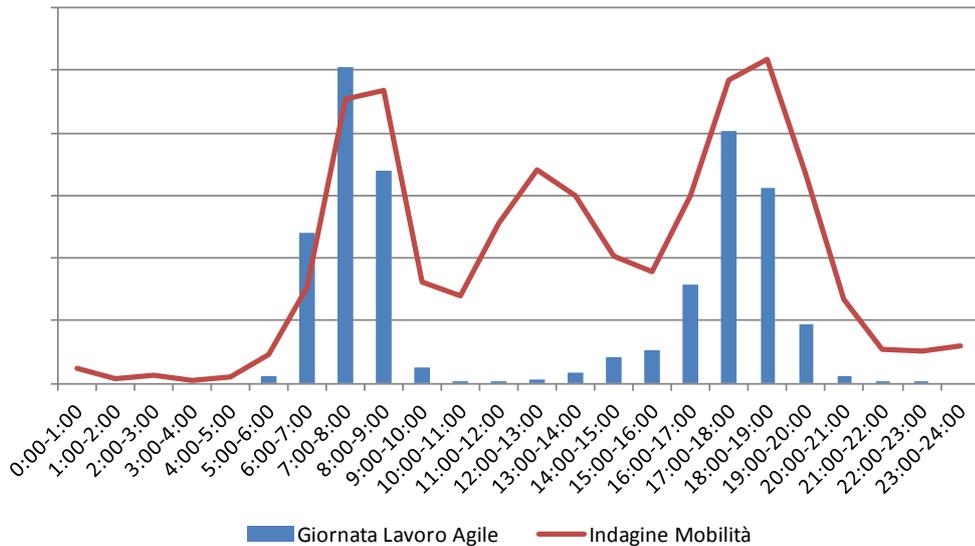
Fascia oraria di uscita dal lavoro per genere



E' possibile anche quest'anno dedurre inoltre un coinvolgimento di lavorator* part-time nella *Giornata del lavoro agile*, con una consistente presenza della popolazione femminile, che spicca negli orari di uscita nella fascia meridiana dalle ore 13.00 alle ore 16.00. Per converso nell'edizione 2016 vi è anche una connotazione al femminile rispetto alla fascia di uscita dal lavoro compresa tra le 18.00 e le 19.00, anomalo rispetto agli anni precedenti, che forse potrebbe indicare una dilatazione verso sera specificamente per le donne agili?

La distribuzione oraria complessiva degli spostamenti casa-lavoro (e viceversa) intercettati dalla *Giornata del lavoro agile 2016* è molto simile (ad eccezione dei dati relativi alle fasce serali tra le ore 16.00 e le ore 18.00) a quella ricavata dai dati raccolti nel corso dell'analoga iniziativa del 2014 ed è discretamente sovrapponibile a quella dell'edizione 2015 e a quella ricavabile dall'*Indagine sulla mobilità delle persone nell'area milanese*, realizzata dal Comune di Milano nel 2005-2006.

Nel grafico sotto è riportato l'andamento orario della somma degli spostamenti casa-lavoro e ritorno ricavabile dai dati della *Giornata del lavoro agile 2016* nonché l'andamento della somma degli spostamenti generati a Milano e nel suo hinterland per motivi di lavoro o per il rientro a casa ricavabile dall'*Indagine sulla mobilità delle persone nell'area milanese 2005-2006*.

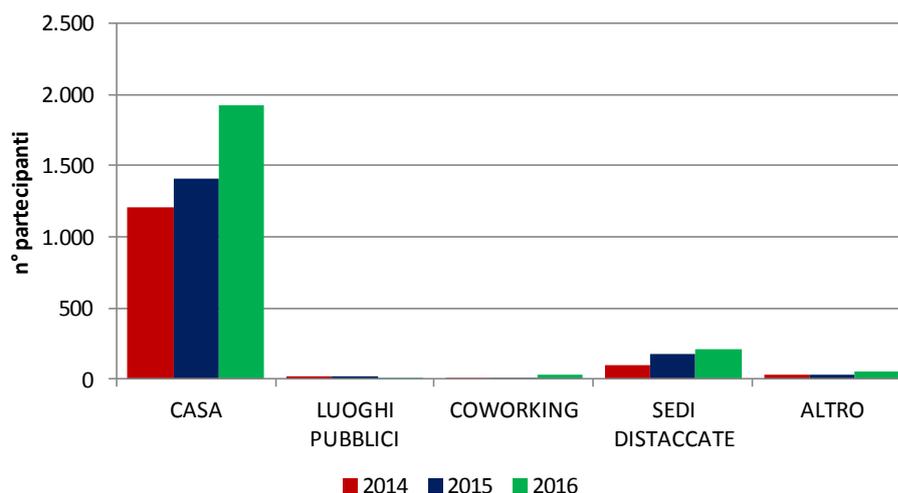


Si nota, nel campione di aderenti alla *Giornata del lavoro agile 2016*, una maggior concentrazione degli spostamenti nelle fasce di punta del mattino e della sera, ad indicare probabilmente una minor incidenza complessiva nel campione di lavoratori a part-time e di lavoratori con turni esterni all'orario canonico di lavoro dipendente. Nella fascia oraria del mattino, si può anche osservare un picco fra le ore 7.00 e le ore 8.00, con anticipo di circa un'ora della punta che emerge dall'*Indagine sulla mobilità*. In questo caso, il dato potrebbe essere messo in relazione alla maggior incidenza percentuale degli spostamenti di lunga distanza, soprattutto di scambio fra Milano e il mondo esterno.

Luoghi del lavoro agile e gestione flessibile dell'orario di lavoro

Anche il 18 febbraio 2016 è stata una giornata di lavoro per tutti coloro che hanno voluto rispondere al questionario, sebbene con una diversa flessibilità rispetto a tempi e luoghi di svolgimento.

Luogo del Lavoro Agile (valori assoluti)



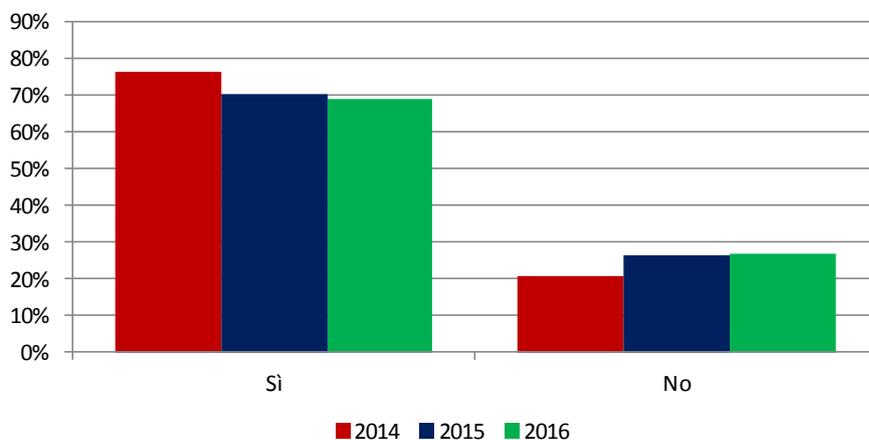
	2014		2015		2016	
casa	1.201	89 %	1.406	85 %	1.924	87 %
luoghi pubblici	15	1 %	19	1 %	11	0 %
luoghi coworking	6	0 %	14	1 %	27	1 %
sedi distaccate	100	7 %	173	11 %	205	9 %
altro	36	3 %	35	2 %	48	2 %

Nella *Giornata del lavoro agile* 2016 la gran parte dei rispondenti al questionario (87% pari a 1.924 lavorator*) ha lavorato da casa, mentre il 9% ha lavorato presso sedi distaccate. Queste ripartizioni riguardano tanto gli impiegati e i quadri, quanto i dirigenti, così come gli uomini e le donne; anche se queste ultime costituiscono il 53% di coloro che hanno lavorato da casa, contro un 46% di uomini, assorbendo in questa componente la maggiore presenza femminile nel campione.

E' da segnalare rispetto alle edizioni 2014 e 2015 la crescita sia di coloro che in questa giornata lavora da casa, che passano da 1.201 unità nel 2014 a 1.406 nel 2015 (+17%), per raggiungere le 1.924 unità nel 2016 (+37%), sia tra coloro che utilizzano per il lavoro agile una sede distaccata, che passano da 100 unità nel 2014 a 173 nel 2015 (+74%) e raggiungono le 205 unità nel 2016 (+18%).

Il restante 4% dei lavorator* agili il 18 febbraio 2016 si è distribuito tra altri luoghi (48 persone), luoghi di coworking (27 persone, in crescita rispetto all'edizione 2015 quando erano 14) e luoghi pubblici (11 persone).

Gestione più flessibile dell'orario di lavoro (%)

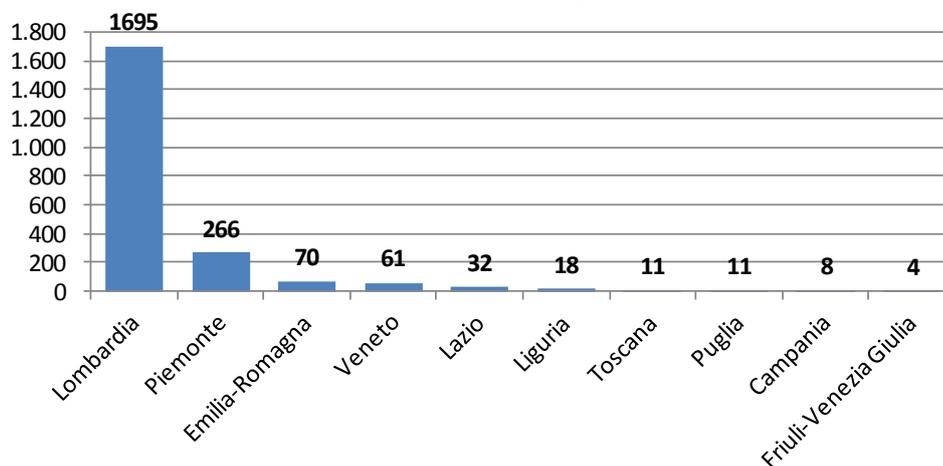


Come largamente atteso, il lavoro agile consente una buona gestione della giornata lavorativa. Il dato relativo alla flessibilità del proprio orario di lavoro segna però anche nel 2016 un'ulteriore riduzione, seppur minima, rispetto all'anno precedente, passando da un 70% (pari a 1.195 lavorator*) nel 2015 al 69% (pari a 1.589 lavorator*) dei rispondenti al questionario. Seppur i valori riscontrati siano assolutamente consistenti, è opportuno rilevare che rispetto alla *Giornata del lavoro agile* del 6 febbraio 2014 vi è stata una riduzione della possibilità di gestione flessibile dell'orario di lavoro che era stata esplicitata dal 76% (pari a 1.078 lavorator*) del campione.

La distribuzione territoriale degli spostamenti casa-lavoro

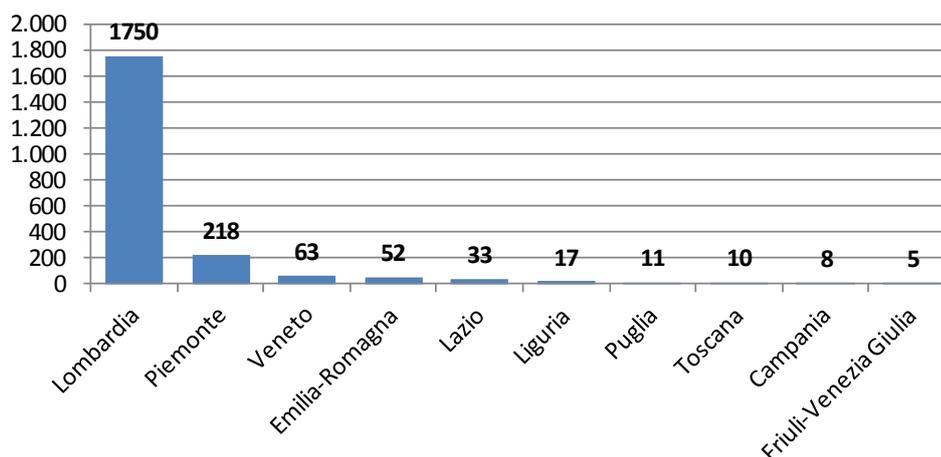
La terza *Giornata del lavoro agile* del 18 febbraio 2016 ha coinvolto, come nelle precedenti edizioni, prevalentemente lavoratori e lavoratrici della Lombar-

Ripartizione dei viaggi per regione di origine



dia: il 78% delle origini e l'81% delle destinazioni degli spostamenti casa- lavoro evitati grazie alla terza *Giornata del lavoro agile* sono lombarde.

Ripartizione dei viaggi per regione di destinazione

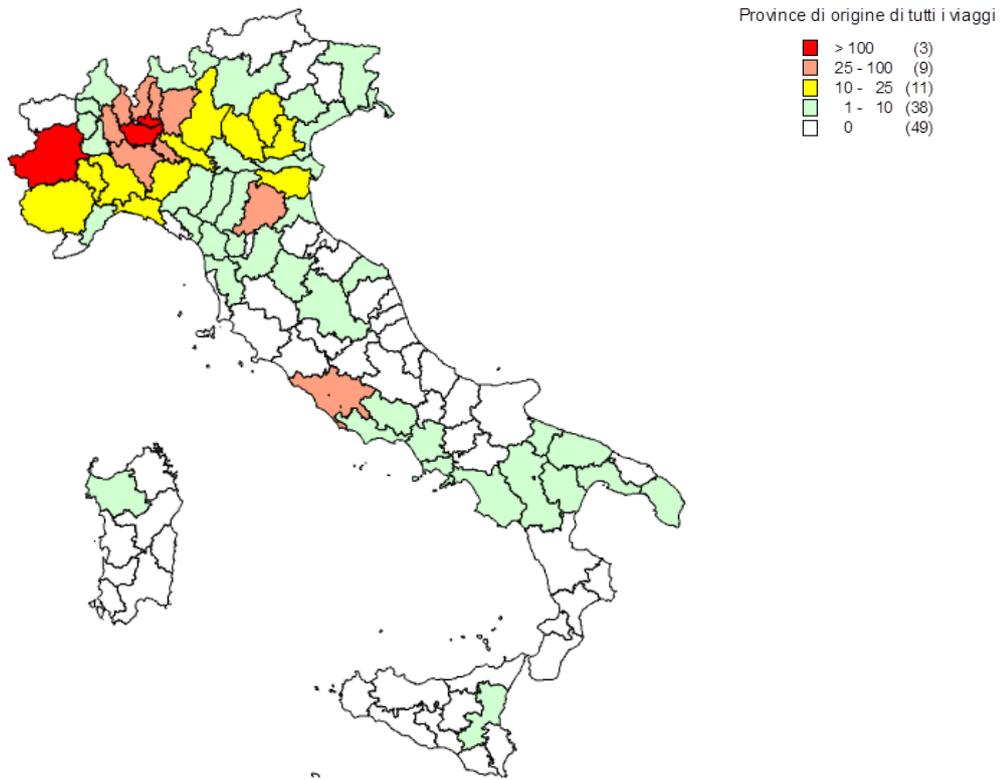


Tuttavia l'incidenza delle origini e destinazioni lombarde è in progressiva diminuzione rispetto alle precedenti edizioni (si veda la sottostante tabella relativa alla ripartizione percentuale delle origini dei viaggi evitati grazie alle *Giornate del lavoro agile*), segno forse che l'esperienza sta gradualmente aumentando il coinvolgimento delle realtà non lombarde.

Il fatto che la terza *Giornata del lavoro agile* abbia maggiormente coinvolto realtà non lombarde rispetto alle precedenti edizioni è evidente anche dalla mappa delle origini degli spostamenti casa-lavoro evitati il 18 febbraio 2016: ivi si può evincere come, pur essendo prevalenti le province del nord Italia, siano presenti anche diverse province del resto d'Italia.

Ripartizione percentuale delle origini dei viaggi evitati grazie alle *Giornate del lavoro agile*

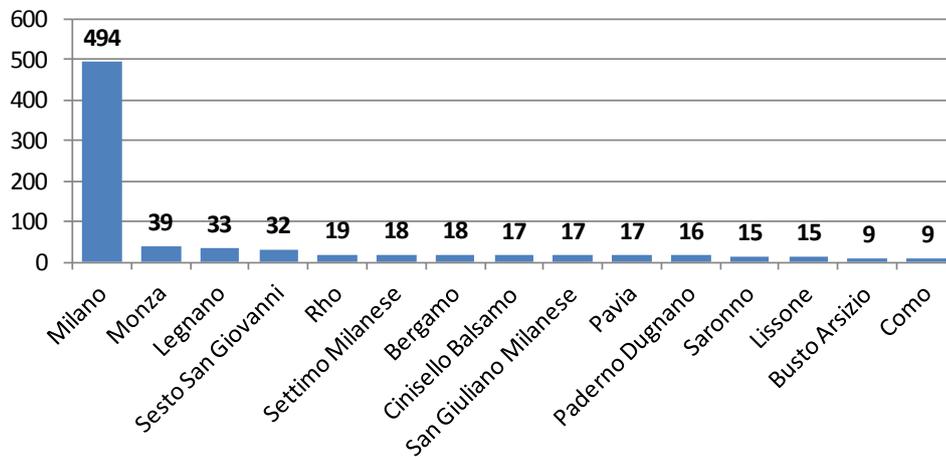
	2014		2015		2016	
1	Lombardia	90%	Lombardia	82%	Lombardia	78%
2	Piemonte	5%	Piemonte	8%	Piemonte	12%
3	Emilia-Romagna	4%	Liguria	5%	Emilia-Romagna	3%
4	Veneto	1%	Lazio	2%	Veneto	3%
5	Lazio	0%	Emilia-Romagna	1%	Lazio	1%
6	Liguria	0%	Veneto	1%	Liguria	1%
7	Estero	0%	Toscana	0%	Toscana	1%
8	Puglia	0%	Friuli-Venezia Giulia	0%	Puglia	1%
9	Toscana	0%	Puglia	0%	Campania	0%



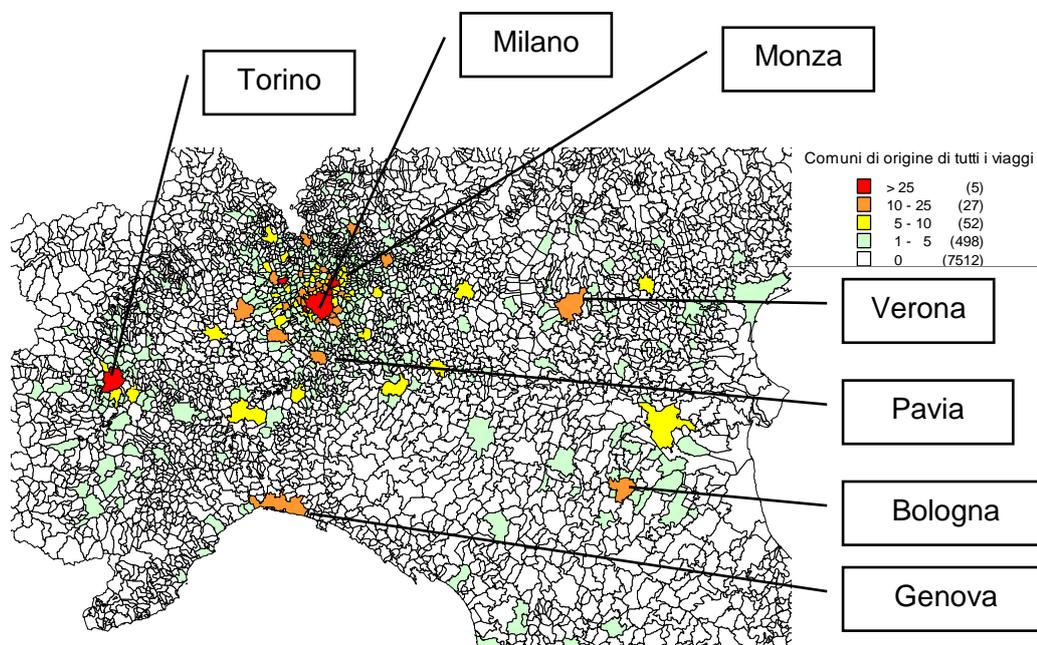
Province di origine degli spostamenti casa-lavoro evitati dalla terza *Giornata del lavoro agile*

Lo sparpagliamento delle origini degli spostamenti casa-lavoro evitati è evidente anche se si analizzano i dati a livello comunale. Il seguente grafico riporta la ripartizione degli spostamenti per comune di origine, limitatamente ai comuni lombardi.

Ripartizione dei viaggi per comune di origine



Le origini degli spostamenti evitati nel nord Italia sono distribuite in una vasta area, così come peraltro era risultato anche negli scorsi anni.



Comuni di origine degli spostamenti casa-lavoro evitati dalla terza *Giornata del lavoro agile*

Complessivamente, considerando i soli spostamenti da casa al luogo di lavoro, è possibile confrontare le informazioni fornite dai partecipanti alla terza *Giornata del lavoro agile* con quelle derivanti dall'*Indagine sulla mobilità delle persone nell'area Milanese* realizzata dal Comune di Milano.

Si può osservare che, limitatamente agli spostamenti che interessano la città di Milano come origine e/o come destinazione, nel campione costituito dai partecipanti alla terza *Giornata del lavoro agile* prevalgono nettamente gli spostamenti di scambio fra Milano e il mondo esterno, mentre risulta minore la quota di spostamenti interni a Milano. Il dato conferma quanto già rilevato nelle scorse edizioni.

Ripartizione degli spostamento casa-lavoro per tipologia

Tipo di spostamento per recarsi al lavoro	Indagine Mobilità	Lavoro agile
Spostamenti interni a Milano	60%	23%
Spostamenti di ingresso a Milano	26%	71%
Spostamenti di uscita da Milano	14%	6%

I mezzi utilizzati per gli spostamenti casa-lavoro

Le catene modali (ovvero le possibili combinazioni di mezzi utilizzati per lo spostamento casa-lavoro) che sarebbero state più frequentemente utilizzate sono di seguito elencate in ordine decrescente di frequenza di utilizzo:

Combinazioni di mezzi utilizzati per gli spostamenti casa-lavoro

Catena	Frequenza %
Auto	42,4%
Trasporto pubblico locale	11,9%
Moto	3,5%
Auto + treno + trasporto pubblico locale	3,4%
Trasporto pubblico locale + a piedi	2,9%
Treno	2,8%
Auto + trasporto pubblico locale	2,8%
Treno + trasporto pubblico locale	2,6%
Treno + trasporto pubblico locale + a piedi	2,5%
Auto + treno	2,1%
Auto + treno + a piedi	2,0%
Auto + treno + trasporto pubblico locale + a piedi	2,0%
A piedi	1,4%
Bicicletta	1,2%
Treno + a piedi	1,2%

Si precisa che per trasporto pubblico locale si intende l'insieme dei mezzi autobus, tram, metropolitana disponibili nelle città.

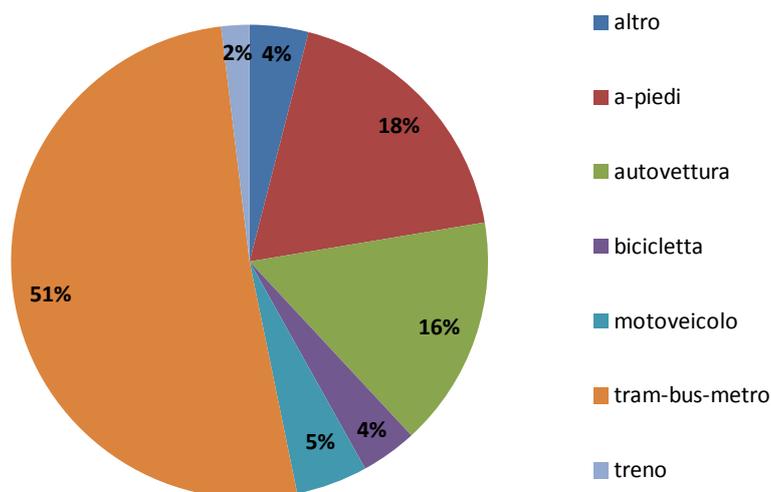
Le altre possibili combinazioni sono rappresentate in meno dell'1% del campione. La modalità "A piedi" è da considerarsi poco significativa, se non quando dichiarata come modo unico di spostamento, in quanto il criterio in base al quale tale modalità è stata dichiarata dai partecipanti appare non uniforme.

Dai dati sopra riportati è evidente come, in media, i mezzi di trasporto più utilizzati tra tutti i partecipanti alla terza *Giornata del lavoro agile* (analogamente a quanto era già emerso nelle precedenti edizioni) sono l'autovettura (utilizzata soprattutto come conducente) e il trasporto pubblico locale (tram, autobus e metropolitane).

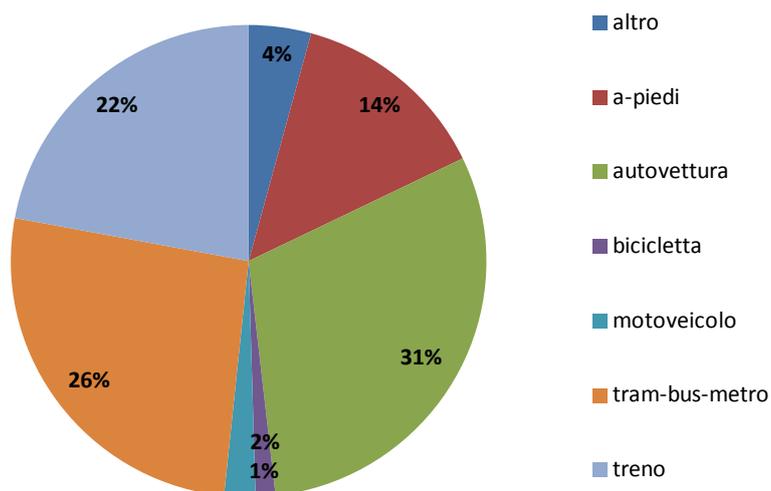
Se tuttavia vengono considerate situazioni più specifiche, la ripartizione tra mezzi utilizzati può risultare sensibilmente diversa. Si considerino, per esempio, i soli spostamenti originati e/o destinati alla città di Milano: scorporando gli spostamenti di scambio tra Milano e l'esterno della città da quelli interni a Milano, si può notare come negli spostamenti di scambio si ha

una maggiore importanza dei mezzi autovettura e treno, mentre negli spostamenti interni alla città la maggior parte degli spostamenti avviene utilizzando il trasporto pubblico locale con un più limitato utilizzo dell'autovettura.

Distribuzione dei mezzi utilizzati per il viaggio casa-lavoro: Milano, spostamenti interni



Distribuzione dei mezzi utilizzati per il viaggio casa-lavoro: Milano, spostamenti di scambio



Tenendo conto del fatto che, come già sottolineato in precedenza, la terza *Giornata del lavoro agile* ha intercettato prevalentemente gli spostamenti di scambio fra Milano e il mondo esterno, e che per questo tipo di spostamenti

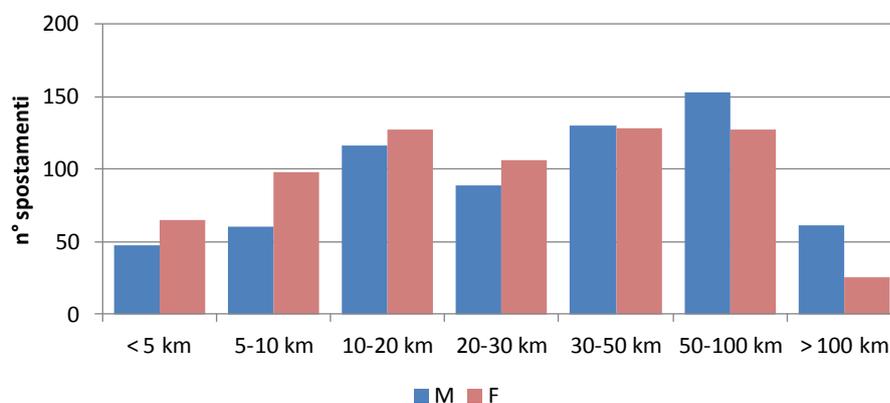
sarebbe stato usato in prevalenza il mezzo privato, si può concludere che l'iniziativa del 18 febbraio 2016 ha confermato quanto già emerso nelle precedenti edizioni della *Giornata del lavoro agile*, ovvero che tali iniziative hanno contribuito a ridurre soprattutto gli spostamenti casa-lavoro di media-lunga percorrenza effettuati con mezzo privato a motore.

Gli spostamenti casa-lavoro con mezzi di trasporto privati e gli impatti ambientali

Focalizzando l'attenzione ai soli spostamenti casa-lavoro con mezzo di trasporto privato a motore (autovettura come conducente o motoveicolo come conducente), la lunghezza media degli spostamenti (andata + ritorno) evitati dalla terza *Giornata del lavoro agile* è pari a circa 40 chilometri, con una prevalenza degli spostamenti di lunghezza compresa tra 10 e 100 chilometri. Il dato sostanzialmente conferma quanto già osservato nelle precedenti edizioni (circa 46 km a spostamento nel 2014 e circa 35 km nel 2015).

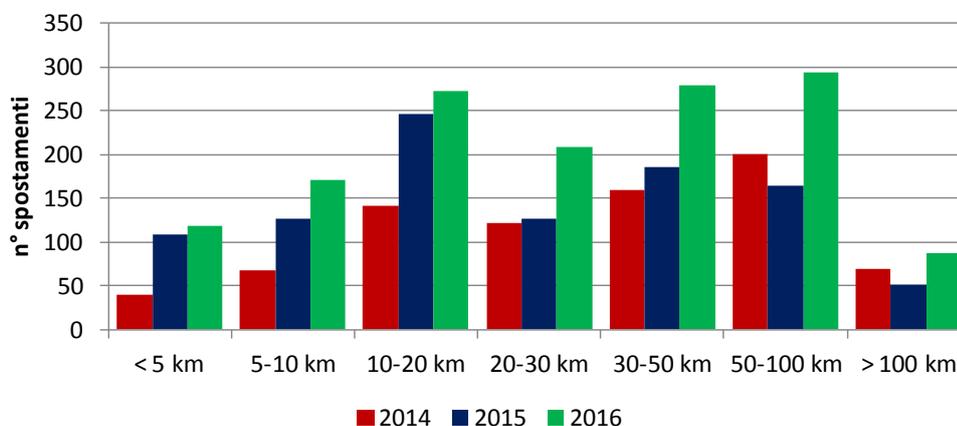
I lavoratori coinvolti dall'iniziativa tendono a compiere i tragitti più lunghi rispetto alle lavoratrici.

Distribuzione delle lunghezze dei percorsi evitati con autovettura come conducente per genere



La distribuzione delle lunghezze dei percorsi evitati con mezzi a motore privati risultante dai dati forniti dai partecipanti alla *Giornata del lavoro agile 2016* è abbastanza simile a quella degli anni precedenti, con una maggiore prevalenza quest'anno degli spostamenti oltre i 20 chilometri.

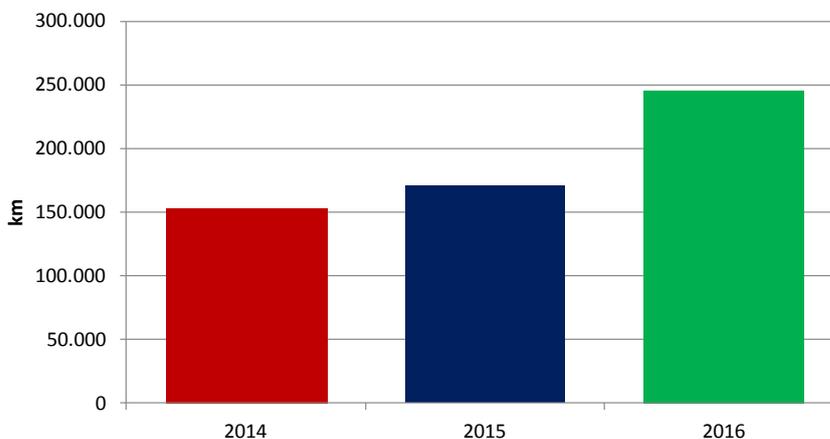
Distribuzione delle lunghezze dei percorsi evitati con mezzo a motore privato



Sulla base delle sole dichiarazioni fornite dai lavoratori e dalle lavoratrici che hanno aderito all'iniziativa del 18 febbraio 2016 e che hanno contestualmente compilato il relativo questionario, si può dedurre che le percorrenze complessive di mezzi privati a motore evitate grazie alla terza *Giornata del lavoro agile* sono risultate pari a circa 58.400 chilometri, di cui 55.700 con autovettura e 2.700 con motoveicolo.

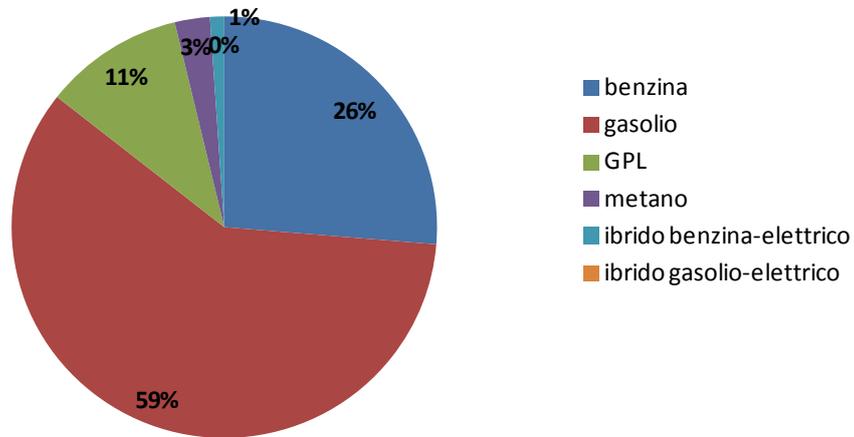
Tuttavia, sulla base dell'analisi incrociata dei dati forniti dalle aziende e da lavorator*, si può ragionevolmente ipotizzare che il campione di lavoratori e lavoratrici che hanno compilato il questionario rappresenti circa il 24% della totalità degli aderenti alla terza *Giornata del lavoro agile*. Sulla base di questa ipotesi, le percorrenze complessive dei mezzi privati a motore realmente evitate grazie all'iniziativa del 18 febbraio risulterebbero in realtà circa 246.000 chilometri, in crescita del 44% rispetto allo scorso anno e del 60% rispetto al 2014. Esse corrispondono al 2,4% circa delle percorrenze complessive giornaliere che autovetture e motoveicoli mediamente compiono sulla rete stradale urbana della città di Milano in un giorno feriale.

Percorrenze complessive evitate con mezzo a motore

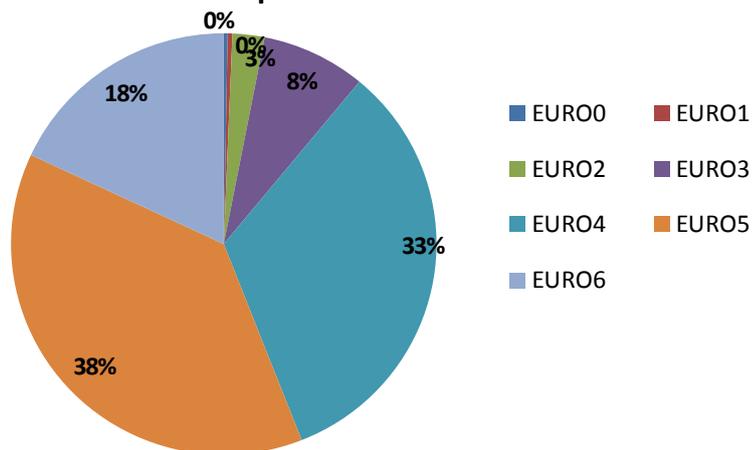


Per determinare la ricaduta ambientale di tali numeri, si deve aggiungere il fatto che le autovetture che sarebbero state utilizzate per lo spostamento casa-lavoro avrebbero avuto prevalentemente un motore diesel, anche se in media di classe tecnologica piuttosto recente (ovvero per la maggior parte di classe normativa Euro 5 o Euro 6, dotate obbligatoriamente di filtro antiparticolato).

Percorrenze complessive evitate con autovetture private per alimentazione



Percorrenze complessive evitate con autovetture private per classe Euro



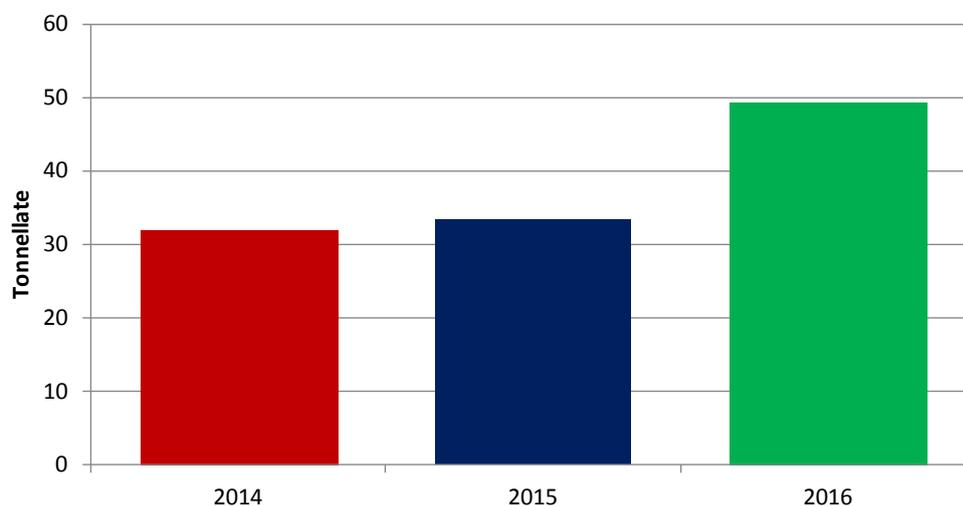
Sulla base delle informazioni sopra riportate, e ipotizzando sempre che i partecipanti all'iniziativa del 18 febbraio 2016 che hanno compilato il questionario rappresentino il 24% circa della totalità dei partecipanti, si può stimare che le

emissioni atmosferiche evitate grazie alla terza *Giornata del lavoro agile* siano le seguenti:

- circa 8 kg di PM10;
- circa 110 kg di ossidi di azoto (di cui 40 kg di biossido di azoto);
- circa 49 tonnellate di anidride carbonica.

La quantità di emissioni atmosferiche evitate è superiore a quelle relative alle precedenti emissioni, nonostante il progressivo rinnovamento del parco veicolare contribuisca di anno in anno a ridurre i principali impatti del traffico stradale sull'inquinamento atmosferico.

Emissioni evitate di anidride carbonica (CO₂)



Le suddette quantità di emissione atmosferica corrispondono al 2-3% circa delle emissioni atmosferiche che si stima siano mediamente rilasciate dal traffico stradale circolante sulla rete stradale urbana della città di Milano in un giorno feriale dell'anno corrente.

Secondo le stesse ipotesi, la terza *Giornata del lavoro agile* ha permesso di ridurre il consumo di carburanti fossili per trazione di circa 21.000 litri, contro i 14.000 litri del 2015 ed i 13.500 del 2014.

Dar voce ai lavorator* agili: le ragioni di interesse per la *Giornata del lavoro agile*

Per dar conto della ricchezza delle motivazioni espresse dai 1.938 lavorator* che hanno risposto alla richiesta di motivare il gradimento per la *Giornata del lavoro agile* 2016 si riportano alcune risposte raccolte, organizzate per temi.

RISPARMIO ECONOMICO

*Maggior riposo, minori distrazioni rispetto a uno spazio di lavoro condiviso con colleghi, alimentazione più controllata pranzando a casa, **risparmio di soldi/tempo** per lo spostamento, minore impatto ambientale dovuto al mancato spostamento casa/lavoro.*

Minor fatica per mantenere la concentrazione e minor stress nel lavorare da casa, diversamente dall'abituale lavoro in open space (caotico e rumoroso). A casa ho infatti lavorato nella stanza studio dove ho potuto lavorare da sola nel silenzio.

Ero più riposata. Ho iniziato a lavorare allo stesso orario 8.00, ma avendo dormito 1 h e 30 minuti in più (sveglia abituale 5.50 sveglia smart working 7.30).

Ho lavorato quasi 2 ore in più, fino alle 18.00 in quanto non dovevo dedicare tempo a viaggio di ritorno e volevo approfittare della tranquillità dell'ambiente di casa per finalizzare dei lavori che richiedevano molta concentrazione e studio di normativa esterna.

Lo smart working è un vantaggio per tutti:

- per l'azienda: risparmio del costo postazioni di lavoro (stimato in media in 5.000 euro/anno/cadauno, costo immobili e dei buoni pasto (stimati in media 1500 euro anno per risorsa). Avere lavoratori più soddisfatti perché meno stressati e meno stanchi;

- per la società civile e quindi anche per i contribuenti: risparmio sui mezzi pubblici (con smart working possono essere previsti meno mezzi pubblici);

*- per i lavoratori: in termini di salute (minor stress, più riposo) e per il minor livello di inquinamento. **Risparmio costo mezzi pubblici. All'anno pago circa 1.200 euro per abbonamento treno/metropolitana;***

- per l'ambiente: minor inquinamento dovuto al minor utilizzo di mezzi di trasporto.

*L'adesione ha comportato grandi vantaggi personali e sociali: risparmio di tempo, **risparmio di denaro**, meno stress, meno inquinamento, maggiore salute per me e per la collettività, efficientamento dell'attività lavorativa grazie alle tecnologie disponibili.*

*Si lavora meglio, più concentrati, si riesce ad incastrare impegni personali, **si risparmiano tempo e soldi**. Si inquina meno.*

*Il tempo risparmiato per il viaggio viene destinato in maniera più intelligente alla gestione della vita familiare. L'attività lavorativa risulta più efficace per l'assenza di stress generato dallo spostamento. **Risparmio significativo di costi**. Minor impatto ambientale.*

***Risparmio di tempo, di denaro e stress inutile.** Possibilità di conciliare famiglia e lavoro. meno inquinamento + produttività.*

SALUTE E BENESSERE - riduzione stress

*Postazione di lavoro perfettamente funzionante. Trovato un ambiente lavorativo sereno. Risparmio in termini di tempo. **Meno stress**. Meno inquinamento. Tutto ciò, pur continuando a svolgere la propria mansione.*

Sono riuscito a fare tutto quello che dovevo **senza lo stress quotidiano**, senza lo smog e con una produttività pressoché identica.

L'adesione all'iniziativa mi ha permesso di sfruttare tempo per dedicarmi alla mia famiglia oltre ad **evitare lo stress del viaggio** e di inquinare l'ambiente utilizzando l'auto per giungere in stazione ferroviaria.

Risparmio stress, traffico e spese, ma soprattutto lavorando da casa riesco a concentrarmi nelle attività che richiedono più attenzione e concentrazione, cosa che in ufficio non sempre si riesce a fare. E poi rende più leggera la settimana!

Meno stress, più concentrazione, risparmio economico e salvaguardia ambiente.

Apprezzo i vantaggi sociali dell'iniziativa, riduzione dell'inquinamento, del traffico ed i vantaggi per il lavoratore e quindi per l'azienda, quali **minor stress**, maggiore produttività.

SALUTE E BENESSERE - meno stanchezza

Risparmio di tempo e **meno stanchezza**.

Maggiore flessibilità abbassamento del livello di stress **riduzione della stanchezza** dovuta a spostamento.

Ho avuto modo di dedicare più tempo alla famiglia e, alla fine della giornata, **ero meno stanca**, per aver evitato lo spostamento in auto nel traffico autostradale delle ore di punta.

Riesco a dormire 2 ore in più e di conseguenza **sono meno stanca** quindi più produttiva.

Gestire i miei bambini la mattina è molto bello, **sono molto meno stanca**, non devo sopportare levatacce alle 6, non devo sostenere la spesa di 6,40 di autostrada + usufrutto della macchina per 130 km e metano (i mezzi mi cost. + due ore di viaggio).

Non dover uscire di casa per finire in coda dopo 5 minuti è un vantaggio. **Mi stanco meno**, nonostante le ore lavorate siano a volte anche di più, e posso fare piccole cose che aiutano una mamma che lavora (es. lavatrice, un sugo, ...).

SALUTE E BENESSERE - salute

Guadagnato in tempo, **salute**, qualità della vita, produttività ed efficienza nel lavoro svolto, mentre l'Azienda ha risparmiato almeno 50 di spese vive tra carburante ed autostrada.

Migliore concentrazione sul lavoro, **risparmio** in tempo, **salute** e denaro. Dovrebbe essere possibile pianificare almeno 2-3 giorni di lavoro AGILE a settimana.

*Iniziativa lodevole, si risparmierebbe tempo (utilizzabile per un maggior contributo all'evasione delle pratiche) e carburante; inoltre **ne guadagnerebbe anche la salute, nel mio caso purtroppo precaria.***

SALUTE E BENESSERE - cura/alimentazione

***Alimentazione più sana.** 2 ore di tempo in più al giorno da dedicare alla famiglia, ai propri hobby alle commissioni senza chiedere ore di permesso. Inizio la giornata più riposata e meno stressata a causa delle condizioni in cui viaggio ogni giorno.*

*Recupero tempo per recarsi al lavoro, **migliore alimentazione**, migliori rapporti con la famiglia per la maggior presenza, accantonata tensione/rischio viaggio, maggiore disponibilità verso gli interlocutori, più efficacia nell'esecuzione lavoro.*

*La sera precedente è rilassante, si possono svolgere attività di casa/personali nei tempi di una pausa caffè, **a pranzo si può mangiare sano** e risparmiare, la sera si ha il tempo di preparare una buona cena.*

*Riduzione dei costi di viaggio, **migliore qualità del pranzo, possibilità di seguire diete e/o cure mediche**, immediato utilizzo del tempo libero alla fine del lavoro, RIPOSO.*

*Dormito 45' in più, tempo per lavori di casa, **pranzo sano**, no stress mezzi, tranquillità per lavorare senza interruzioni.*

SALUTE E BENESSERE - esercizio fisico

*Tempo risparmiato, ho risparmiato 54 km, ho dormito un po' di più, ho più tempo da dedicare alla famiglia e agli hobby, **ho utilizzato la bicicletta quindi ho svolto anche esercizio fisico.** Tutto questo senza che calasse l'efficacia del mio lavoro.*

*Ho risparmiato 40/50 min. di viaggio tra and. e rit. Questo mi ha permesso di alzarmi un'ora dopo e di **andare in palestra** all'uscita. Sono arrivata sul posto di lavoro molto più riposata e rilassata. Ho risparmiato sul carburante.*

*Flessibilità, ottimo Work and Life Balance, benessere, **piscina.***

*Luogo di lavoro raggiunto a piedi, **in ca.10 minuti = più movimento** e meno inquinamento (salute); svegliandomi alla stessa ora degli altri giorni ho recuperato almeno 60 minuti per fare ciò che desideravo (gestione del tempo).*

SALUTE E BENESSERE - benessere psico-fisico

*Ho subito notato una notevole riduzione dello stress e un aumento della motivazione oltre che a un **maggior benessere psico-fisico.***

Ho evitato un viaggio lungo, difficoltoso e stancante (4 mezzi), ho lavorato con più serenità ed efficienza, ho potuto godere del tempo risparmiato (3 ore) per

*prendermi cura di me stessa con un **benessere psicofisico generale** che mi ha reso più felice.*

*Ci sono molti benefici alcuni personali e altri collettivi. Tra i personali certamente risparmi economici e di tempo a cui certamente si aggiunge un **beneficio psicofisico**. Tra quelli collettivi evidenzerei meno inquinamento, riduzione del traffico.*

*Notevole risparmio di tempo e costi, maggiore produttività e concentrazione, maggiore motivazione, **meno stanchezza psico-fisica**, possibilità di impiegare il tempo solitamente utilizzato per lo spostamento casa-lavoro per svolgere altre attività.*

SALUTE E BENESSERE - qualità della vita

***Migliore qualità della vita:** si evita lo stress legato agli spostamenti in auto, risparmio in termini di tempo + combustibile + pedaggi, più tempo da dedicare alla famiglia, maggiore serenità e concentrazione nello svolgere il proprio lavoro.*

*Risparmio di tempo e stress, **migliore qualità di vita**, stessa se non migliore qualità lavorativa.*

*L'avvicinamento del luogo di lavoro alla propria casa **migliora la qualità della vita** in termini di tempo e stress permettendo di conciliare meglio esigenze di lavoro e casa famiglia e altri impegni.*

*Maggiore efficienza nel lavoro. Risparmio economico (usura auto, benzina, autostrada). Diminuzione dello stress da viaggio. **Miglioramento della qualità di vita**. Benefici per la famiglia.*

*Risparmio di tempo, soldi e stress investiti nel viaggio per raggiungere il luogo di lavoro, maggiore presenza e partecipazione in ambito familiare (che si traduce in **maggiore qualità della vita** x me e sopr. x i miei figli; minore inquinamento atmosferico.*

TEMPI E ORARI - tempo per sé

*Evito di perdere molto tempo sui mezzi pubblici riuscendo a **conciliare meglio i miei impegni personali, i miei interessi e le mie passioni**.*

*Guadagno circa tre ore "di vita" al giorno **da dedicare alle mie attività personali**.*

*La gestione degli orari flessibili, **possibilità di seguire commissioni personali (medico, aiuto genitori anziani etc.) tempo libero del dopo lavoro palestra/lettura etc...***

***Più tempo per me** e ambiente più silenzioso per svolgere l'attività lavorativa.*

*Credo fermamente in qs. evoluzione del modo di lavorare e della nuova concezione che è alla base. **Avere più tempo di qualità da dedicare a te stesso** vuol dire anche avere più energie da dedicare alla vita lavorativa.*

*Mi sveglio 1 ora dopo, mi dedico alle attività domestiche in pausa quando ho finito sono già a casa e **ho più tempo per i miei hobby.***

*È bello poter lavorare di più e contemporaneamente **avere più tempo per se stessi** ed avere la possibilità di mangiare a casa.*

*Ho risparmiato (a me e altri) 39 km di traffico, di nervoso e di polveri sottili unite a smog. Ho evitato di guidare con la stanchezza serale. Ho avuto modo di organizzarmi il lavoro a casa dove ho una postazione pc. **Potuto dedicarmi a sport.***

TEMPI E ORARI - tempo per la famiglia

Ho avuto modo di fare colazione con mio figlio e di accompagnarlo a scuola. Inoltre, quando è rientrato da scuola, è stato bellissimo per lui trovarmi a casa. Ho evitato i costi della babysitter.

***Ho risparmiato 100 minuti (50 minuti per viaggio) che ho potuto utilizzare per la gestione della famiglia (scuola bimbi e attività extrascolastiche).** L'iniziativa potrebbe essere fatta anziché una volta l'anno, una volta al MESE.*

*Ho risparmiato due ore di viaggio, non mi sono stancata per il viaggio, ho avuto l'opportunità di concentrarmi maggiormente sul lavoro svolto e di **dedicare il restante tempo alle esigenze di cura della famiglia.***

*Oltre ad aver risparmiato 50 km e 2 ore di viaggio, sono riuscito a trascorrere **più tempo con la mia famiglia** e a lavorare più "riposato" e meno stressato.*

È capitato in coincidenza con la malattia di mia figlia di 12 anni. Il fatto di poter essere a casa con lei mi ha permesso di lavorare e quindi non assentarmi a titolo di ferie oltre alla serenità che entrambe abbiamo beneficiato stando insieme.

*Ho evitato il tempo speso negli spostamenti; **ho potuto accompagnare i miei figli a scuola;** ho lavorato esattamente come se fossi in ufficio, anche con meno distrazioni; **ho gestito un imprevisto di mezz'ora con flessibilità nella pausa pranzo.***

*Ho potuto organizzare liberamente la mia giornata, alzata presto **uscita per commissioni, un salto da mia madre che non sta bene, pranzato insieme.** Poi full immersion nel lavoro senza distrazioni, nel silenzio di casa. Tanto tempo libero per me.*

*Lavorando c/o una delle filiali del Gruppo, ho potuto eseguire la stessa attività che svolgo in sede, riducendo drasticamente le ore di viaggio e **avendo più tempo per svolgere lavori in casa per me e la mia famiglia.***

TEMPI E ORARI - tempo risparmiato

***Risparmio di 4 ore al giorno** di viaggio e meno costi di trasporto. Ma la cosa più importante la possibilità di gestirmi le attività domestiche e personali con enorme flessibilità. L'efficienza lavorativa risulta superiore.*

Risparmio di tre ore complessive di viaggio (andata/ritorno), un'ora in più di riposo notturno (sveglia alle 06.30 anziché 05.30), più tempo per la casa, la famiglia, i figli in particolare.

Ho risparmiato 3h e 45 minuti di spostamenti riuscendo a riposarmi di più. Sono riuscito a dedicare più tempo alla famiglia. Mi sono gestito meglio con i pasti mangiando quello che preferisco. Lavorando da casa ero meno disturbato e più concentrato.

Ho risparmiato almeno 4 ore di viaggio (il tempo minimo nel caso rarissimo di puntualità del treno) di cui meno della metà sono utilizzabili per attività utili come studio, lettura o lavoro sul treno. Particolarmente logoranti i 40 minuti di metro.

Non è difficile, **evitare circa 3 ore di viaggio** credo sia un buon motivo per sostenere che ho gradito, alla luce del fatto che quanto ho fatto da casa lo avrei fatto in ufficio senza i benefici ottenuti.

Risparmiare 3 ore di guida (dopo l'infarto del marzo 2015) ed il poter effettuare un orario flessibile mi giova molto ed inoltre il risparmio di circa 28 euro fra pedaggi e carburante, per ogni viaggio, (oltre 560 euro al mese) è economicamente significativo.

Posso evitare **4 ore perse** sui mezzi e riuscire ad avere tempo per la vita familiare e per poter adempiere alle necessità settimanali (spese, gestione domestica, tempo libero).

Risparmio 3 ore di vita al giorno, che posso dedicare ad altro invece che a viaggiare. Peccato non poter fare più giorni, altrimenti risparmierei anche sugli abbonamenti per il viaggio.

TEMPI E ORARI - flessibilità orari/conciliazione

La possibilità di lavorare da casa permette di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative in maniera ottimale.

Pur dedicando le ore necessarie per svolgere la mia attività quotidiana, avendo flessibilità di orario ed ammortizzando i tempi di viaggio, riesco a gestire i miei bimbi e la casa in modo ottimale.

Sono riuscita a conciliare le esigenze lavorative con le esigenze familiari, sfruttando al meglio il tempo risparmiato per il viaggio per una visita dai genitori e per una visita presso il veterinario.

Tale modalità consente un miglior utilizzo delle energie personali e si riflette positivamente sia sull'attività lavorativa che sulla vita privata. Inoltre è oggettivo il risparmio di tempo circa il tragitto casa/lavoro.

Ricavare uno spazio/tempo di tranquillità e concentrazione sul programma di lavoro da svolgere riuscendo a pianificare un percorso lavorativo senza lo stress del viaggio e trovare dello spazio per la famiglia.

Miglioramento benessere psico-fisico evitando il viaggio. Migliore gestione del lavoro, senza distrazioni e ansia x il tempo. Si ha la possibilità di in-

tervenire sui lavori anche in altri orari d'uff (si può iniziare anche alle 7.45 o finire alle 19).

Ottimizzazione dei tempi, grazie all'abbattimento dei tempi di spostamento/viaggio. Possibilità di essere maggiormente presente ed utile in famiglia con i bambini. Benefici in termini di minor stress. Maggior produttività legata al fatto che non c'è un treno da prendere all'orario prestabilito, quindi maggior predisposizione ad ultimare lavori che comporterebbero un'uscita posticipata anche solo di pochi minuti.

Migliore utilizzo del tempo sia in quantità che qualità.

Mi è sembrato **un modo costruttivo di usare il mio tempo-lavoro, che lascia uno spazio anche alle mie esigenze come individuo**. Mi piacerebbe che diventasse una possibilità strutturale (due volte al mese, una alla settimana, ...).

Affronti la giornata lavorativa con meno ansia, riuscendo così ad organizzare meglio l'attività lavorativa. Cosa più importante VIVI la tua vita personale anche in settimana non solo nel weekend!!

Miglioramento del mio Work Life Balance. Maggior concentrazione durante la giornata. Stimolo a lavorare meglio e produrre di più.

LAVORO - più produttività

Aumento della produttività dovuta all'azzeramento delle tempistiche per raggiungere il luogo di lavoro (con relativa stanchezza). Strumenti necessari all'attività lavorativa totalmente efficaci anche da remoto.

Più calma, meno distrazioni. **Si lavora meglio e di più.**

Si è molto più produttivi in quanto non si viene interrotti dai colleghi che spesso arrivano al desk. Inoltre il tempo risparmiato per gli spostamenti (quasi 2 ore) viene dedicato al lavoro e corrisponde a circa il 25% di una giornata lavorativa.

Risparmio di tempo, denaro e salute migliore. Ho risparmiato più di 2 ore e mezzo di viaggio su mezzi pubblici fatiscenti, sovraffollati e iper-riscaldati (la linea FS Trenord Arcore-Sesto è uno schifo e i treni sono spesso in ritardo, quindi, in realtà, sovente impiego ben più di 3 ore totali al giorno per lo spostamento) e non ho dovuto farmi i soliti 45 minuti di metrò (da Sesto FS a Gambara) a tratta. Ho affrontato la giornata lavorativa con più entusiasmo e con più freschezza (mi sono alzata alle 7 anziché alle 6.15) e **il lavoro svolto mi ha reso bene**; inoltre, ho conosciuto nuovi colleghi che mi hanno accolto bene e con molta disponibilità. Sarebbe bello se fosse possibile ripetere la cosa per più giorni al mese ... o addirittura alla settimana!

Il giorno di remoto mi consente di dedicarmi con più "qualità" alla mia famiglia. **Spesso dedico anche più ore di lavoro rispetto a quando sono in ufficio**. Mi consente anche di riprendermi fisicamente da stancanti ore di pendolarismo.

La giornata è stata più produttiva del solito rimanendo comunque più riposati.

Attività lavorativa più efficace in quanto si utilizzano le energie personali quasi esclusivamente per le mansioni da svolgere senza la stanchezza dovuta ai tempi di spostamento.

LAVORO - più concentrazione

Maggior concentrazione nel lavoro.

Ottimizzazione degli impegni familiari rispetto all'orario lavorativo.

Svolgere attività che richiedono maggiore concentrazione.

Dedicare tempo alla formazione della lingua inglese che richiede un ambiente tranquillo e comunque tempo.

Lavorando in questa modalità **ci si concentra di più** e si riesce ad organizzare il proprio lavoro nel medio termine.

Il lavoro agile è ottimo perché permette di concentrarsi sulle attività da svolgere in modo autonomo durante l'arco della giornata (senza avere orari fissi).

Ottimizzazione di tempi. Possibilità di lavorare meglio, **gestendo attività che richiedono meno interazioni e più concentrazione (scrittura).**

Ho lavorato nella nostra sede in Germania, usufruendo spesso dello smart working. E' stata una opportunità vantaggiosa: **si lavora con più concentrazione** stando "comodi" a casa e si utilizza il tempo con più efficienza.

LAVORO - ambiente di lavoro più comodo

Pro: Grande concentrazione, **comodità ed ambiente confortevole.**

Contro: scarsa interazione con i colleghi extra-progetto.

Ho lavorato in un ambiente confortevole, caldo e tranquillo (in ufficio invece siamo in 11 persone in open space). Ho potuto organizzarmi e concentrarmi meglio.

Si ha più tempo libero grazie al tempo risparmiato per gli spostamenti
si risparmia sul cibo

si risparmia sugli spostamenti

c'è un ambiente di lavoro confortevole e soprattutto silenzioso.

Maggior riposo, minor stress legato al viaggio, **ambiente di lavoro (Casa) confortevole**, minore stanchezza serale, miglior rendimento lavorativo.

Utilizzo efficiente del tempo perso negli spostamenti, risparmio carburante, diminuzione dell'inquinamento, **comodità del posto di lavoro.**

*Ho massimizzato il tempo (no interruzioni, meno telefonate dei colleghi ed evitato spostamenti). Qualitativamente ho prodotto **un miglior risultato grazie all'ambiente favorevole.***

LAVORO - uguale efficienza

*Ho dedicato il tempo-viaggio alla famiglia e **ho comunque portato a termine le medesime attività che avrei svolto in ufficio.***

*Notevole risparmio di tempo, energie ed economico; dato la **possibilità di eseguire il medesimo lavoro.***

*Ho potuto dormire di più al mattino, il tempo risparmiato nel viaggio mi ha permesso di **lavorare lo stesso numero di ore, con lo stesso profitto**, ma con minor spreco di tempo.*

*Ha positivi impatti sulla qualità della vita **senza penalizzare l'attività lavorativa.***

*Sono riuscita a conciliare il tempo da dedicare alla famiglia **senza perdere produttività sul lavoro svolto da casa.***

*Sono riuscito a fare tutto quello che dovevo senza lo stress quotidiano, senza lo smog e con **una produttività pressoché identica.***

LAVORO - lavoro per obiettivi/responsabilità

*Più flessibilità, meno stress per gli spostamenti, **maggiore responsabilizzazione**, autonomia nella gestione di spazi tempi del lavoro e del riposo, **maggiore responsabilizzazione: produrre il lavoro richiesto senza ritardi** possibilità di concentrarsi con una certa continuità nel lavorare senza interruzioni telefoniche o di altro tipo.*

*Evitare il tragitto casa-lavoro mi ha permesso di dedicare maggior tempo al lavoro e alla famiglia e la resa lavorativa è stata maggiore (**gli obiettivi della giornata prefissati sono stati portati a termine** con aggiunta di altre attività lavorative non preventivate).*

*Il lavoro agile permette di ottimizzare le proprie attività personali e lavorative. Il tempo di spostamento risparmiato mi permette di dedicarmi ai miei bambini e ad attività domestiche; **il lavoro per obiettivi è più stimolante ed efficiente.***

*Il Lavoro Agile consente di lavorare in condizioni ottimali **raggiungendo con efficacia gli obiettivi lavorativi della giornata.***

***Responsabilizzazione** e motivazione sulle attività da compiere ma gestite con un risparmio di tempo ed economico.*

LAVORO - motivazione /affiliazione

*Massima flessibilità e comodità, maggiore concentrazione e produttività, **se-gno di grande fiducia reciproca azienda-lavoratore.***

*Lavoro agile consente di destinare alle attività lavorative energie e tempo di qualità elevata, responsabilizzando il dipendente e **creando un solido e gratificante rapporto di fiducia con l'azienda;** importante poter contare su flessibilità oraria.*

*Credo che il lavoro agile sia un utilissimo strumento di conciliazione vita privata-lavoro che aumenta la produttività e la soddisfazione dei lavoratori, **creando anche affiliazione verso l'azienda** in cui è possibile svolgerlo.*

*Oltre a risparmiare il tempo per gli spostamenti, **lavorare da casa responsabilizza il dipendente e lo motiva, sapendo che il datore di lavoro ha fiducia in lui.** Esperienza molto positiva nel poter gestire il proprio tempo e si è più concentrati.*

*Ho avuto più tempo a disposizione per la famiglia, maggiore concentrazione sul lavoro e **maggiore motivazione al mio lavoro.***

*Il Lavoro agile porta diversi benefici, quali minore stress, migliore conciliazione impegni vita personale-lavorativa, **maggiore soddisfazione, maggiore motivazione** e produttività.*

*Ho subito notato una notevole riduzione dello stress e **un aumento della motivazione** oltre che a un maggior benessere psico-fisico.*

AMBIENTE E MOBILITÀ - tutela ambiente

*Meno stress, più concentrazione, risparmio economico e **salvaguardia ambiente.***

*Riduzione dello stress (da traffico, parcheggio), **vantaggi ambientali,** miglior impiego del tempo risparmiato, maggior produttività lavorativa.*

***Minore impatto ambientale** - risparmio - qualità della vita.*

*Risparmio di tempo e denaro e **zero emissioni nell'ambiente** (non dovendo per un giorno fare il pendolare).*

AMBIENTE E MOBILITÀ - riduzione inquinamento

*Risparmio tempo e **non inquino.***

*Ho riposato di più, ho lavorato mantenendo gli stessi orari ma senza lo stress del viaggio, il gradimento maggiore è quello di aver potuto vedere mio figlio andare a scuola e **di non aver riversato nell'aria sostanze inquinanti emesse dall'autovettura.***

22 anni di pendolarismo utilizzando solo mezzi pubblici. Ora utilizzo l'auto per risparmiare tempo di viaggio pur sentendomi in colpa per l'inquinamento gene-

rato. **Con il lavoro agile non perdo tempo non inquinando** e sono molto più produttivo: **IMPAGABILE**.

Più riposo, meno stress, più economico, **meno inquinamento**, più produttività, abbigliamento informale.

Ho evitato di sprecare almeno un'ora della mia vita nel traffico per lo spostamento casa lavoro. Risparmiato carburante. **Inquinato di meno**. Il tutto ha reso la mia giornata meno stressante.

Ottima iniziativa per migliorare la qualità della vita personale e l'efficacia dello svolgimento del mio lavoro - risparmio di tempo e **meno inquinamento**, zero coda, zero costo benzina e casello :)

AMBIENTE E MOBILITÀ - riduzione traffico

+ flessibilità, + tempo libero, - costi, - **traffico**, - impatto ambientale.

Ci sono molti benefici alcuni personali e altri collettivi. Tra i personali certamente risparmi economici e di tempo a cui certamente si aggiunge un beneficio psicofisico. Tra quelli collettivi evidenzerei meno inquinamento, **riduzione del traffico**.

Il lavoro agile se non obbligatorio e per 1 o 2 giorni alla settimana permette ai lavoratori di avere più tempo libero, **aiuta a ridurre traffico**, smog e costi di trasporto.

Per me: tempo risparmiato

Per l'ambiente: meno inquinamento

Per chi si reca sul luogo di lavoro: meno traffico.

AMBIENTE E MOBILITÀ - riduzione spostamenti

Vengono evitati gli spostamenti per recarsi sul posto di lavoro e si è più rilassati e tranquilli nello svolgere le proprie attività lavorative da casa.

Evitare il lungo viaggio.

Orari flessibili, **evitati gli spostamenti**.

Non dover effettuare spostamenti casa-lavoro e viceversa.

Risparmio di tempo (4 ore) ed **evitato 5 mezzi di trasporto (sia all'andata che al ritorno) per spostamento casa-lavoro**.

Il principale motivo di gradimento è legato al tempo dedicato agli spostamenti casa-lavoro-casa.

Evitare gli spostamenti mi ha consentito di recuperare due ore del mio tempo.

Risparmio spostamenti e migliore possibilità di concentrazione.

Evitare spostamento/code in macchina per recarmi al lavoro.

Nessuno spostamento casa-lavoro e possibilità di fare attività sportive durante 1h di pausa pranzo. Mancanza del rapporto quotidiano con i colleghi e prolungarsi dell'attività lavorativa ben oltre l'orario di lavoro.

AMBIENTE E MOBILITÀ - evitare rischi incidenti stradali

Tempo viaggio risparmiato, **assenza rischi incidenti stradali**, miglior rendimento attività lavorative, miglior gestione della giornata lavorativa e non.

Esperienza molto positiva: possibilità di occuparsi della famiglia, **riduzione traffico, inquinamento e incidenti stradali**: si lavora molto meglio senza distrazioni e pettegolezzi da ufficio.

Risparmio di tempo per il viaggio. Più freschezza nell'affrontare la giornata. **Assenza di rischi per incidenti**. Migliore rendimento nelle attività di lavoro in assenza di elementi di disturbo.

Mi permette di impiegare il tempo del tragitto per dedicare tempo alla famiglia e all'organizzazione della casa, **meno rischi di incidente (vado in scooter)**, meno stress da traffico e ritardo.

AMBIENTE E MOBILITÀ - risparmio consumi energetici

La possibilità di poter dedicare più tempo alla famiglia e meno sui mezzi di trasporto ha un valore immenso. **Non da meno il risparmio di energia** con conseguente contributo alla diminuzione dell'inquinamento. Abbiamo solo un pianeta a disposizione!

La produttività oraria è stata superiore; l'inquinamento ed **i consumi energetici del trasporto sono stati azzerati**; la qualità della vita è migliorata.

Recupero del riposo per non viaggio andata ritorno
eliminazione di stress, pasto tranquillo e adeguato a dieta
frazionare il lavoro durante tutta la giornata
risparmio energetico.

Ho sicuramente risparmiato i tempi di spostamento che ho potuto utilizzare e recuperare per attività lavorativa e in parte in modo personale. Manca un attimo di contatto fisico, per chi abituato, ma penso sia una questione mentale visto che tutte le attività che potevano essere svolte nei locali aziendali sono state effettuate in egual modo presso l'abitazione. **Ottima iniziativa anche in termini di risparmio energetico.**

CRITICITÀ - strumentazione inadeguata

Molto positiva. **Qualche problema con la connessione internet a casa.**

Iniziativa interessante ma **non pienamente supportata dai mezzi tecnici forniti dalla azienda.**

Ho potuto evitare sprechi di tempi legati al viaggio e mi sono concentrata solo sul progetto che dovevo concludere nell'arco della giornata, gestendomi le ore

di lavoro secondo mie esigenze personali, pur essendo stata solo in casa. Questo mi ha permesso di chiudere prima senza fare interruzioni, e di potermi dedicare ad altro una volta concluso il progetto. **Unico neo, il supporto da remoto a ufficio che deve essere implementato per permettere di usare tutte le attrezzature che avrei usato in ufficio (velocità di connessione in primis).**

Evitati spostamenti provvedendo così nello stesso tempo ad altra attività. Lavorare a casa è positivo ma vi è aspetto negativo: **ho lavorato ininterrottamente al p.c. in una postazione di lavoro non ergonomica.**

Plus - Ho evitato il traffico. Prolungare l'orario di lavoro non mi ha comportato nessun disagio in famiglia. Ho risparmiato. **Minus - Ho fatto tre conference call con qualche difficoltà - gli strumenti di condivisione doc sono da migliorare.**

CRITICITÀ - interazione lavoro

Iniziativa lodevole, **interazione con persone in azienda più difficile lavorando in remoto.**

È meglio avere colleghi con cui interagire e timbrando il cartellino si lavora meno.

Sicuramente meglio da un punto di vista della comodità (pranzo a casa) e dell'efficienza (mancato spostamento) ma **peggio da un punto di vista sociale e di coordinamento con i colleghi.**

Ottima soluzione per gestire il proprio tempo. **Limita però lo scambio di informazioni che invece si possono avere con i colleghi quando si è in ufficio.**

Ottimo per tempo risparmiato per spostamenti casa/lavoro e impatti positivi sul traffico e inquinamento. **Rimane il dubbio sul rischio di perdere certi contatti, rapporti di lavoro importanti per gestire al meglio le problematiche.**

Il Lavoro Agile ti permette di gestire meglio la vita extra-lavorativa, dedicando più tempo alla famiglia. **Unica nota "negativa" del Lavoro Agile è la mancanza di contatto diretto con i colleghi/ambiente lavorativo che nel mio caso è molto positivo.**

CRITICITÀ - sovra lavoro (poche pause)

No miglioramenti personali. **Maggiori ore di lavoro oltre le previste.** In prospettiva a regime peggioramento da un punto di vista "sociale". Credo che i lavoratori avranno da perdere molto di più di quanto in teoria potrebbero guadagnare.

Positiva la produttività in quanto non sono stata continuamente interrotta da telefonate esterne e colleghi di lavoro che hanno bisogno di aiuto. **Negativa la gestione del tempo lavoro perché isolata dal contesto lavorativo ho lavorato più ore.**

Nessuno spostamento casa-lavoro e possibilità di fare attività sportive durante 1h di pausa pranzo

mancanza del rapporto quotidiano con i colleghi e **prolungarsi dell'attività lavorativa ben oltre l'orario di lavoro**

ho finito per lavorare tutta la giornata senza fare pausa per il pranzo

è una bella opportunità poter lavorare da casa, senz'altro utile e comodo - consiglio di fare queste esperienze a tutti, l'unico difetto che **si rischia di lavorare di più sia per l'azienda che per la famiglia alla fine ... grazie.**

La strumentazione a casa è limitata (es. necessito 2 monitor). Momento lavorativo particolarmente pesante: non posso sfruttare il tempo risparmiato negli spostamenti, **ho fatto straordinari anche a casa, ma senza poterli timbrare.**

CRITICITÀ - organizzazione lavoro

La modalità definita dall'azienda, ossia l'obbligo di **lavorare negli stessi orari del lavoro in ufficio**, riduce di molto il vantaggio dello smart working, che dovrebbe permettere di lavorare per obiettivi in orari a me più consoni.

1. Come welfare aziendale è davvero un gran benefit, specialmente per chi ha famiglia con figli.

2. Manca, a mio avviso, **una chiarezza di obiettivi da raggiungere nell'arco della giornata, su questo l'azienda deve ancora evolversi.**

Impossibilità di avere a disposizione le risorse presenti in ufficio (p. es. archivio cartaceo, accesso ad applicativi aziendali, ...)

quasi tutto il tempo recuperato dal viaggio evitato impiegato per lavorare di più con sensazione di frustrazione.

La giornata per conciliazione lavoro (a casa anche con maggiore concentrazione)/esigenze famigliari/lavori domestici ma **suggerisco la possibilità di scelta del giorno nell'arco della settimana nel caso di riunioni fissate in contemporanea.**

Ho lavorato quasi tutta la giornata con l'ansia di non riuscire a completare il progetto lavorativo assegnatomi.

CRITICITÀ - distrazioni familiari/domestiche

L'attività lavorativa svolta da casa è stata simile a quella svolta in ufficio. Ergonomia a casa inferiore a quella dell'ufficio. **Maggiori distrazioni a casa**, forse per la novità, ma spesso è mancata la concentrazione.

Ho gradito la giornata del Lavoro Agile per l'ottimizzazione dei tempi che mi ha consentito di dedicarmi anche ad attività extra lavoro a carattere personale. Unico neo: **riscontrare un ambiente domestico più rumoroso del previsto**

CRITICITÀ - no rapporti umani

*Comodità in termini di risparmio di tempo per il trasferimento casa-lavoro e plus per la flessibilità. Non dò il punteggio 5 perché **mi mancano i contatti diretti con i colleghi**. Pertanto benissimo lavorare agile ma sporadicamente. Grazie.*

Pro: mancanza di spostamenti, pranzare in famiglia.

*Contro: **mancanza di rapporti interpersonali con i colleghi**.*

Ottimizzato tempi e orari, sia lavorativi che personali; guadagnato orario extra lavorativo, con possibilità di attività famigliari/personali

Ma lavoro da casa senza interazioni con i colleghi o altre persone ha reso la giornata più pesante.

*È stato molto comodo organizzare la giornata autonomamente e senza spostamenti, né ritrovarsi nel traffico dell'A4. **La pecca è stare da soli senza socializzare con i colleghi.***

*È piacevole spendere maggior tempo in famiglia o per la cura della famiglia. **Mi è mancato il contatto con i colleghi e lo scambio di opinioni frequente in una normale giornata di lavoro.***

Questionario

SEZIONE 1: INFORMAZIONI GENERALI

1. **genere** M / F
2. **titolo di studio** licenza elementare / licenza media / diploma istruzione superiore / laurea
3. **età** _____
4. **qualifica** operaio / impiegato / quadro / dirigente / altro .. (specificare)

SEZIONE 2: IL TEMPO RISPARMIATO

1. **Nella Giornata del Lavoro Agile, se ti fossi recato/recata sul posto di lavoro, quanto tempo complessivo avresti impiegato per spostarti? (andata+ritorno)**

_____ minuti

2. **Nella Giornata del Lavoro Agile, se ti fossi recato/recata sul posto di lavoro:**

- **a che ora saresti uscito/uscita di casa?**

prima delle 6:00 / 6:00 – 7:00 / 7:00 – 8:00 / 8:00 – 9:00 / 9:00 – 10:00 / 10:00 – 11:00 / 11:00 – 12:00 / 12:00 – 13:00 / 13:00 – 14:00 / 14:00 – 15:00 / 15:00 – 16:00 / 16:00 – 17:00 / 17:00 – 18:00 / 18:00 – 19:00 / 19:00 – 20:00 / 20:00 – 21:00 / dopo le 21:00

- **a che ora saresti uscito/ uscita dal posto di lavoro?**

prima delle 6:00 / 6:00 – 7:00 / 7:00 – 8:00 / 8:00 – 9:00 / 9:00 – 10:00 / 10:00 – 11:00 / 11:00 – 12:00 / 12:00 – 13:00 / 13:00 – 14:00 / 14:00 – 15:00 / 15:00 – 16:00 / 16:00 – 17:00 / 17:00 – 18:00 / 18:00 – 19:00 / 19:00 – 20:00 / 20:00 – 21:00 / dopo le 21:00

- **saresti tornato/tornata a casa per il pranzo?**

sì / no

3. **Nella Giornata del Lavoro Agile hai potuto gestire in maniera più flessibile il tuo orario di lavoro?**

sì / no, ho lavorato nella stessa fascia oraria

4. **Dove hai prevalentemente lavorato durante la Giornata del Lavoro Agile?**

casa / luoghi pubblici (es. parco, biblioteca, bar ..) / luoghi di coworking / sedi distaccate / altro .. specificare

5. **Prevalentemente a quale attività hai dedicato il tempo che avresti impiegato per lo spostamento casa-lavoro?**

riposo / hobby / lavoro / cura della famiglia / attività domestiche / altro ..
specificare

6. Prevalentemente dove hai trascorso il tempo che avresti impiegato per lo spostamento casa-lavoro?

casa / fuori casa ma nella tua città / fuori dalla tua città

SEZIONE 3: GLI SPOSTAMENTI EVITATI

1. Origine del viaggio casa – lavoro (CAP se l'origine è in Milano, oppure nome del comune se l'origine è in Italia ma fuori Milano, oppure nome della nazione e della località se l'origine è fuori Italia)

2. Destinazione del viaggio casa – lavoro (CAP se la destinazione è in Milano, oppure nome del comune se la destinazione è in Italia ma fuori Milano, oppure nome della nazione e della località se la destinazione è fuori Italia)

A questo punto si aprirà una sequenza di domande a risposta chiusa (ad eccezione della quantificazione della lunghezza) per l'inserimento dei dati relativi alle caratteristiche di ciascuna tratta e del relativo mezzo di trasporto utilizzato. La sequenza dovrà essere ripetuta un numero di volte pari al numero totale di mezzi di trasporto utilizzati per lo spostamento casa-lavoro. Il numero massimo di mezzi di trasporto utilizzati che potranno essere inseriti sarà pari a dieci.

3. Nella Giornata del Lavoro Agile, se ti fossi recato/recata sul posto di lavoro, quale sarebbe stato il primo (secondo, terzo..) mezzo di trasporto utilizzato?

autovettura come conducente / autovettura come passeggero / motoveicolo come conducente / motoveicolo come passeggero / bicicletta / tram-bus-metro / navetta aziendale / treno / aereo / a piedi / altro

Se la risposta alla domanda 3 non è "autovettura come conducente" né "motoveicolo come conducente" la sequenza di domande termina, altrimenti compare la domanda successiva:

4. Quale sarebbe stata la lunghezza del percorso compiuto con questo mezzo di trasporto (andata+ritorno, in chilometri)?

5. Qual è l'alimentazione del tuo veicolo?

benzina / miscela / gasolio / GPL / metano / ibrido benzina-elettrico / ibrido gasolio-elettrico / elettrico / altro

6. Qual è la classe Euro del tuo veicolo?

Euro 0 / Euro 1 / Euro 2 / Euro 3 / Euro 4 / Euro 5 / Euro 6 / n.d. (per le autovetture)

Euro 0 / Euro 1 / Euro 2 / Euro 3 / n.d. (per i motoveicoli)

Se la risposta alla domanda 5 non è "gasolio" la sequenza di domande termina, altrimenti compare un'ultima domanda:

7. Il tuo veicolo è dotato di filtro antiparticolato?

sì / no / non so

SEZIONE 4: DOMANDE FINALI

1. Avevi già partecipato prima d'ora ad iniziative di Lavoro Agile?

sì, solo ad una precedente giornata di Lavoro Agile / sì, promosse dall'Azienda / no

2. Su una scala da 1 a 5, qual è stato il tuo gradimento di partecipazione a questa Giornata del Lavoro Agile (1 - gradimento minimo; 5 - gradimento massimo)?

1 / 2 / 3 / 4 / 5

3. Potresti motivare l'indice di gradimento sopra indicato (max 250 caratteri)?



Parte 3

Gli esiti di una indagine qualitativa presso aziende ed enti

Premessa

In questo documento sono presentati i risultati della ricerca relativa alla sperimentazione del *lavoro agile* promossa dal Comune di Milano in collaborazione con il Diversity Management Lab di SDA Bocconi.

A due anni dalla sperimentazione il Comune di Milano ha deciso di affiancare alla indagine annuale sull'esperienza del *lavoro agile* tramite un questionario di soddisfazione indirizzato ai lavorator*, un'analisi che approfondisse il tema in maniera più generale, analizzando il modo in cui le imprese lo concepiscono e lo articolano nella pratica manageriale.

Le finalità generali della ricerca sono state:

- di *natura conoscitiva*, in quanto si è cercato di far luce sui principali significati che vengono attribuiti al lavoro agile da parte delle imprese pubbliche e private che hanno preso parte alla/e giornata/e (edizione 2014; 2015; 2016); di rilevare il modo in cui le imprese hanno organizzato la *Giornata del lavoro agile* e di mettere in luce i benefici e i nodi critici legati all'implementazione di questa pratica;
- di *natura pratica*, in quanto i risultati della ricerca possono informare l'azione politico-giuridica riguardo al tema e ripensare le future edizioni promosse dal Comune.

Il documento è organizzato come segue: in primo luogo verrà esposta sinteticamente la metodologia adottata; in secondo luogo verranno presentati i risultati della ricerca organizzandoli sulla base di alcune aree tematiche; infine verranno discussi criticamente i risultati del lavoro delineando sia le possibili linee di ricerca future sul tema, sia le implicazioni manageriali per le imprese che decidono di proseguire con la sperimentazione del lavoro agile.

Metodologia

La ricerca qui presentata è stata finanziata dall'Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management. La progettazione è stata realizzata dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi School of Management in collaborazione con il Comune di Milano, con il quale sono stati condivisi obiettivi e metodi di indagine.

In particolare, gli obiettivi della ricerca sono stati:

- a) indagare quali sono i significati attribuiti al lavoro agile da parte delle imprese che hanno aderito;
- b) comprendere le aspettative che le imprese hanno riposto in questa iniziativa e i motivi della partecipazione;
- c) rilevare il modo in cui è stata organizzata la giornata;
- d) rilevare lo sviluppo della pratica, in seguito alla sperimentazione;
- e) far emergere la valutazione complessiva dell'iniziativa;

- f) rilevare i costi e i benefici del lavoro agile percepiti;
- g) indagare e discutere i nodi critici e i possibili sviluppi futuri dell'iniziativa e della pratica.

Per raggiungere i suddetti obiettivi è stato utilizzato il metodo del focus group in quanto permette di indagare i significati, le rappresentazioni, le problematiche intorno a un tema attraverso l'utilizzo di stimoli che aiutino i partecipanti ad affrontare l'oggetto di indagine.

Il Diversity Management Lab, in collaborazione con il Comune di Milano, ha programmato l'organizzazione di *sei focus group* coinvolgendo i vari tipi di impresa che hanno partecipato alla *Giornata del lavoro agile* nell'edizione del 2014, del 2015, 2016.

Dato che la partecipazione da parte delle imprese all'iniziativa è stata numerosa nel corso delle due edizioni, sono stati scelti alcuni criteri che orientassero la composizione dei gruppi:

- partecipazione alla *Giornata del lavoro agile* (edizioni: 2014, 2015; 2016) e numero di giornate programmate durante l'anno;
- dimensione (numero di dipendenti);
- settore di appartenenza.

Di seguito si illustra la proposta di suddivisione delle imprese secondo i criteri definiti:

- Solo 2014 / n <100 TOT: 16 aziende/enti
- Solo 2014 / n >100 TOT: 17 aziende/enti
- Entrambi / n <100 TOT: 24 aziende/enti
- Entrambi / 100 < n < 1000 TOT: 21 aziende/enti
- Entrambi / n > 1000 TOT: 26 aziende/enti
- Entrambi / Enti TOT: 7 enti

Ai focus group hanno partecipato aziende estratte casualmente all'interno del totale indicato per ciascun gruppo. Di seguito si illustra la suddivisione finale:

- Solo 2014 / n <100 TOT partecipanti: 3 aziende
- Solo 2014 / n >100 TOT partecipanti: 5 aziende
- Entrambi / n <100 TOT partecipanti: 5 aziende
- Entrambi / 100 < n < 1000 TOT partecipanti: 6 aziende
- Entrambi / n > 1000 TOT partecipanti: 5 aziende
- Entrambi / Enti TOT partecipanti: 6 enti

I focus group sono stati realizzati nel mese di marzo presso la sede di SDA Bocconi. Ogni focus group, della durata di circa due ore, è stato coordinato da un ricercatore del Diversity Management Lab. Ciascun incontro è stato registrato per permettere l'analisi del materiale raccolto. Ogni registrazione è stata

poi sbobinata, trascritta e analizzata. I risultati dell'analisi verranno presentati nelle pagine successive.

Significato del lavoro agile

L'analisi delle trascrizioni dei *focus group* ha messo in evidenza una molteplicità dei significati attribuiti al Lavoro agile e allo *Smartworking*.

In primis il termine Lavoro agile e il termine *Smartworking* sono definiti in opposizione al termine Telelavoro. Il Lavoro agile e lo *Smartworking* non sono il telelavoro. Questa forte e marcata differenziazione tra Lavoro agile/*Smartworking* e Telelavoro denota un'esperienza negativa che le organizzazioni hanno avuto con il telelavoro. Diventa, quindi, importante distanziarsi da questa esperienza, sia da un punto di vista semantico, sia da un punto di vista di politiche e di pratiche organizzative. Inoltre, non c'è un accordo univoco su cosa sia nella pratica il Lavoro Agile e lo *Smartworking*. I due termini, infatti, non possono essere utilizzati, *sic et simpliciter*, come sinonimi e in modo interscambiabile. In particolare, emerge la tendenza a concepire lo *Smartworking* come un concetto ombrello più ampio che può racchiudere al suo interno anche il Lavoro agile. Lo *Smartworking*, quindi, è "qualcosa" di più del Lavoro agile. Il termine "Smart" può sussumere l'"agilità", ma può anche andare oltre e diventare "rigido". Lo *Smartworking* richiama in maniera più complessa l'interazione tra tecnologia, spazio fisico (la struttura fisica dell'organizzazione) e organizzazione del lavoro (la struttura sociale dell'organizzazione). Il termine "Smart", che significa intelligente, richiama maggiormente il concetto di "razionalità" dei primi studiosi di organizzazione, dove la razionalità aveva l'obiettivo di "studiare per ridurre gli sprechi, per ridurre le attività inutili". L'agilità, invece, richiama maggiormente alla mente il concetto di "organizzazione snella", di movimento, ossia, la capacità di adattarsi alla situazione (un misto di "improvvisazione" organizzata e di bricolage). Il rapporto tra le due etichette è ancora fluido, eterogeneo, legato alle esperienze singole. Non c'è, quindi, ancora un processo di istituzionalizzazione chiara ed univoca.

Partendo da questa premessa, cerchiamo di capire quali aspetti sono toccati dai due termini. La semantica dei due termini tocca diverse dimensioni della vita dei lavoratori, delle organizzazioni e del rapporto tra queste ultime e il territorio.

Entrando nello specifico delle verbalizzazioni: *work-life balance*, è la parola citata più frequentemente, a significare che il Lavoro agile/*Smartworking* risponde innanzitutto al tema della conciliazione, quindi a un tema, come vedremo, di responsabilizzazione dell'individuo, con tutte le conseguenze che ciò comporta (per esempio: aumento della produttività e riduzione dei costi).

Le altre parole ricorrenti rilevate sono: flessibilità, fiducia, motivazione, imprenditorialità, ottimizzazione, obiettivi, prestazioni, valutazione, produttività, autonomia, responsabilizzazione. Si tratta di parole che delimitano il campo di queste etichette, esprimendo nello stesso tempo una varietà e non univocità nel modo di concepire questa iniziativa.

In particolare ci sembra che sia possibile distinguere tre dimensioni attraverso le quali i partecipanti hanno letto il tema del Lavoro agile/*Smartworking*:

1. La prima è la *dimensione spazio-temporale*, alla quale si riferiscono molte delle definizioni. Le aziende partecipanti sottolineano come il Lavoro agile/*Smartworking* sia un modo per conciliare la sfera lavorativa e la sfera familiare, una forma di flessibilità oraria e spaziale che permette al lavorator* di svolgere le sue mansioni in tempi e luoghi che definisce, ma all'interno di una serie di vincoli (per esempio: solo un giorno alla settimana, non al lunedì o al venerdì, non sempre negli spazi di *co-working* etc.). Il tempo dunque non è percepito come il tempo delle otto ore lavorative e lo spazio non è più quello dell'ufficio/sede: tempo e spazio assumono una nuova conformazione, dilatandosi e ampliandosi. "*Anywhere and anytime*"³ è uno degli slogan citati più frequentemente, che esprime la percezione di un (potenziale) cambiamento nella gestione del tempo e dello spazio da parte di tutti gli attori in gioco (imprese e dipendenti). Inoltre, non sempre le organizzazioni agiscono su entrambe le dimensioni. Alcune puntano l'attenzione sul tempo (quando?), altre sullo spazio (dove?).
2. La seconda *dimensione è quella culturale* alla quale le aziende si riferiscono quando parlano del Lavoro agile/*Smartworking*. Infatti, la dilatazione del tempo e dello spazio, e quindi la possibilità di svolgere il lavoro ovunque e quando si vuole/si deve, spinge a una revisione del modo di concepire il lavoro. Questa cultura richiede in prima battuta il rafforzamento della fiducia tra lavorator* e organizzazione ("*Il lavoro agile rende liberi e aiuta la crescita della motivazione e della passione*") e un allentamento del controllo formale e visibile da parte di quest'ultima. Tutti i simboli visibili legati al controllo – come per esempio l'atto di timbrare il cartellino – perdono di significato in un contesto in cui il lavoratore diventa "prestazione".

Al tema della fiducia si accompagna, in seconda battuta, quello dell'autonomia, della capacità 'imprenditoriale' del lavoratore di organizzare il proprio lavoro, in modo che la sua prestazione sia orientata esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi ("*Lo smart working è una piena flessibilità, il salto finale verso una piena autonomia e responsabilizzazione*"). Centrale diventa infatti il tema della valutazione della performance e della definizione di nuovi *Key Performance Indicators* che siano coerenti con il nuovo modello di organizzazione del lavoro. "*Hai la ownership dei tuoi risultati, del tuo tempo e del tuo lavoro*", "*Il lavoratore diventa imprenditore di se stesso*", "*Gli altri non devono aspettarsi di vedermi in ufficio*" sono alcune delle frasi che esprimono l'enfasi sulla responsabilizzazione (e individualizzazione) del lavoratore sulla produttività e sulla sua capacità di usare gli strumenti che l'organizzazione mette a disposizione per raggiungere i suoi obiettivi in maniera *flessibile*. Il termine *flessibilità* ricorre frequentemente anche come sinonimo di "agile" in quanto richiama quella capacità di muoversi sulla dimensione spazio-temporale in maniera relativamente autonoma attraverso l'uso delle tecnologie.

³ In corsivo e tra virgolette si riportano alcune citazioni dei partecipanti ai focus group.

3. La terza dimensione è quella relativa agli *impatti* che il Lavoro agile/*Smartworking* genera sia per il lavoratore, sia per l'organizzazione in termini di ottimizzazione dei tempi e degli spazi, riduzione dei costi (per esempio sul tema degli straordinari, dei buoni pasto etc.). Inoltre, il discorso sul Lavoro agile/*Smartworking* tiene conto anche di una riduzione degli impatti a livello socio-ambientale, con un'enfasi quindi sul tema della sostenibilità (*"Il lavoro agile è la misura e la soluzione per lo sviluppo sostenibile nelle sue componenti: sociale, economica e ambientale"*). Emerge infatti un aspetto legato all'ambiente, in quanto il Lavoro agile/*Smartworking* permetterebbe per esempio la riduzione delle automobili in circolazione; vi è poi un aspetto sociale legato al raggiungimento di un equilibrio tra vita privata e lavorativa. Non emerge in maniera chiara una riflessione su quanto e come distribuire il "risparmio" generato dal Lavoro agile/*Smartworking* tra il singolo lavoratore* e l'azienda. Alcune aziende modificano il sistema dei benefit (non più i buoni pasto, ma un contributo per l'accesso alla rete), altre invece o non modificano i benefit o li limitano, generando quindi nel medio termine, quando il Lavoro agile/*Smartworking* passerà da fattore "motivante" a fattore "igienico", un problema di giustizia organizzativa.

I partecipanti ai focus group sottolineano trasversalmente questi aspetti, mettendo in evidenza che questo cambiamento ha bisogno di una cornice condivisa che possa orientare le imprese e i lavoratori nell'utilizzo di questo strumento: infatti, almeno fino ad oggi, questa iniziativa risulta essere ancora molto circoscritta nel tempo e ai suoi esordi.

Nel paragrafo successivo illustreremo il modo in cui la giornata è stata organizzata dalle aziende che hanno partecipato all'iniziativa nel 2014-2015-2016.

Organizzazione della *Giornata del lavoro agile*: un bilancio

In assenza di un quadro normativo di riferimento, e considerando il carattere sperimentale dell'iniziativa, si osserva una grande varietà di esperienze nel modo di strutturare la *Giornata del lavoro agile* da parte delle imprese. Nonostante le differenze legate al livello di implementazione è possibile affermare che sia in atto un lento processo di istituzionalizzazione della pratica, grazie all'impulso del Comune di Milano (*"che ha riconosciuto il lavoro agile come uno strumento di gestione del territorio e non come una moda"*), e un dibattito molto vivace sul modo in cui debba essere regolamentata.

In ogni caso è possibile individuare alcuni punti in comune tra le diverse esperienze: in primo luogo questa iniziativa sembra collocarsi, seppur con gradazioni diverse, su di un terreno fertile, cioè in un contesto organizzativo che ha già introdotto:

- strumenti di flessibilità tradizionali;
- veri e propri progetti pilota di Lavoro agile/*Smartworking*, di cambiamento organizzativo, che hanno previsto una riorganizzazione del tempo e dello spazio e una revisione dei criteri di valutazione della prestazione.

In secondo luogo, dalla analisi delle esperienze si evince l'importanza di *un promotore interno* che dia la spinta all'iniziativa. Non basta infatti l'impulso a livello territoriale da parte del Comune o quello impresso dalle associazioni di categoria; è necessario che l'HR, il Top Management o uno sponsor con una forte credibilità sia attivo per sponsorizzare l'adesione, per portare avanti l'iniziativa e monitorarla al momento della chiusura della sperimentazione.

In terzo luogo, le esperienze realizzate sottolineano la necessità di *valutare gli impatti* sia a livello individuale, sia a livello aziendale in termini di benefici ottenuti e costi sostenuti. Questionari, focus group, convegni di discussione sono considerati degli strumenti di coinvolgimento della popolazione e dei canali per rilevare sia il grado di soddisfazione dell'iniziativa, ma anche i problemi e le difficoltà riscontrate durante la *Giornata del lavoro agile*.

Forte variabilità invece si è riscontrata:

1. *nella definizione dei criteri di selezione* delle persone che hanno partecipato: per esempio alcune aziende hanno deciso di coinvolgere le persone sulla base della distanza in km tra casa e luogo di lavoro, dei tempi di percorrenza e di particolari esigenze familiari da soddisfare; altre aziende non hanno definito alcun criterio e hanno promosso l'adesione su base volontaria, ma con l'accordo del responsabile diretto;
2. *nella definizione di una policy aziendale* entro la quale iscrivere la sperimentazione. In assenza di un quadro normativo, alcune aziende hanno definito una regolamentazione minima con l'esplicitazione dei doveri e delle responsabilità del dipendente, annettendo anche una lettera di adesione (in alcuni casi è stata fatta una integrazione della assicurazione presso INAIL). Diverse organizzazioni non hanno invece definito una policy, lasciando che il rapporto si fondasse esclusivamente su un accordo informale basato sulla fiducia e assunzione di responsabilità reciproca tra organizzazione e dipendente, entro il quale quest'ultimo svolge il proprio lavoro da qualsiasi luogo, senza particolari vincoli e costrizioni. È un accordo che fa leva principalmente sulla fiducia e la motivazione, disinnescando, almeno apparentemente, la necessità (e l'ansia) di controllo da parte dell'organizzazione;
3. *nella definizione di politiche di comunicazione* che hanno preceduto la *Giornata del lavoro agile*; alcune aziende hanno promosso delle vere e proprie campagne di sensibilizzazione per favorire la partecipazione; altre invece hanno preferito una comunicazione mirata, quando la popolazione da coinvolgere era limitata e molto specifica (solo alcuni settori, alcuni ruoli e non altri – per esempio, per ovvie ragioni, gli operai non sono stati coinvolti) o presupponeva un ruolo attivo del responsabile diretto (segnalazione delle persone da coinvolgere);
4. infine, *nella messa a disposizione delle tecnologie, degli spazi in azienda e degli spazi di co-working*. Anche in questo caso si è registrata una forte variabilità soprattutto nelle prese di posizione rispetto al tema del *co-working*: da una parte ci sono organizzazioni che vedono in questi spazi una possibile soluzione per il lavoratore; dall'altra emerge scetticismo sia riguardo ai costi (sarebbe troppo oneroso per l'azienda), sia riguardo al la-

voro da svolgere in un ambiente condiviso (riservatezza delle conversazioni, tranquillità etc.).

Nel fare un bilancio complessivo dell'iniziativa i partecipanti ai focus group hanno sottolineato i diversi benefici che sono stati rilevati sia a livello individuale (soddisfazione e contentezza per la possibilità di bilanciare sfera lavorativa e familiare, e di organizzare liberamente la propria giornata; maggiore concentrazione, più ore lavorate seppur organizzate diversamente e quindi maggiore concentrazione e produttività (“*Domani devo lavorare, sto a casa*”) sia a livello aziendale (per esempio: diminuzione degli straordinari, risparmio sui ticket; vi è poi il tema delle ferie che, in ogni caso, devono essere smaltite).

Sono state sottolineate anche alcune problematiche legate all'iniziativa che riguardano l'aspetto tecnico-logistico dell'implementazione della pratica (per esempio, il tema della connessione e degli strumenti tecnologici a supporto); il tema della sicurezza (per esempio, il rapporto con INAIL è un tema emerso con frequenza nel dibattito, in quanto è necessario capire come coprire dal punto di vista assicurativo il lavoratore, tanto che alcune imprese dichiarano di non aver partecipato alla Giornata per l'assenza di una normativa; invece altre aziende hanno aggirato il problema introducendo una assicurazione integrativa. In ogni caso, secondo alcuni partecipanti “*INAIL non è ancora pronto a misurare il rischio associato all'attività del lavoratore agile non avendo storicità. Quindi anche la legge nuova non comprenderà l'estensione INAIL per il lavoratore agile. Vengono definiti gli obblighi del datore di lavoro in termini di formazione e informazione. L'infortunio in itinere è l'unico citato espressamente dal decreto*”). E infine le problematiche di tipo sociale. Queste ultime – che riprenderemo nell'ultimo paragrafo di questo documento – fanno riferimento alle difficoltà legate alla mancanza del ritmo di ufficio, all'assenza di socializzazione, di interazione, e di momenti di incontro che cadenzano la giornata del lavorator*, alla possibilità che si generi isolamento (“*Abbiamo ancora bisogno di crescere all'interno del luogo di lavoro, anche attraverso l'informazione informale che avviene durante la pausa caffè*”).

Tali aspetti vengono percepiti solo in prospettiva come possibili problemi, in quanto la *Giornata del lavoro agile* rimane ancora un'iniziativa limitata, spesso a carattere sperimentale.

In questo contesto, sono distinguibili tre possibili “ruoli” che la sperimentazione ha avuto:

1. *Simbolico* per quelle organizzazioni che hanno adottato (con vari gradi di istituzionalizzazione) pratiche di Lavoro agile/*Smartworking* prima della sperimentazione. La *Giornata del lavoro agile* ha avuto “*un ruolo fondamentale per la riconoscibilità del fenomeno*” a livello sociale e l'iscrizione diviene una testimonianza per innescare un effetto virale del cambiamento culturale del Paese.
2. *Propulsivo*: la sperimentazione è stata un acceleratore di un processo in fieri, ma ancora ai suoi esordi: “*La Giornata del lavoro agile è servita come lancio della prima sperimentazione all'interno dell'azienda*”. Ha permesso di fare un primo bilancio e di indirizzare un processo di codificazione della pratica, incrementandone nel tempo la complessità per diffusione (target)

e frequenza (quante volte in un arco temporale è possibile lavorare agilmente).

3. *Introduttivo*: per aziende ed enti neofiti. La sperimentazione ha offerto una possibilità per comunicare dando evidenza della fattibilità di questa modalità di lavoro; la possibilità di organizzarsi “agilmente” almeno per un giorno dovrebbe scardinare le resistenze culturali che ne hanno inibito l’implementazione. Infatti, la sperimentazione di un solo giorno non appare sufficiente ad innescare un cambiamento più stabile: *“Dopo 3 anni di partecipazione qualcosa si è smosso nel complesso, ma niente di strutturato perché purtroppo ci sono ancora molte resistenze”*.

Sviluppi futuri della sperimentazione

I partecipanti ai focus group hanno sottolineato la necessità di continuare la sperimentazione del lavoro agile nei prossimi anni (*“La Giornata del lavoro agile è un eccellente strumento di sensibilizzazione nei confronti della aziende e del governo, e anche uno simbolo di riflessione per HR e manager”*) arricchendo l’iniziativa lungo alcune direttrici:

1. prevedere più giorni durante l’anno e/o un periodo più lungo (*“per esempio, far durare l’iniziativa una settimana per permettere ad un maggior numero di aziende di partecipare con più dipendenti iscritti”*); di allargare la partecipazione e promuovere il coinvolgimento di diverse realtà aziendali, anche con l’obiettivo di creare delle partnership nelle quali le organizzazioni che si muovono a diverse velocità su questo tema si aiutino tra di loro (*“si potrebbe pensare a un progetto dal titolo ‘Adotta un’azienda’, in cui un’azienda che ha adottato il lavoro agile può aiutare un’altra azienda che non si fida molto ma vorrebbe comunque provare”*);
2. definire le linee guida e un quadro normativo di riferimento che possa aiutare le aziende a orientarsi (*“Bisogna dare più concretezza al progetto del lavoro agile”*);
3. definire alcuni *KPIs* che aiutino a valutare la prestazione, spingendo quindi verso l’istituzionalizzazione della pratica;
4. formare le persone, in particolare i manager che rivestono un ruolo chiave nel processo di adesione e di metabolizzazione di questa forma di cambiamento organizzativo (*“Tanto più siamo organizzati, tanto più riusciamo ad essere flessibili/agili”*);
5. fare divulgazione e promozione, ma soprattutto fare ricerche sul tema e condividere le pratiche tra le imprese, in modo da sviluppare la conoscenza e aiutare le imprese a implementare questa pratica nel modo migliore, nel rispetto del contesto organizzativo (*“Bisognerebbe fornire degli esempi più semplici e pratici in cui si possono identificare anche le aziende più chiuse a livello culturale, come la mia. Bisogna riuscire a togliere alle medie imprese l’abitudine di dire “non è possibile”. Ognuno deve ritagliarlo*

sulla base della propria organizzazione, ma non si possono più cercare delle scuse. Ma è una questione culturale”).

Queste sono in sintesi le proposte avanzate dai partecipanti sul futuro della *Giornata del lavoro agile*.

Non è chiaro invece, al di là della sperimentazione, il modo in cui verrà sviluppata la prassi dalle organizzazioni. L’iniziativa rimane ancora nella sua fase embrionale, mantenendo il suo carattere simbolico. È probabile che l’approvazione di una legge contribuisca a rafforzare il processo di definizione e implementazione della pratica.

Riflessioni finali

In questo paragrafo vorremmo mettere in evidenza quattro assi/dimensioni su cui sembra importante riflettere se ci si vuole occupare del tema del Lavoro agile/Smartworking:

“Libertà” ↔ “Assenza di confini/Sovrapposizione delle sfere”

Se da una parte la pratica del lavoro agile permette al lavorator* di organizzare la propria giornata lavorativa sganciandosi sia dai ritmi dell’orario di ufficio e dal luogo fisico dell’ufficio, d’altra parte il rischio è che ci sia una sovrapposizione completa tra sfera privata e sfera lavorativa (*“Il timore di essere contattati 24 ore su 24 esiste”*), fagocitando completamente l’individuo nell’attività lavorativa.

“Prestazione” ↔ “Invisibilità/De-corporeizzazione”

Se da una parte il lavoro agile permette il superamento del mito della presenza, ponendo invece attenzione al raggiungimento degli obiettivi, d’altra parte si assiste a una de-corporeizzazione, a una riduzione del lavoratore a mera “prestazione”, erogata da ogni luogo e in ogni tempo.

“Indipendenza” ↔ “Isolamento/Individualizzazione”

Se da una parte il lavoro agile permette all’individuo maggiore indipendenza lungo l’asse spazio-temporale, dall’altra si delinea il rischio dell’isolamento e della perdita della socialità che caratterizza storicamente i luoghi di lavoro.

“Produttività” ↔ “Perdita dell’identità/senso dell’appartenenza”

Infine, in relazione all’asse precedente, possiamo sottolineare che l’attenzione esclusiva alla produttività, al raggiungimento degli obiettivi, alla valutazione della prestazione se da una parte libera formalmente l’individuo dal controllo organizzativo in quanto pone l’attenzione sul risultato, d’altra parte può portare nel lungo periodo a un processo di sgretolamento dell’identità organizzativa e alla perdita del senso di appartenenza degli individui all’organizzazione. Identificazione, condivisione di un collante valoriale e appartenenza sono invece proprio gli assi portanti su cui si fonda il lavoro degli individui, il raggiungimento dei risultati e la sostenibilità

dell'impresa nel lungo periodo. Bisogna infine aggiungere il tema della suddivisione del valore creato tra azienda e lavoratore, ossia a chi va il risparmio di produttività? Come va suddiviso tra azienda e lavoratore? Quali benefit possono essere presi in considerazione?

Si tratta di quattro assi che delineano alcuni potenziali rischi che possono generarsi in presenza di un'applicazione a-critica e de-contestualizzata della pratica del Lavoro agile/Smartworking.