



Comune di  
Milano



AGENZIA  
MOBILITÀ  
AMBIENTE  
TERRITORIO

Settimana del  
**Lavoro Agile**  
20 - 24 maggio  
2019

Esiti



*Da quasi 10 anni questa Amministrazione è impegnata nella promozione del lavoro agile sia all'interno dell'organizzazione del Comune di Milano sia, e soprattutto, a favore del tessuto imprenditoriale milanese. Sin dall'inizio abbiamo pensato allo smart working come ad un importante strumento di cambiamento dell'organizzazione del lavoro basato su innovazione, tempi flessibili ed incentrato su di una rinnovata cultura aziendale: un cambio di sistema dove l'elemento prioritario è rappresentato dal "forte" rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore, rapporto focalizzato al raggiungimento degli obiettivi e che prescinde dalla sola presenza in ufficio.*

*Allo stesso tempo siamo sempre stati convinti che lo smart working non fosse, o almeno non fosse soltanto, uno strumento di welfare aziendale da promuovere nel contesto delle politiche a favore delle donne lavoratrici, ma che rappresentasse, più in generale, un'importante leva per spingere l'organizzazione aziendale ad adeguarsi ai profondi cambiamenti del mercato del lavoro e ciò, evidentemente, senza distinzione di genere.*

*Il lavoratore e il suo benessere vengono messi al centro dell'organizzazione aziendale, l'equilibrio fisico e mentale diventa il valore che permette all'azienda di crescere, premiando la qualità e i risultati. Insomma, un nuovo paradigma con una visione del work – life balance in grado di conciliare le aspettative delle lavoratrici e dei lavoratori con gli interessi produttivi dell'azienda, il tutto calato in un più generale contesto sociale che ne beneficia, non solo in termini di tutela ambientale (minori spostamenti, meno traffico e inquinamento), ma soprattutto nell'ambito delle relazioni familiari e di cura.*

*Anche in coerenza con questa visione, il report che segue non raccoglie solo gli esiti di carattere quantitativo e statistico della terza edizione della Settimana del Lavoro Agile, ma offre uno spazio molto più ampio dedicato alle impressioni e valutazioni degli attori e sostenitori del lavoro agile, alle loro percezioni e ai loro suggerimenti.*

*Gli intervistati, testimoni privilegiati del lavoro agile che ringraziamo, hanno dimostrato tutti una grande disponibilità ed un autentico desiderio di raccontare le proprie storie ed i propri vissuti, arricchendo in modo significativo i contenuti di questo documento.*



*Di certo, anche rispetto a quest'ultima esperienza, possiamo affermare di aver ampiamente superato lo stadio sperimentale: i numeri ci dicono che ormai le grandi aziende – ma non solo loro – caratterizzano buona parte della loro attività con questa nuova modalità di lavoro e che, semmai, una ulteriore fase di promozione e facilitazione è ancora necessaria per le aziende di media/piccola dimensione. Si aprono nuovi fronti legati alla diffusione dello smart working su temi, solo in minima parte trattati dal legislatore, come gli aspetti assicurativi o quelli legati alla sicurezza dei luoghi di lavoro, argomenti che meritano momenti di riflessione e di proposta e che ci vedranno impegnati nel prossimo futuro.*

*Vi auguro dunque una buona lettura, sperando che lo spaccato che il report restituisce sia in grado di evidenziare la direzione dei cambiamenti in atto ed i risultati ottenuti anche grazie alla nostra azione: non soltanto, quindi, numeri e percentuali ma anche e soprattutto il punto di vista delle persone che sono al centro delle nostre politiche di innovazione.*

**Cristina Tajani**  
Assessora a Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane



# Indice

Premessa	pag. 1
Presentazione dell'indagine	pag. 2
Milano, modello di riferimento per il lavoro agile	pag. 3
Attuazione del lavoro agile	pag. 6
Il lavoro agile e le piccole e medie imprese	pag. 7
Contrattare il lavoro agile	pag. 9
Sperimenta il Lavoro Agile	pag. 10
Il racconto di un progetto sperimentale di smart working	pag. 11
Come introdurre il lavoro agile in azienda	pag. 13
Organizza un evento	pag. 15
Riconoscimenti 2019	pag. 18
Adotta un'impresa	pag. 20
L'evento di adozione per le imprese	pag. 21
I coworking	pag. 24
Il punto di vista dei lavoratori	pag. 27
Le ricerche dell'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working (DIS) di SDA Bocconi	pag. 34
Bilancio della Settimana 2019	pag. 36
Conclusioni	Pag. 37

## Premessa

In un contesto territoriale in continua evoluzione, il **Comune di Milano** porta avanti da tempo **politiche di sostenibilità sociale ed ambientale** che guardano alla **qualità della vita** dei propri cittadini e city users, da un lato cercando di adeguare il proprio sistema dei servizi al variare delle necessità del quadro sociale ed economico, dall'altro attraverso la promozione di **proficue relazioni territoriali** per una visione condivisa di sviluppo inclusivo e sostenibile, unendo tutte le forze in campo.

L'Amministrazione milanese è stata la prima in Italia a promuovere un modello territoriale di diffusione dello smart working. L'aspetto prioritario che l'ha spinta a favorirne l'adozione, anche al suo interno, è la costruzione di un **"life balance"** dove **l'equilibrio fisico e mentale dell'individuo diventa il valore** che permette all'azienda di crescere, premiando la qualità del lavoro e non il tempo speso nella sede lavorativa.

Vengono così messi in discussione tutti i vincoli tradizionali: dallo spazio fisico agli orari predefiniti e agli strumenti di lavoro, valorizzando flessibilità e autonomia della persona, puntando alla responsabilizzazione e a una collaborazione basata su fiducia, trasparenza e risultati.

Si è constatato, infatti, grazie alle ricerche di AMAT e di SDA Bocconi, che oltre al tempo guadagnato per la vita privata, per i dipendenti che adottano soluzioni di smart working si aggiungono, in termini generali, un'accresciuta efficienza, motivazione e produttività, spiega l'Assessora alle Politiche per il Lavoro **Cristina Tajani**.

Attraverso il lavoro agile la persona e il suo benessere vengono così messi al centro del mondo lavorativo.



wellbeing cities  
award 2019

Le politiche, le iniziative, le relazioni messe in atto hanno fatto sì che Milano, ecosistema in azione per il benessere, abbia potuto conseguire il **Wellbeing City Award 2019** come città **"overall winner"**, vincitrice su tutte le categorie, riconoscimento internazionale dedicato alle pubbliche amministrazioni delle città che pongono il benessere al centro delle proprie politiche e della pianificazione urbana.

## Presentazione dell'indagine

Questo paradigma ci ha convinto, nella terza edizione del report, ad offrire uno spazio molto più ampio agli attori e sostenitori del lavoro agile e alle percezioni relative alle loro esperienze, oltre ai dati quantitativi della Settimana raccolti dall'Unità Mercato del Lavoro dell'Area Lavoro e Formazione del Comune di Milano, in collaborazione con AMAT. I soggetti intervistati, in virtù del proprio ruolo all'interno del loro settore di attività, hanno la possibilità di cogliere e comunicare tempestivamente il cambiamento in atto relativo allo smart working, non soltanto in termini numerici ma anche, e soprattutto, inquadrandone cause e prospettive. Gli interlocutori coinvolti sono stati da noi considerati veri e propri portatori di interessi e dunque **“testimoni privilegiati del lavoro agile”** e hanno dimostrato tutti una grande disponibilità e un forte desiderio di condividere la propria esperienza.

Ai consulenti alle imprese sullo smart working, alle OOSS e alle associazioni impegnate nella diffusione del lavoro agile – anche nelle piccole e medie imprese – abbiamo proposto di illustrare il percorso di accompagnamento all'implementazione del lavoro agile e di trasmissione della cultura, anche attraverso casi concreti; alle realtà aderenti abbiamo chiesto di raccontare gli eventi organizzati e alle grandi aziende i momenti di confronto con le aziende neofite, durante i quali hanno condiviso il progetto di lavoro agile costruito e implementato, i benefici che ne stanno traendo e le difficoltà e le resistenze incontrate lungo il percorso; abbiamo invitato le OOSS a descrivere il ruolo della contrattazione collettiva; abbiamo domandato ai coworking di raccontare il valore di questi spazi di lavoro del futuro che favoriscono incontro, condivisione, scambio e la costruzione di una vera e propria comunità; infine agli smart worker – che hanno sperimentato per la prima volta lo smart working o che già lo praticano da tempo – abbiamo chiesto di nominare i vantaggi tangibili del poter lavorare agile.



Le interviste di tipo qualitativo, semi-strutturate per focus narrativi, hanno permesso di raccogliere sia informazioni sul quadro di contesto attuale, sia il punto di vista specifico di una serie di interlocutori considerati per diverse ragioni **“testimoni privilegiati”**. I soggetti intervistati hanno arricchito in modo significativo l'analisi completando i dati quantitativi.



## Milano, modello di riferimento per il lavoro agile La Settimana del Lavoro Agile 2019

Il **Comune di Milano** anche quest'anno ha continuato ad essere **modello di riferimento nazionale per le politiche di conciliazione e per lo smart working**, sperimentando e portando a regime il lavoro agile per i propri dipendenti ed incentivando la sua diffusione sul territorio, in aziende pubbliche e private, grazie anche alla terza edizione della Settimana del Lavoro Agile.

*“Siamo convinti che questa modalità di lavoro, oltre a favorire l'avvicinamento della sfera familiare a quella lavorativa, contribuisca in maniera significativa a valorizzare i lavoratori responsabilizzando il singolo dipendente e motivandolo al raggiungimento dei risultati, indipendentemente dalle ore spese in ufficio”* spiega **Cristina Tajani**, Assessora alle Politiche per il Lavoro.

Il forte interesse manifestato nei confronti del cosiddetto **“life balance”** – bilanciamento tra vita privata e vita professionale – è confermato dall'annuncio di una nuova iniziativa sostenuta dall'Amministrazione comunale, dal titolo **“Bimbi in ufficio”**. La notizia di questa nuova giornata di condivisione viene infatti data durante la **conferenza stampa di apertura della Settimana del Lavoro Agile 2019**, a sancire uno degli obiettivi di questo Assessorato: sostenere una migliore **qualità della vita** di cittadini e lavoratori.

Durante la conferenza stampa, tenutasi a **Palazzo Marino** lunedì **20 maggio**, è stato sottoscritto il **Protocollo di Intesa** tra i partner del Comune di Milano promotori dell'iniziativa. La rete anche quest'anno si è ampliata: **22** i firmatari del Protocollo di Intesa per la realizzazione della Settimana del Lavoro Agile 2019.



I partner si sono impegnati, insieme all'Amministrazione comunale, a promuovere l'iniziativa e a contribuire alla sua buona riuscita, sostenendo la diffusione della cultura del lavoro agile, stimolando il confronto sul tema e valorizzando le pratiche di successo di aziende ed enti che hanno già accolto questa modalità di organizzazione del lavoro.



## Le tre modalità di adesione

La Settimana del Lavoro Agile 2019 ha mantenuto l'articolazione dei due anni passati, confermandone il successo. **Tre le modalità di adesione** proposte alle aziende e agli enti partecipanti: “Sperimenta il Lavoro Agile”, “Adotta un'impresa” e “Organizza un evento”, con la possibilità di aderire come coworking, mettendo a disposizione dei lavoratori agili durante la Settimana i propri spazi e le proprie postazioni gratuitamente.



Attraverso “**Sperimenta il Lavoro Agile**”, le aziende e gli enti aderenti hanno offerto ai dipendenti la possibilità di lavorare, per uno o più giorni della Settimana, fino a un massimo di cinque, con flessibilità oraria, fuori dal contesto abituale o presso una postazione di coworking.



Aderendo con la modalità “**Adotta un'impresa**” le aziende e gli enti con esperienza di lavoro agile hanno potuto “adottare” durante la Settimana una o più aziende neofite, mettendo a disposizione la propria esperienza e competenza sul tema. Le aziende mentee, soprattutto medio-piccole, con difficoltà a recepire modelli organizzativi più flessibili, ma con desiderio di iniziare a provare questa nuova modalità lavorativa, hanno potuto così “farsi adottare” dalle aziende disponibili.



“**Organizza un evento**” ha consentito alle realtà aderenti di diffondere e ampliare la conoscenza del lavoro agile e dei vari aspetti del welfare aziendale attraverso la proposta di un articolato ventaglio di appuntamenti: workshop, conferenze, tavole rotonde, webinar e dirette social.



## Attuazione del lavoro agile Il processo di dispiegamento all'interno del Comune di Milano

Facendo tesoro delle esperienze condotte in tema di lavoro agile, il Comune di Milano sta attualmente portando avanti **il dispiegamento dello smart working in maniera graduale in tutta la sua organizzazione**. Il progetto è stato oggetto di confronto sindacale ed è stato avviato con una fase di analisi della cultura organizzativa dell'Ente, somministrando a tutte le Direzioni delle *survey* interne per individuare quelle maggiormente orientate all'introduzione del lavoro agile. Sono state individuate le prime **9 Direzioni coinvolte nel progetto** – con **oltre 3.000 dipendenti potenzialmente interessati** – ed è stato pubblicato il modulo per la raccolta delle adesioni.

Particolare rilevanza è stata data al sistema di **monitoraggio dell'impatto organizzativo** dello smart working sull'Ente, sulla Direzione e sul singolo lavoratore, nonché al monitoraggio dell'**impatto ambientale** in termini di riduzione dei consumi energetici, riduzione del traffico e degli inquinanti atmosferici.

Dal 1 luglio 2019, con la messa a regime del lavoro agile, i circa 330 smart worker individuati (circa l'**11%** della popolazione aziendale coinvolta e la quasi totalità delle candidature) hanno a disposizione 3 giorni al mese di lavoro agile, 4 per i genitori fino all'ottavo anno, con l'obiettivo di favorire un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale e una condivisione maggiore delle responsabilità e delle gioie della genitorialità. Per l'inizio del 2020 si prevede di estendere il lavoro agile alle restanti 13 Direzioni con un considerevole aumento del numero di lavoratori coinvolti.



### I PRIMI DATI DEL 2019

**9**  
direzioni individuate  
**3.207**  
persone coinvolte  
**342**  
domande presentate



## PROGETTI IN SINERGIA



Il progetto **Smart Lab – Milano Concilia 4.0**, avviato a seguito dell’adesione alla manifestazione di interesse di ATS Milano del marzo 2017, nell’ambito del Piano Territoriale di Conciliazione di Regione Lombardia, ha permesso di costruire una fondamentale **collaborazione tra pubblico e privato** per sperimentare **nuove forme di bilanciamento vita-lavoro in un’ottica di maggior sostenibilità**.

## Il lavoro agile e le piccole e medie imprese L’intervento di A.P.I. sulla Settimana del Lavoro Agile 2019

Lo smart working, modalità entrata a far parte dell’organizzazione del lavoro di molte grandi imprese, sta prendendo piede, seppur con maggior fatica, anche in alcune **piccole e medie imprese**. Abbiamo intervistato **Stefano Valvason**, Direttore Generale di **A.P.I.**, tra i partner del Comune di Milano per la Settimana del Lavoro Agile 2019, per raccontare l’esperienza sul tema di un’associazione che si occupa di piccole e medie imprese.

*“Diffondere la cultura del lavoro agile significa investire sulla competitività delle imprese, valorizzando l’apporto delle risorse umane. Il lavoro agile, conciliando le esigenze di vita e di lavoro, consente di favorire soluzioni di sviluppo del capitale umano al passo con i tempi e le sfide di mercato sempre più incalzanti”* commenta Valvason. *“Da anni A.P.I. è attiva nella sensibilizzazione delle imprese associate sulle opportunità offerte dallo smart working al fine di conciliare i fabbisogni sia dei piccoli e medi imprenditori che dei loro collaboratori”*.

Grazie, inoltre, all’adesione di A.P.I. al progetto **Smart Lab – Milano Concilia 4.0**, nell’ambito dell’Alleanza di conciliazione ATS di Milano, di cui il Comune di Milano è capofila, è stato possibile coinvolgere le imprese associate interessate in un **progetto pilota**, che prevede un percorso di consulenza sull’implementazione dello smart working nella propria azienda. *“Numerose imprese – continua Valvason – ci hanno contattato per avere maggiori informazioni sulle opportunità di organizzare il rapporto di lavoro in modo più flessibile, con lo scopo di favorire la produttività e contemporaneamente agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro attraverso l’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi.”*

Alcune imprese, per esempio, si sono interessate alla tematica a seguito della necessità di “avvicinare” i dipendenti dei diversi stabilimenti di lavoro presenti sul territorio, altre in seguito al trasferimento della sede che avrebbe potuto determinare il turnover di alcune figure strategiche per il funzionamento dell’azienda. Si tratta, quindi, di continuare nella diffusione di *best practice* con lo scopo di sviluppare organizzazioni più agili e a vincere le sfide organizzative e di business.

*“Attraverso sperimentazioni dirette, incontri con aziende che hanno già avviato l’esperienza del lavoro agile e la partecipazione a eventi dedicati organizzati durante la Settimana del Lavoro Agile, le PMI associate hanno potuto comprendere come lo smart working possa essere applicabile anche alle realtà di piccole e medi dimensioni”* spiega

**Simona Grandi**, responsabile del Servizio Relazioni Industriali di A.P.I.

*“Il lavoro di sensibilizzazione e di supporto ha iniziato a dare i suoi frutti: le imprese iniziano a maturare una maggiore consapevolezza in merito alla necessità di aprirsi a nuove modalità organizzative per rispondere alla crescente esigenza di dinamicità e velocità del mercato e, parallelamente, stanno sviluppando una diversa modalità di gestione delle risorse umane, sempre più orientata a facilitare la persona ‘lavoratore’, una risorsa strategica in un’ottica di efficienza ed efficacia.”*

Conclude Il Direttore Generale Valvason: *“Le iniziative organizzate sul tema del lavoro agile da parte del Comune di Milano stanno dando una grande spinta a una presa di coscienza nelle PMI; auspichiamo che il lavoro avviato in questi anni prosegua con momenti di confronto che posano agevolare sempre di più le piccole e medie industrie nel complesso processo di innovazione”.*



## PROGETTI IN SINERGIA

A.P.I. è partner anche del progetto **MASP – Master parenting in work and life**. Con questo progetto l’Amministrazione ha attratto risorse europee per esportare verso l’esterno quanto attuato in questi anni a favore dell’equilibrio vita-lavoro. MASP, iniziato a febbraio 2019, vuole implementare strategie innovative per guardare alle madri e ai padri come una risorsa e affermare modelli di genitorialità condivisa e di parità nel mondo del lavoro. Si vogliono sensibilizzare i diversi attori sulle questioni di genere e sulle misure di *life balance*, creare sinergie da cui possono trarre vantaggio l’occupazione femminile, la rappresentatività delle donne in posizioni apicali, la produttività dei “lavoratori genitori” e in generale la qualità del capitale umano a disposizione delle aziende e della società.



## Contrattare il lavoro agile

### Il punto di vista di CGIL, CISL e UIL

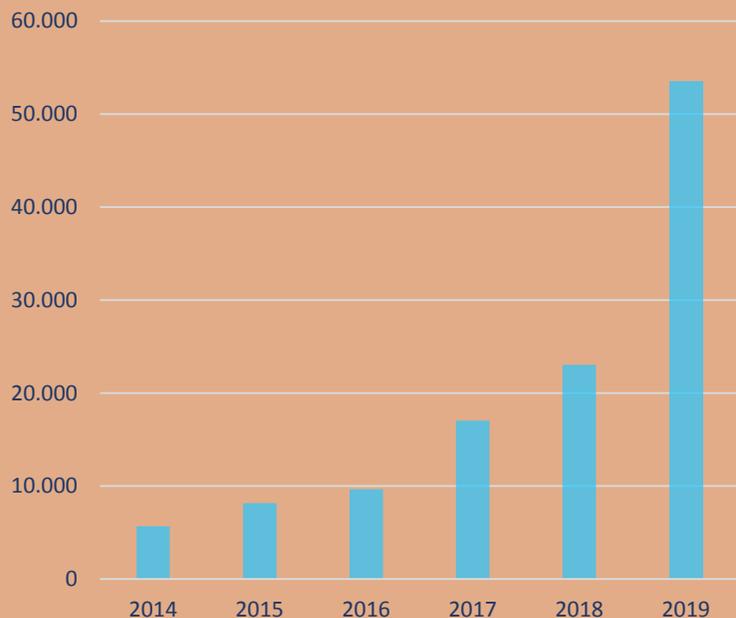
Per dare voce al punto di vista delle associazioni sindacali in merito alla diffusione dello smart working e al ruolo della **contrattazione collettiva**, abbiamo sentito **Virginia Montrasio** di **CGIL Milano**, che ha raccontato la loro esperienza in tema lavoro agile:

*“Negli ultimi anni, nella nostra città, abbiamo visto un’importante diffusione dello smart working, soprattutto nelle grandi aziende. Si tratta di un modello organizzativo che prova a coniugare le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori in un modo diverso da quello tradizionale, basato sulla risorsa del tempo, prevedendo un modello in cui assumono maggiore centralità gli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati.*

*Non uno ‘strumento’, quindi, ma un’**evoluzione culturale** che rende necessaria una lettura innovativa delle coordinate classiche dell’organizzazione del lavoro: l’orario, gli strumenti, l’esercizio dei diritti, il controllo, il diritto alla disconnessione. Un **cambiamento organizzativo** profondo che, in quanto tale, va governato ed indirizzato dalla contrattazione collettiva.*

*Secondo noi bisogna infatti avere il coraggio di fare un passo in più e sarebbe necessario declinare il ‘**Modello Milano**’ anche nell’ambito del lavoro agile, prevedendo che l’introduzione, la gestione e il monitoraggio del lavoro agile avvenga all’interno di un percorso di contrattazione collettiva, poiché **collettivi sono gli impatti di questa modifica organizzativa**.*

*Riteniamo, inoltre, che la contrattazione ed il coinvolgimento fattivo della parti sociali possano contribuire a migliorare e a correggere alcune criticità che spesso vengono evidenziate: la scarsa diffusione nelle piccole e medie imprese; l’adesione prevalente da parte di profili aziendali medio-alti e una non proporzionale diffusione tra i profili più operativi e tra i lavoratori più giovani; il senso di straniamento e di solitudine che lo smantellamento dei tradizionali luoghi di lavoro può comportare: meno scrivanie, spazi più piccoli e sempre condivisi.”*



## Sperimenta il Lavoro Agile

### La sperimentazione in azienda

Attraverso la modalità “Sperimenta il Lavoro Agile” le aziende e gli enti aderenti hanno offerto ai dipendenti la possibilità di provare a lavorare, per un massimo di cinque giorni, con flessibilità oraria, al di fuori del contesto abituale o in una postazione di coworking.

Quest’anno sono stati **53.520** i lavoratori che hanno **praticato o sperimentato** per la prima volta il lavoro agile durante la settimana dal 20 al 24 maggio 2019, a fronte di 23.034 lavoratori potenzialmente coinvolti nell’edizione 2018.

Tale incremento è indice di come per molte delle realtà aderenti – specialmente di grandi dimensioni e quindi con un elevato numero di lavoratori – **lo smart working rappresenti ormai una modalità entrata a far parte dell’organizzazione del lavoro**, confermando l’attenzione crescente delle aziende nei confronti del bilanciamento tra vita privata e vita professionale.

I NUMERI DEL 2019

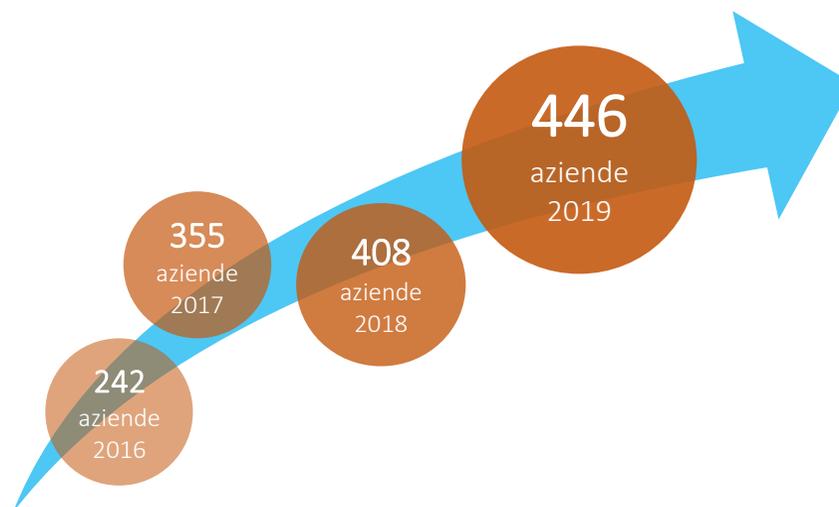


**53.520**

i lavoratori coinvolti

**446**

le aziende che hanno aderito una o più volte alle cinque edizioni





## Il racconto di un progetto sperimentale di smart working

### Intervista a Federico Bianchi di Smartworking Srl

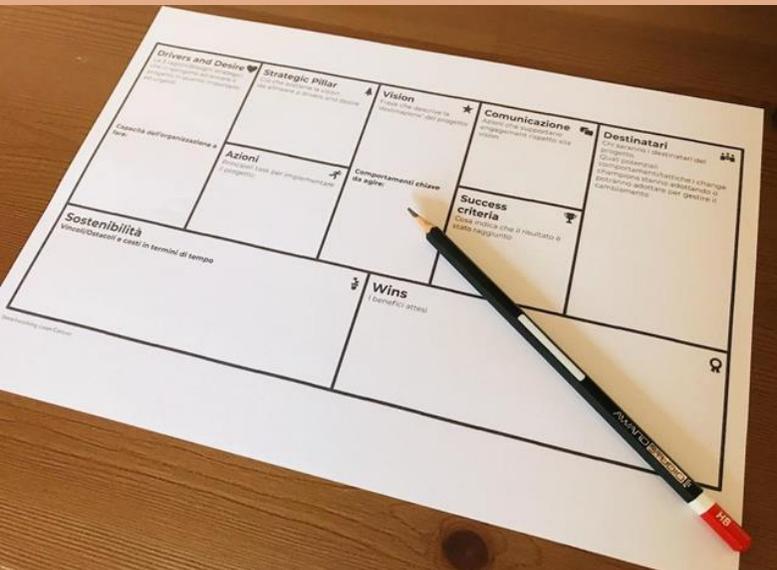
Per raccontare le **sfide** e le **opportunità** dell'introduzione del lavoro agile in azienda abbiamo incontrato **Federico Bianchi**, fondatore di **Smartworking Srl**, che collabora con il Comune di Milano per il progetto **Smart Lab – Milano Concilia 4.0** accompagnando 13 organizzazioni partner nell'avvio di progetti sperimentali di smart working.

Il progetto **Smart Lab – Milano Concilia 4.0** ha tra i suoi obiettivi principali **l'incremento di politiche di flessibilità organizzativa e gestionale per l'introduzione dello smart working, con particolare riguardo alle micro, piccole e medie imprese**, e lo sviluppo di modelli di welfare aziendale che possano rispondere alle esigenze e ai bisogni di tutti i soggetti coinvolti.

Il racconto del percorso progettato per le aziende partner del progetto Smart Lab può essere dunque un buon punto di partenza per illustrare i vantaggi del lavoro agile anche a quelle realtà – specialmente medio-piccole – più resistenti all'introduzione di questa modalità lavorativa.



Smartworking Srl dal 2015 si occupa di progetti di innovazione organizzativa in cui il focus sono le persone e il loro modo di lavorare. Lo scopo del team è quello di aiutare le organizzazioni a sfruttare tutto il loro potenziale affinché possano affrontare le sfide culturali che il lavoro agile comporta.



Ecco cosa ci racconta Federico Bianchi:

*“Il nostro obiettivo per Smart lab è quello di dare la possibilità ad aziende diverse, dai 50 ai 10.000 dipendenti, di sperimentare in maniera concreta un **nuovo approccio al lavoro** grazie allo smart working. Per ciascuna organizzazione siamo partiti da un’intervista con il **management** al quale abbiamo sottoposto uno strumento da compilare: **lo Smart Working Canvas**, che li aiutasse a definire le **sfide ed opportunità** del lavoro agile nella propria azienda.*

*Successivamente è stato il momento dei **workshop**, fondamentali per la condivisione e il dialogo, hanno dato spazio alle singole persone che avrebbero effettuato la sperimentazione, facendo emergere un’idea comune in merito al tema, abbattendo qualche stereotipo e approcciando una modalità di lavoro più moderna.*

*Circa 10 persone per ogni organizzazione, opportunamente scelte, hanno avuto modo di prendere consapevolezza delle reali sfide individuali di un progetto di smart working: la **collaborazione** con responsabili e colleghi e la capacità di **auto-organizzarsi**. La sperimentazione è potuta partire grazie ad un pacchetto da noi fornito comprendente un regolamento, un accordo individuale standard e un’informativa sulla privacy e sicurezza in linea con la legge 81 del 2017.*

***Bisogni di conciliazione, gestione del carico di lavoro e resistenza al cambiamento** sono alcune delle sfide delle organizzazioni emerse, **sfide** però bilanciate dalle **opportunità**: **life-balance, valorizzazione di un nuovo approccio, miglioramento del clima aziendale, collaborazione tra i diversi team**. Il nostro compito – conclude Bianchi – è quello di aiutare le persone a trovare il “proprio beneficio” per affrontare efficacemente la sperimentazione e, allo stesso tempo, far emergere l’importanza della **responsabilità personale** e della **fiducia** che viene data dall’organizzazione.”*



## Come introdurre il lavoro agile in azienda

### Intervista a Chiara Codecà di Variazioni Srl

Lo smart working presuppone un ripensamento delle modalità con cui si svolgono le attività lavorative, innescando un percorso di profondo cambiamento culturale ed organizzativo che richiede di esercitare contemporaneamente più leve e si configura, quindi, come un vero e proprio processo di **change management** composto da più fasi. Per raccontarci questo processo abbiamo intervistato **Chiara Codecà di Variazioni Srl**.

#### ANALISI

*“È la fase in cui si analizzano i pre-requisiti necessari all’introduzione dello Smart Working: la struttura organizzativa, le aree di attività, le peculiarità legate al tipo di business, i processi organizzativi, le norme che regolano le procedure interne”* spiega Codecà. *“Si approfondiscono inoltre la cultura aziendale, i processi comunicativi interni, lo stile di leadership, il grado di fiducia nelle relazioni.”*

#### SVILUPPO

*“Si programmano le attività e le si rendono operative e coerenti con la normativa interna ed esterna. È in questa fase che si predispongono il **Regolamento dello Smart Working** e il testo dell’accordo individuale che sarà firmato da ogni smart worker. Per meglio gestire la complessità di un cambiamento organizzativo, è consigliabile procedere gradualmente attraverso **una sperimentazione pilota** – articolata in una o più fasi, a seconda della dimensione aziendale e della complessità della struttura organizzativa – valutando nel dettaglio la sua composizione (quali team/funzioni aziendali ne faranno parte?) e la sua durata. Se la capacità di lavorare per obiettivi è la premessa fondante per l’attivazione di progetti di smart working dal punto di vista organizzativo – la fiducia costituisce invece il pre-requisito fondamentale dell’**organizzazione smart del lavoro** sul versante culturale: è solo nella relazione con l’altro che è possibile davvero sviluppare un nuovo modo di lavorare.”*



Variazioni nasce nel 2009 a Mantova occupandosi di work-life balance e change management. Precursore in tema di smart working, realizza nelle aziende progetti di flessibilità di tempi e spazi di lavoro da oltre 10 anni. Variazioni si occupa anche di welfare aziendale, *maternity management* e progetti di sviluppo territoriale.



## SMART WORKING IL PROCESSO DI CHANGE MANAGEMENT



“È per questo motivo – continua Codecà – che una delle attività chiave durante la fase di sviluppo è certamente la progettazione di azioni di supporto - moduli formativi propedeutici o di approfondimento, azioni di comunicazione interna, supporto gestionale ai manager - dedicate ai diversi target della popolazione coinvolta nel processo di cambiamento (smart manager, smart worker e colleghi di smart worker) con l’obiettivo di allenare l’atteggiamento di **apertura al nuovo** e il **senso di responsabilità personale**, ma anche di sviluppare le competenze organizzative, di gestione del tempo e dello spazio, di pianificazione, autonomia e comunicazione con i clienti interni ed esterni, in assenza o in presenza di criticità.”

### MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL’IMPATTO

“Questa fase – che si attiva in parallelo all’avvio della sperimentazione pilota - si pone come obiettivo di accompagnare il cambiamento nel tempo, di monitorare e valutare l’impatto dello smart working sulla struttura organizzativa, attraverso l’analisi dell’interazione tra valori individuali e aziendali. In questo senso valorizza e contribuisce a rendere economicamente sostenibile il cambiamento organizzativo.

Monitorare l’andamento del progetto di Smart Working, l’impatto sull’organizzazione e sull’efficacia del lavoro – anche attraverso l’utilizzo di specifici KPI (Key Performance Indicator) - è fondamentale non solo per valutare l’iniziativa, ma anche per identificare in corso d’opera eventuali criticità e definire tempestivamente azioni correttive. Inoltre, la condivisione dei risultati e dell’andamento del progetto sono indispensabili per supportare l’engagement verso il progetto e indirizzare specifiche azioni di comunicazione interna ed esterna.

Come si può facilmente comprendere, siamo lontani dal considerare lo smart working come una semplice iniziativa di work-life balance e di welfare aziendale per le persone: l’innesco del cambiamento culturale presupposto da questo approccio al lavoro richiede un’evoluzione dei modelli organizzativi aziendali, e per questo motivo richiede una **roadmap dettagliata**, fase per fase, che sia espressione di un approccio multidisciplinare e integrato al cambiamento organizzativo.”



## Organizza un evento

### Cinque giorni per confrontarsi sul tema

La modalità di adesione “Organizza un evento” ha consentito alle realtà aderenti di diffondere e ampliare la conoscenza del lavoro agile e dei vari aspetti del welfare aziendale attraverso una ricca offerta di appuntamenti, programmati presso la propria sede, uno spazio comunale o un coworking.

Come per le due precedenti edizioni, anche quest’anno **l’arco di proposte è stato molto articolato** ed è andato a coprire un ampio ventaglio di argomenti correlati al lavoro agile: dal tema della **salute** e dell’**ambiente** agli approfondimenti sul **change management** e sugli aspetti **organizzativi**, dalla **workplace strategy** agli aspetti **normativi** e **contrattuali**.

Si è dato grande rilievo alle testimonianze dirette di aziende che hanno avviato un programma di smart working, offrendo ai partecipanti **case studies live** per illustrare tutti gli step di un progetto di successo, dal *pilot* all’inserimento a regime del lavoro agile.

**Help desks, sportelli informativi** e **aree tematiche** sono stati allestiti durante la Settimana del Lavoro Agile per affrontare i temi della tecnologia, del project management e della sicurezza sul lavoro, offrendo supporto alle imprese che intendevano conoscere o approfondire il tema dello smart working e della sua introduzione in azienda.



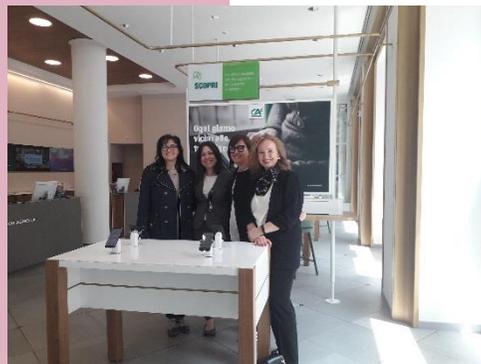
#### I NUMERI DEL 2019

**32**

eventi, conferenze, tavole rotonde, workshop, momenti di riflessione, webinar e dirette social organizzati sul tema

**637**

partecipanti



Alcune foto degli eventi realizzati durante la Settimana del Lavoro Agile 2019



L'Assessora Cristina Tajani al convegno realizzato dall'Università degli Studi di Milano nell'ambito delle iniziative della Settimana del Lavoro Agile 2019.

L'evento è stato occasione di dialogo e confronto tra gli atenei italiani che hanno avviato progetti di smart working. Le esperienze delle Università, tra punti di forza e criticità, hanno trovato spazio in una tavola rotonda alla quale hanno portato la loro testimonianza sette atenei italiani: **Università di Milano Bicocca, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino, Università degli Studi di Parma, Università Ca' Foscari di Venezia e Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.**



## Riconoscimenti 2019

### Incontro “Forum UCC e Lavoro Agile”

In occasione della Settimana del Lavoro Agile ha avuto luogo anche quest’anno l’incontro “*Forum UCC e Lavoro Agile*”, evento che ha spiccato nel nostro palinsesto non solo per la ricchezza delle testimonianze riportate, ma anche e soprattutto per i Riconoscimenti Speciali consegnati dal Forum UCC alle aziende per le categorie “Lavoro Agile” e “Digital Workplace”.

#### L’evento

Durante l’evento organizzato dal **Forum UCC** hanno trovato spazio alcune significative testimonianze di applicazione dello smart working: “*Un tavolo di aziende attualmente coinvolte in progetti di lavoro agile ha permesso di raccogliere diverse testimonianze, evidenziando gli obiettivi dei singoli progetti, così come i benefici riscontrati e gli sviluppi previsti a breve e medio termine*” racconta **Mario Massone**, fondatore del Forum UCC e coordinatore dell’evento.

Nel corso dello stesso incontro si è svolto inoltre un **dibattito** sui nuovi modelli organizzativi e sulle competenze trasversali utili per supportare lo sviluppo del lavoro agile. “*Il tavolo di discussione – spiega Massone – composto da alcuni professionisti del settore, ha portato vari contributi di riflessione e, tra i più significativi, voglio ricordare i seguenti. **Alessandro Donadio** ha fatto riferimento al nuovo rapporto tra persone e organizzazioni, non più basato sul tempo e sullo spazio. Si è soffermato sull’evoluzione del digitale e su quanto la leadership in questi contesti sia essenziale. **Fabrizio Bellavista** ha parlato invece dell’«insostenibile leggerezza dello smart working», affermando che, salvo eccezioni, vi sono sofferenze e non interazioni, a discapito della condivisione e della compartecipazione*”.

Il tavolo di dibattito si è chiuso con gli interventi di **Fabrizio Maddalena** e **Matteo Andreone**: Maddalena, ricorda Massone, si è soffermato sull’importanza del video all’interno dei canali digitali nelle aziende e ha sviluppato il concetto di “webcasting skills”; Andreone, infine, ha evidenziato un parallelismo tra “Humorous Intelligence” e “Business Intelligence”, illustrando come introdurre meccanismi umoristici per migliorare l’ambiente di lavoro e la comunicazione professionale.



### La premiazione

Ogni anno il Forum UCC assegna dei premi alle aziende che si sono distinte nel loro settore per un impegno eccellente delle innovazioni tecnologiche e organizzative. Le realtà premiate si sono distinte per l'attenzione mostrata nei confronti del benessere delle persone e dell'organizzazione e per la capacità di creare un ambiente di lavoro a tutti gli effetti *smart*, seguendo un processo di ottimizzazione degli spazi e di digitalizzazione.

Per la categoria “**Lavoro Agile**” sono stati premiati l'**Università degli Studi di Trento**, **Stantec** e **VoipVoice**. L'Università di Trento è stato il primo ateneo in Italia ad avviare il lavoro agile; Stantec ha implementato uno strumento di misurazione dei vari fattori di risparmio e di valutazione della sicurezza dei lavoratori; VoipVoice realizza corsi di certificazione per i partner per attivare soluzioni VoIP e di UC, che abilitano i programmi di lavoro agile. Per la categoria “**Digital Workplace**” i riconoscimenti sono stati assegnati a **Gruppo Sella** e **Comitel**. Per il Gruppo Sella è in atto un processo di ottimizzazione degli ambienti esistenti e di integrazione con nuove funzionalità; Comitel è stato infine un esempio di impiego interno di una situazione di *collaboration*.



I relatori e i vincitori dei premi consegnati dal Forum UCC



Il Forum UCC nasce come progetto finalizzato alla promozione e alla diffusione dei servizi *Social Collaboration* e *Comunicazione Unificata*. Tra gli obiettivi del Forum: coinvolgere decisori e utilizzatori finali, aggiornare su tecnologie e servizi, creare una comunità professionale, favorire l'adozione dei servizi UCC nelle organizzazioni.



## Adotta un'impresa

### Il peer mentoring per condividere esperienza e buone pratiche

Attraverso la modalità di adesione “Adotta un'impresa” le aziende che, con successo, avevano già sperimentato forme di lavoro agile hanno potuto adottare aziende neofite mettendo a loro disposizione la propria esperienza e competenza, diventando così vere e proprie **mentor** dello smart working.

Le aziende **mentee**, con difficoltà a recepire modelli organizzativi più flessibili ma con desiderio di iniziare a sperimentare questa nuova modalità lavorativa, hanno potuto cogliere l'opportunità di conoscere il lavoro agile grazie al supporto di chi già lo praticava da più tempo.

Nel 2018 era stato offerto un approfondimento sul tema, proponendo una testimonianza diretta di una delle esperienze di peer mentoring, una sorta di case history dal valore esemplare. Quest'anno abbiamo pensato di intervistare la capo progetto del percorso di introduzione dello smart working in Bayer Italia, per farci raccontare la **nuova formula di adozione** studiata per incuriosire le imprese.

I NUMERI DEL 2019



53

le aziende che quest'anno si sono rese disponibili all'adozione, in qualità di mentor o di mentee



## L'evento di adozione per le imprese Intervista a Katia Foglia – Head of HR Operations di Bayer Italia

**Katia Foglia**, Head of HR Operations di **Bayer Italia**, ci ha spiegato innanzitutto che l'attività di Bayer durante la Settimana del Lavoro Agile è stata vissuta come un'opportunità per "fare sharing" della propria esperienza.

*"Ci tenevamo a sostenere il lavoro agile insieme al Comune di Milano, che continua a investire energie e risorse in questa direzione" racconta Foglia. "Visti i risultati eccellenti e il grosso consenso ottenuto dai dipendenti e dai manager abbiamo ritenuto che questa modalità di lavoro fosse una cosa così bella da dover essere perseguita e presidiata, senza porsi troppi problemi."*

Per veicolare i molti contenuti che si volevano trasmettere sono state organizzate **tre iniziative** dedicate al tema, che hanno riscosso grande interesse e partecipazione: una **per i dipendenti**, ad un anno dalla sperimentazione, per condividere i risultati conseguiti e rilevati tramite survey; una **per le imprese**, per permetter loro di incontrare chi ha già adottato con successo questa filosofia e ne ha sperimentato i vantaggi ed i benefici ed un'altra **per i cittadini**, per fornire un quadro aggiornato di come cambia il lavoro in una società in continua evoluzione e di come lo smart working rappresenti un'incredibile opportunità.

La settimana è stata quindi l'occasione per aprire le porte dell'azienda ed alimentare un più esteso confronto sul tema.



Bayer è un'azienda globale con competenze chiave nelle Life Science, nei settori della Salute e dell'Agricoltura. È presente in 79 Paesi con sede centrale in Germania e si avvale della collaborazione di circa 117.000 persone nel mondo. In Italia opera con tre società che contano complessivamente circa 2000 dipendenti (Dati 2018). La sede nazionale si trova a Milano da oltre 120 anni.



L'iniziativa di smart working di Bayer Italia si è inserita in un percorso di cambiamento più ampio con diverse iniziative di flessibilità introdotte in azienda nel 2015.



Con il progetto “**FlExpo**”, da maggio a ottobre 2015, in occasione della manifestazione dell'Expo a Milano, Bayer ha dato la possibilità ai dipendenti di lavorare 5 giorni al mese presso apposite postazioni condivise all'interno dei propri stabilimenti produttivi, per agevolare gli spostamenti casa-lavoro. Nel 2017 il progetto si è ulteriormente esteso con un pilota, denominato “**FlexJob**” che dava la possibilità a 25 persone di lavorare anche al di fuori delle sedi aziendali. Il modello attuale, più esteso e strutturato, denominato “**Smart WoW: a new Way of Working**”, ha preso avvio ed è stato implementato nel 2018.

Per quanto riguarda l'evento di adozione per le imprese, commenta Foglia, dal titolo “*Smart working: più facile a farsi che a dirsi. L'esperienza Bayer a disposizione delle imprese*”, è stato organizzato con la volontà di passare un messaggio forte: “*per comprenderne i vantaggi, il lavoro agile prima di tutto va fatto, va sperimentato*”.

Bayer si è messa a disposizione delle piccole-medie imprese ospitando nella sua sede tutti coloro che avessero voluto approfondire l'implementazione dello smart working, facendosi “adottare” per un giorno dall'azienda.

Consapevole che di lavoro agile si parla tanto, per andare oltre il livello informativo e al contempo raccontare la propria storia, Bayer ha scelto una formula nuova. Ha allestito più **aree tematiche** in modo che fossero le stesse aziende “adottate” a poter scegliere liberamente seduta stante, a seconda del bisogno, quale aspetto del lavoro agile approfondire. Sono stati organizzati cinque corner dedicati ai temi del **change management**, della **comunicazione**, della **formazione sulla normativa e sicurezza**, dell'**information technology** e delle **relazioni sindacali**. Le imprese partecipanti hanno avuto così la possibilità di focalizzare l'introduzione dello smart working su argomenti concreti, dirigendosi nei box dedicati e avvalendosi delle testimonianze dei colleghi che se ne sono occupati dai diversi lati.

A seguito dell'esperienza di adozione, l'appuntamento di *Conosciamoci meglio* aperto alla cittadinanza sul tema del lavoro agile, intitolato “*Smart working, una rivoluzione, lavorare fuori dall'ufficio aiuta a vivere meglio*”, ha inquadrato il trend lavorativo approfondendone gli aspetti sociologici e psicologici grazie alla presenza di esperti.



Alcune foto delle «adozioni» realizzate nella Settimana del Lavoro Agile 2019



## I coworking Spazi di lavoro condiviso

I **coworking** - luoghi che prevedono la **condivisione di un ambiente di lavoro e di risorse tra professionalità diverse** - giocano un ruolo fondamentale per lo sviluppo del lavoro agile, incentivando questa nuova forma di gestione e organizzazione del lavoro in grado di rispondere positivamente sia alle richieste che contraddistinguono il mercato del lavoro oggi sia ai bisogni delle persone. L'attenzione si sposta dal singolo lavoratore alla **rete** in cui è inserito, permettendo alle conoscenze, che creano competitività e innovazione, di circolare più facilmente.

Durante la Settimana del Lavoro Agile 2019 i coworking sono stati una valida alternativa al lavoro da casa per gli smart worker, rendendo Milano una città più **smart**, assicurando efficienza e garantendo la dimensione sociale del lavoro.

A maggio 2019, grazie alla stipula di un Protocollo di Intesa, **MYSPOt Platform** ha collaborato con l'**Amministrazione Comunale** gestendo le adesioni dei coworking e le prenotazioni, consentendo ai lavoratori agili di trovare in tempo reale spazi di lavoro, in linea con le proprie esigenze, in tutta Italia.

Quest'anno abbiamo scelto di dare spazio all'iniziativa di **Copernico** che, in occasione della Settimana del Lavoro Agile 2019, **ha intervistato numerosi smart worker**, professionisti e aziende che vivono gli spazi di lavoro condiviso tutti i giorni, **raccontando che cosa significhi lavorare smart e dando piena voce al loro punto di vista.**



I luoghi di lavoro di Copernico



### I NUMERI DEL 2019

56

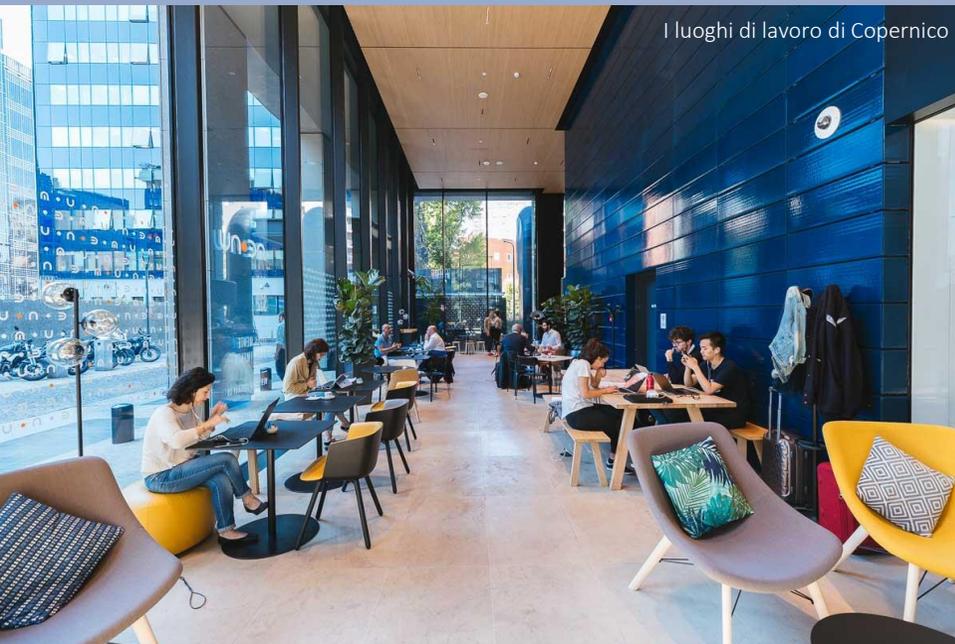
coworking aderenti

281

postazioni mese a disposizione

93

prenotazioni effettuate



I luoghi di lavoro di Copernico

Copernico è un progetto nato nel 2014 e che oggi conta una rete di una rete di 13 palazzi in Italia ed Europa, in cui vive e si incontra una business community di 6.000 professionisti e in cui, ogni anno, vengono organizzati oltre 300 eventi.



Copernico nasce come rete di luoghi di lavoro, uffici flessibili e servizi che facilitano lo smart working, la crescita e lo sviluppo del business. Si tratta di luoghi progettati per favorire l'accelerazione e lo sviluppo di business e la crescita di freelance, professionisti, start-up e aziende grazie alla condivisione di risorse e conoscenze, alla contaminazione di idee e al networking.

## La parola agli smart worker

Dall'idea di voler dare voce direttamente ai lavoratori agili è nata [#SmartLife](#), una diretta Facebook itinerante realizzata da Luca Tripeni Zanforlin e Alex Roggero di L'Ippocastano e Giacomo Bosio di Hedron, gruppo di Copernicani già promotore di alcune iniziative particolarmente riuscite, come le [CoperniColazioni](#). Attraverso [#SmartLife](#) gli smart worker hanno potuto raccontare la loro esperienza in collegamento dalle diverse sedi di **Copernico** a Milano.

**Angela Gambero** – Business development and partnership di Copernico – ci ha raccontato come è andata la diretta e come quest'iniziativa si sia inserita con naturalezza nella visione di **Copernico**.

*“Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un profondo mutamento nel mondo del lavoro”* spiega Gambero, *“si tratta di un cambiamento basato sul passaggio dal controllo alla responsabilizzazione, in linea con la crescente esigenza di **flessibilità** delle imprese. Tale esigenza è a sua volta basata sulla necessità di crescere velocemente e di adattarsi con rapidità a mercati che cambiano: anche i lavoratori hanno dunque maggiore flessibilità, hanno maggiore facilità a muoversi, meno legami. Insomma: nuove condizioni, nuove generazioni... nuove regole”*.

Il cambiamento che ha interessato il mondo del lavoro ha trasformato anche l'ufficio: oggi il luogo di lavoro è più che mai una **“fucina di relazioni”**. *“Questi cambiamenti sono più chiari se si abbandona la classica visione del luogo di lavoro come «spazio» in favore dell'idea di «paesaggio», nel quale ogni elemento esercita relazioni di reciproca influenza e in cui anche il design può produrre un impatto sui processi decisionali e sulle strutture organizzative. Attraverso la creazione di luoghi di incontro, condivisione, scambio, si favorisce la **costruzione di comunità**.”*



Durante la [diretta](#), commenta Gamberro, si è scoperto che per alcune aziende è fondamentale permettere ai propri dipendenti di lavorare da remoto per un tema di talent retention (Palo Alto Networks), che lavorare in uno spazio condiviso permette alle persone di contaminarsi ed aprirsi a nuovi stimoli (Oliver James Associates), che ci sono aziende che una volta scelto uno spazio di lavoro condiviso non ne possono più fare a meno (Webidoo).

E ancora, che essere uno smart worker significa imparare a lavorare per obiettivi (NVIDIA GeForce Italia), avere maggiore flessibilità (CWS), basare il proprio lavoro sulla valorizzazione del risultato e non sul tempo trascorso alla scrivania (Landoor).

Per poter applicare al meglio lo smart working in azienda, viene ribadito il contributo fondamentale della tecnologia (di nuovo, Palo Alto Networks), così come la capacità, dell'azienda stessa, di rispondere in maniera efficace ai cambiamenti (Smartworking).

Nelle interviste, la parola che viene pronunciata più spesso è **“flessibilità”**, ma anche **“libertà”** e **“felicità”** ricorrono frequentemente, a sottolineare come **un miglior bilanciamento tra tempo lavorativo e tempo privato possa portare un beneficio tangibile alle persone.**



*“Come rilevato dal paper sviluppato con Carlo Ratti Associati sul nuovo paesaggio del lavoro, osserviamo una nuova sorta di nomadismo culturale, supportato dall'innovazione, che invece di una residenza permanente e un ufficio fisso, sceglie come casa il mondo, spostandosi da un luogo all'altro - proprio come facevano le tribù - cercando risorse, non più di cibo, ma di lavoro, connessioni e incontri”*

Deborah Basso, Community Manager di Copernico

I luoghi di lavoro di Copernico





## Il punto di vista dei lavoratori

### Il questionario on-line AMAT – Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio S.r.l.

Anche quest'anno **AMAT** in collaborazione con l'**Unità Mercato del Lavoro** dell'**Area Lavoro e Formazione** del **Comune di Milano** ha predisposto un questionario per gli smart worker, accessibile on-line, dal 20 maggio all'17 giugno, attraverso un link dedicato, inviato a tutte le realtà che hanno partecipato alla Settimana del Lavoro Agile 2019.

Alcune delle aziende aderenti – in particolare realtà medio-grandi – avendo già avviato da tempo una sperimentazione o un vero e proprio progetto di smart working, si sono mostrate disponibili a condividere con l'Amministrazione le loro **survey interne**, offrendo un prezioso contributo all'indagine condotta da AMAT per restituire una fotografia più ampia del punto di vista dei lavoratori sulla loro esperienza di smart working.

L'indagine si è concentrata sui dati relativi al **tempo risparmiato**, agli **spostamenti**, alle **emissioni atmosferiche** e ai **consumi di carburante evitati** grazie all'adesione alla Settimana del Lavoro Agile e al **gradimento dell'iniziativa** da parte degli smart worker.

Nel corso della restituzione, sono stati effettuati raffronti con i dati delle precedenti edizioni 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018.

I NUMERI DEL 2019



**3.305**

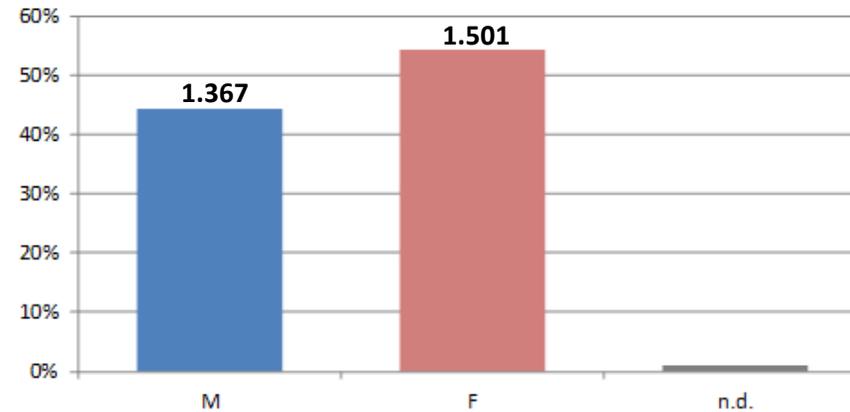
i lavoratori che si sono espressi sulla loro esperienza di smart working, di cui **2.456** attraverso il questionario di AMAT



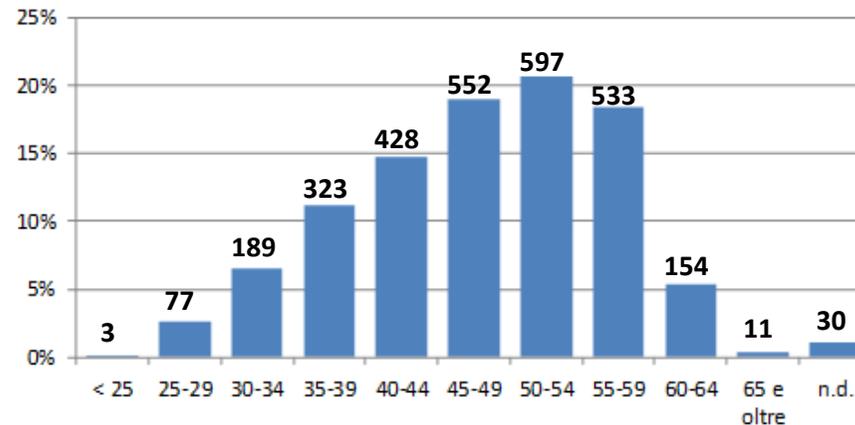
## Alcuni dati sugli smartworker Informazioni generali sugli utenti

Si conferma anche per l'edizione di quest'anno una partecipazione maggiore delle lavoratrici, tuttavia il divario tra lavoratori e lavoratrici partecipanti risulta modesto come per l'edizione 2018, a conferma del fatto che lo smartworking ormai non riguarda prevalentemente le donne, ma tutti i lavoratori.

### Ripartizione dei partecipanti per genere



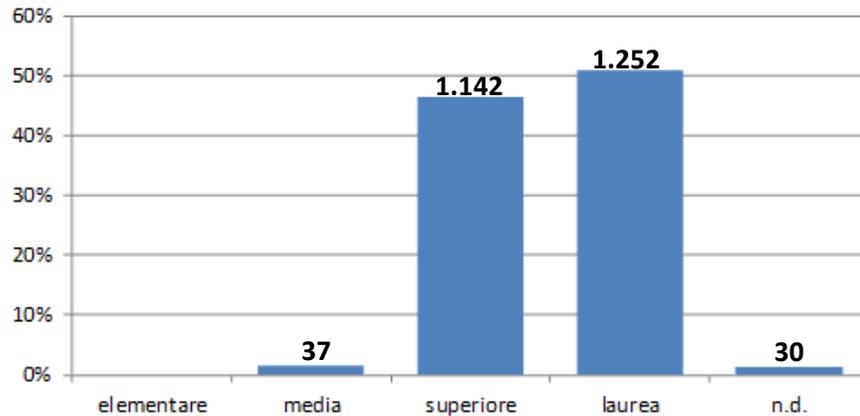
### Ripartizione dei partecipanti per età



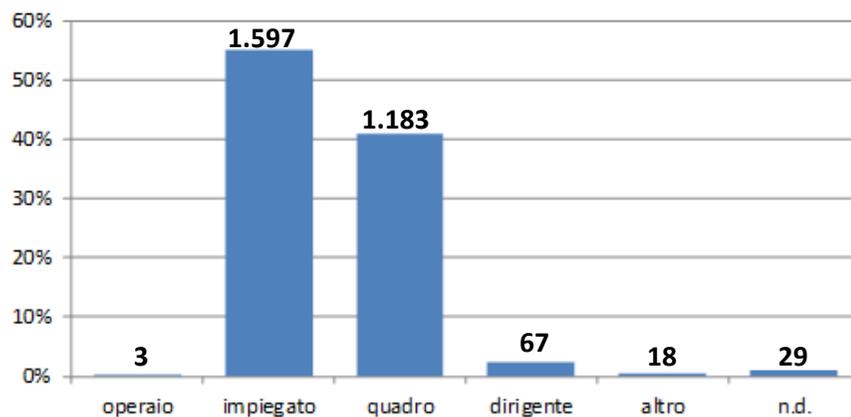
Come per le edizioni 2017 e 2018, la fascia di età più rappresentata dal campione di lavoratori che hanno fornito la necessaria informazione è risultata quella dei 45-55 anni, con un coinvolgimento anche della fascia di età 55-59. Rispetto alle esperienze di Giornata di Lavoro Agile dei primi anni, la fascia d'età maggiormente rappresentata si è progressivamente spostata da 40-44 anni della prima edizione dell'iniziativa a 45-59 della Settimana del Lavoro Agile 2019.



Ripartizione dei partecipanti per titolo di studio



Ripartizione dei partecipanti per qualifica professionale



Anche per l'edizione 2019 si conferma una maggiore partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori con **diploma superiore o laurea**, nonché degli **impiegati** e dei **quadri**, questi ultimi in flessione rispetto alle ultime due edizioni dell'iniziativa.



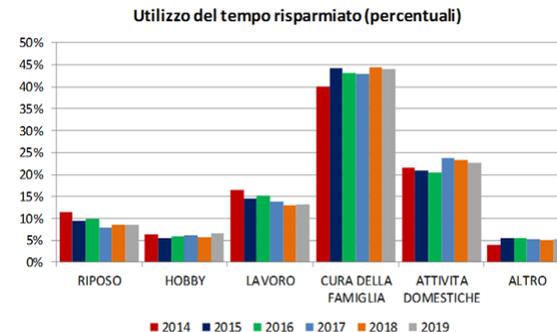
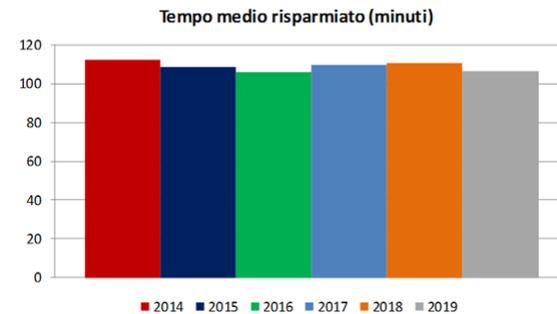
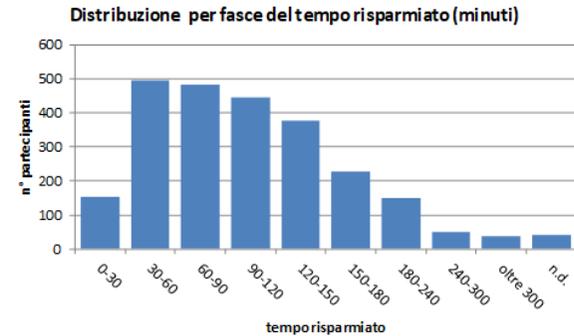
## Alcuni dati sugli smartworker

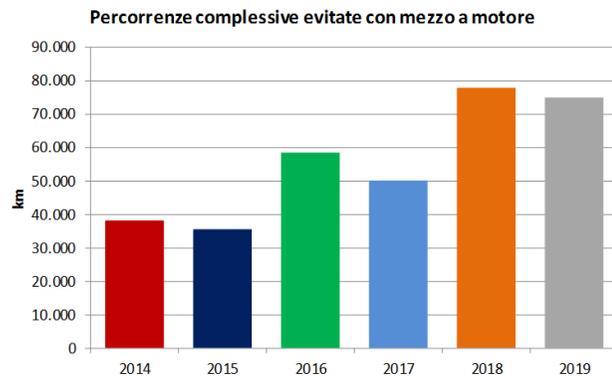
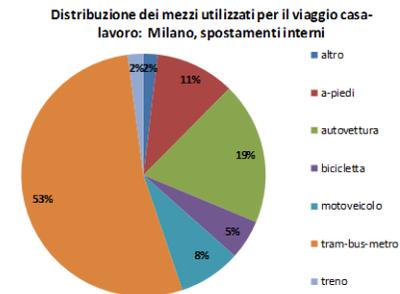
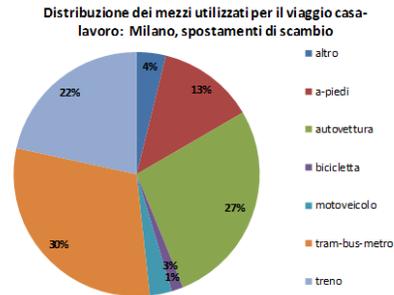
### Tempo risparmiato, spostamenti, emissioni e consumi evitati

Gli spostamenti più evitati sono quelli di **durata complessiva compresa tra 30 minuti e due ore**. Tale dato è sostanzialmente in linea con quello delle precedenti edizioni della Settimana.

Il tempo medio risparmiato per lavoratore è stato di **106 minuti**. Anche questo dato è pressoché in linea con quello delle scorse iniziative.

Stesso discorso per la **ripartizione delle attività** alle quali è stato dedicato il tempo guadagnato, è risultata molto simile a quella delle passate edizioni: come si può vedere dal grafico di fianco continuano a prevalere **le attività domestiche** e le attività dedicate alla **cura della famiglia**.





Per quanto riguarda gli **spostamenti**

Focalizzando l'attenzione sui soli spostamenti originati e/o destinati alla città di Milano, se si separano gli spostamenti interni a Milano dagli spostamenti di scambio tra Milano e l'esterno della città, si può notare che:

- negli **spostamenti di scambio** si ha una **pluralità di scelte** con prevalenza dei mezzi autovettura, trasporto pubblico locale e treno;
- negli **spostamenti interni alla città**, la **maggior parte di essi** avviene utilizzando il **trasporto pubblico locale**, mentre l'utilizzo dell'autovettura è molto più limitato.

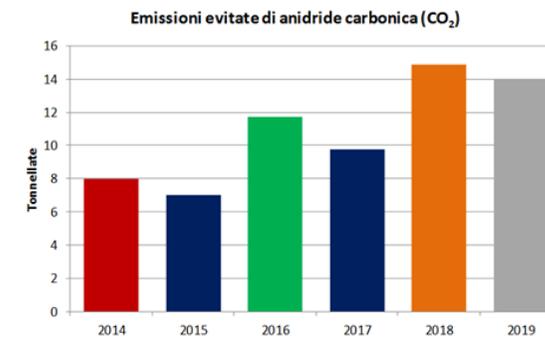
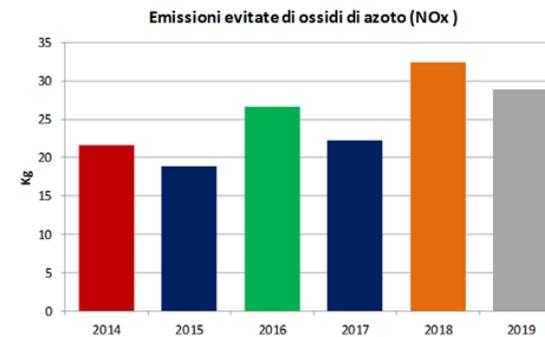
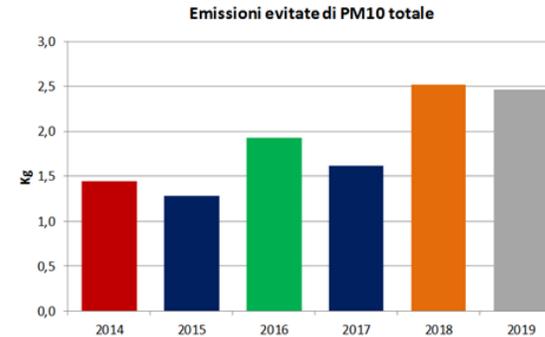
Complessivamente **gli spostamenti evitati con mezzo privato** possono essere quantificati in circa **74.390 km**, questo dato è nettamente superiore a quello degli scorsi anni e molto vicino a quello dell'anno precedente.



I dati relativi alle percorrenze complessive evitate vengono rielaborati al fine di analizzarne le **ricadute ambientali**.

La **quantità di emissioni atmosferiche evitate** (da riferirsi ad un giorno di l.a.) è risultata **lievemente in diminuzione** per alcuni inquinanti, motivabile dal fatto che il progressivo rinnovo del parco veicolare circolante (crescita dell'utilizzo di veicoli ibridi e di classe Euro 6, in accordo ai dati di immatricolazione), comporta una minore quantità di emissioni unitarie e un più limitato consumo di carburante.

	Emissioni / consumi
PM10 scarico	0,44 kg
PM10 totale	2,47 kg
Ossidi totali di azoto (NOx)	28,9 kg
Biossido d'azoto (NO <sub>2</sub> )	9,7 kg
Anidride carbonica (CO <sub>2</sub> )	14,0 ton
Consumi carburante	6.074 litri

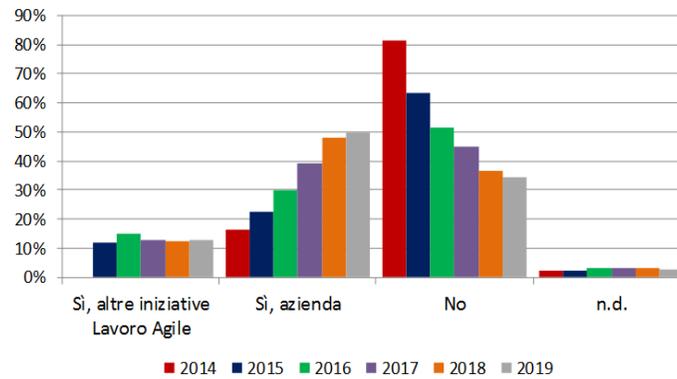




## Ultimi dati sugli smartworker

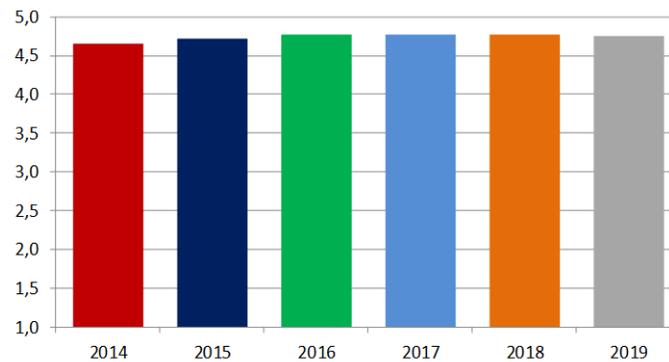
### Partecipazione a precedenti iniziative di lavoro agile e indice medio di gradimento

Partecipazione a precedenti iniziative di Lavoro Agile (%)



Nel corso degli anni, la percentuale di lavoratrici e lavoratori che hanno partecipato per la prima volta ad una esperienza di Lavoro Agile continua a diminuire a riprova di quanto stiano crescendo le iniziative aziendali di Lavoro Agile.

Indice medio di gradimento



Alla domanda «Su una scala da 1 a 5, qual è stato il tuo gradimento di partecipazione a questa Giornata del Lavoro Agile?»

L'indice medio di gradimento espresso risulta sempre molto alto: **4,76/5**, in linea con quello delle ultime edizioni e in leggera crescita rispetto alle prime esperienze.



## Le ricerche dell'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working (DIS) di Sda Bocconi

Ogni anno l'**Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working (DIS)** di **Sda Bocconi** ha svolto una ricerca con lo scopo di analizzare il modo in cui nelle organizzazioni si concettualizza e si promuove il lavoro agile, evidenziando costi e benefici percepiti dai lavoratori e dall'organizzazione stessa. Queste ricerche hanno evidenziato che la diffusione della pratica è ancora limitata, anche se **in crescita**. Le aziende che la adottano sono attente ai temi della **gestione della diversità**.

Nel 2019 l'Osservatorio DIS ha svolto ulteriori approfondimenti sul tema, soffermandosi da una parte sul modo in cui è stato elaborato il tema dagli studiosi di management; dall'altra sul modo in cui è stato costruito il discorso pubblico intorno al lavoro agile nei principali quotidiani italiani.

Dall'**analisi della letteratura** emerge che gli studi manageriali non se ne sono ancora occupati in maniera sistematica. L'etichetta *smart working* è pressoché assente nella pubblicistica accademica e scientifica internazionale. Gli argomenti più prossimi allo *smart working* riguardano i cosiddetti *Flexible Work Arrangements* o le cosiddette *Flexible Work Practices*. I primi articoli in questo ambito risalgono alla metà degli anni Ottanta del secolo scorso e partono dall'esigenza di individuare modalità organizzative che consentano, da una parte, il bilanciamento vita privata-lavoro, dall'altra lo sviluppo di soluzioni che per semplicità potremmo definire post-fordiste. Molti degli articoli sono rassegne della letteratura; alcune hanno un contenuto empirico i cui risultati sono ancora limitati e parziali. Il lavoro agile, quindi, è qualcosa di cui si parla nelle organizzazioni, nelle società di consulenza, negli incontri per *practitioners*, ma che non è ancora studiato a fondo.



L'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working (DIS) è presente da oltre diciotto anni nel campo della ricerca sulla gestione della diversità e dell'inclusione.

Negli ultimi anni l'Osservatorio si è occupato con grande attenzione di smart working la cui implementazione presuppone una nuova organizzazione del lavoro, ma soprattutto un nuovo stile manageriale basato su fiducia e responsabilità



L'analisi condotta **sulla stampa** (Il Sole 24 ore, Il Corriere della Sera, La Repubblica) ha mostrato che il processo di istituzionalizzazione del tema a livello mediatico è in atto, soprattutto a partire dal 2017 (anno nel quale viene discussa e approvata la Legge sul Lavoro Agile, malgrado permanga un'incertezza semantica nel modo di designare la pratica).

La stampa si mostra favorevole al lavoro agile, del quale sottolinea soprattutto il beneficio in termini di bilanciamento tra vita privata-lavoro. Altri temi connessi sono il ruolo della **tecnologia**, la **sostenibilità ambientale** e l'aumento degli spazi di **coworking**. Qui emerge «il lato buono» dello smart working visto come **pratica di rottura verso il passato**, progressista, innovativa e **orientata al futuro**.

Un altro beneficio sottolineato è l'**aumento della produttività** generato dall'introduzione della pratica che, in certi casi, verrebbe usato come strumento di razionalizzazione e di snellimento.

Accanto al tema della produttività si affianca la questione del **modello di leadership** sul quale questa pratica si sostiene: un modello basato sull'orientamento al risultato, sulla fiducia, sull'autonomia e sulla responsabilità del collaboratore.

Se questi benefici vengono presentati come una fonte di emancipazione del lavoratore, d'altra parte emergono alcune questioni critiche intorno al tema, come ad esempio il timore di perdere la dimensione sociale della vita organizzativa, che la stampa tratta in maniera poco riflessiva.

## Bilancio della Settimana 2019

Il trend relativo ai numeri dei lavoratori, delle aziende e dei partner coinvolti durante la Settimana è in costante crescita e lo dimostrano i numeri dell'edizione 2019: **53.520 i lavoratori coinvolti**, a fronte dei 23.034 del 2018, e **446 aziende** che hanno aderito una o più volte alle cinque edizioni, rispetto alle 408 dell'anno precedente. I numeri positivi, oltre a confermare il successo dell'iniziativa anche nel 2019, ci dicono che il lavoro agile è una realtà che sta diventando sempre più importante, soprattutto nelle grandi aziende, che hanno al loro interno capacità e risorse per l'introduzione di percorsi di innovazione e trasformazione culturale che promuovono lo smart working e favoriscono l'utilizzo degli spazi di coworking. A riprova di ciò anche il dato raccolto da Amat che segnala in **costante diminuzione la percentuale di lavoratrici e lavoratori che hanno partecipato per la prima volta ad una esperienza di lavoro agile.**

Il trend trova conferma nella ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano dell'ottobre 2018: il **58% delle aziende medio grandi ha già introdotto iniziative concrete**, consapevoli della buona riuscita dell'iniziativa in termini di equilibrio psico-fisico dei lavoratori, nonché di raggiungimento degli obiettivi specifici aziendali. Sembrerebbe, poi, che anche nella PA cominci a farsi strada un modello di lavoro *smart*: **oltre 4mila dipendenti pubblici operano oggi in remoto** (800 in più in un anno) e **l'8% delle pubbliche amministrazioni ha progetti strutturati di lavoro agile** (contro il 5% del 2017), l'1% ha attivato iniziative informali e un altro 8% prevede progetti dal prossimo anno.

Il **Comune di Milano** stesso, facendo tesoro delle esperienze all'avanguardia condotte in tema di lavoro agile, **sta attualmente portando avanti l'estensione dello smart working a tutta la sua organizzazione** – che ad oggi interessa **9 Direzioni e 330 smart worker** – raccogliendo una nuova sfida: la sviluppo di una cultura manageriale differente che favorisca collaborazione, organizzazione autonoma delle attività, responsabilizzazione verso i risultati e fiducia. Diversa è la realtà delle **micro, piccole e medie imprese**, le quali costituiscono il tessuto portante del nostro sistema produttivo, ma che, in maggior misura, stentano a adottare, nel loro percorso di sviluppo, azioni di flessibilità organizzativa ed hanno quindi più bisogno di essere sostenute. Per questa ragione tutte le iniziative della Settimana e i progetti citati nel documento, messi in campo dal Comune di Milano per la diffusione del lavoro agile, hanno dedicato un'attenzione particolare a questa tipologia di imprese, dando una grande spinta ad una loro presa di coscienza in merito all'opportunità di cambiare sviluppando organizzazioni più agili, come confermato dall'osservatorio "privilegiato" di A.P.I., associazione Piccole e Medie Industrie.

## Conclusioni

Il modo migliore di avvicinarsi ad un cambio di paradigma sostanziale per le piccole e medie imprese è essere stimolati dal confronto con le grandi aziende in cui il lavoro agile è già realtà. Anche per questa ragione il report 2019 ha individuato una serie di interlocutori su più versanti "virtuosi" e ha dato loro ampio spazio di parola per far risaltare, attraverso la narrazione di esempi concreti, tutti i vantaggi reali di questo modello organizzativo, rilevanti sia a livello di soddisfazione individuale che di performance dei lavoratori e delle imprese. Il Comune di Milano continuerà a mettere energie in campo affinché sempre più piccole e medie imprese comprendano che porre al centro il benessere dei lavoratori costituisce un *driver* fondamentale per lo sviluppo competitivo del business.

**Report aggiornato al 31-12-19**  
**a cura dell'Unità Mercato del Lavoro**  
**Area Lavoro e Formazione**  
**Direzione Economia Urbana e Lavoro**  
**Comune di Milano**

Via Larga 12 - 20122 Milano

Tel. 02 884 63081

[PLO.Conciliazione@comune.milano.it](mailto:PLO.Conciliazione@comune.milano.it)

<https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/lavoro-e-formazione/lavoro/lavoro-agile>

Si ringraziano: tutti gli intervistati che hanno condiviso con noi la loro esperienza, le aziende e i coworking che hanno gentilmente concesso l'uso di proprie foto per questo documento.

**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 e l'inserimento della dicitura ©Comune di Milano