

smart working di genere? no, grazie!



**Fondazione
Barberini**

MEMORIA E
IMMAGINAZIONE

I Quaderni della Fondazione Barberini

03

Questa ricerca è stata realizzata con il contributo e su commissione della Commissione Pari Opportunità di Legacoop Emilia Romagna tra i mesi di giugno e luglio 2021.

La ricerca è stata realizzata con la collaborazione di Quadir Scuola di Alta Formazione Cooperativa.

Più precisamente hanno contribuito alla ricerca: Marcella Zoli, Federica Bordone, Federica Protti, Alessandra Braglia. Hanno impreziosito il lavoro i contributi di Barbara Lori Assessore Regione Emilia Romagna, Rita Ghedini Vicepresidentessa Fondazione Barberini, Mariagrazia Bonzagni.

Progetto grafico a cura di Be Open, Ideali per comunicare

Il progetto è stato cofinanziato con il contributo della Regione Emilia Romagna L.R. 6/2006.

Si ringraziano tutte le cooperative del campione che hanno collaborato alla realizzazione della ricerca.



Link al video dell'infografica dell'indagine sullo smart working della Commissione Pari Opportunità di Legacoop Emilia-Romagna

Fondazione Ivano Barberini
www.fondazionebarberini.it
info@fondazionebarberini.it
via Mentana 2, 40126 Bologna
tel. 051 231313

Presidenza – Mauro Lusetti
Direzione – Roberto Lippi

Archivio, biblioteca e patrimonio – Lorena Cerasi
Open Innovation manager – Bibi Bellini
Comunicazione e progetti – Andrea Nalin

smart working di genere? no, grazie!

Promosso dalla Commissione Pari Opportunità di Legacoop Emilia-Romagna
Realizzato in collaborazione con Quadir – Scuola di alta formazione cooperativa
Indagine a cura di Marcella Zoli

Indice

6	Perchè Fondazione Barberini si occupa di smart working? <i>Rita Ghedini Vice Presidentessa Fondazione Barberini</i>
8	La ricerca sullo Smart Working inaugura i lavori della Commissione Pari Opportunità <i>Federica Protti Responsabile Pari Opportunità – Legacoop Emilia-Romagna</i>
10	La parità di genere nella vita economica del territorio <i>Barbara Lori Assessora alla Montagna, Parchi e Forestazione, Aree Interne Programmazione territoriale, Pari opportunità della Regione Emilia Romagna</i>
13	01. Che cos'è lo smart working?
14	1.1 Telelavoro, home working, smart working o lavoro agile: di cosa stiamo parlando
16	1.2 La grande sperimentazione durante la pandemia: smart working ibrido emergenziale
18	1.3 Il futuro dello smart working
21	02. I presupposti della ricerca "Smart working di Genere? No, grazie!": le ipotesi
24	03. Una ricerca cooperativa: descrizione del campione di ricerca e del metodo
26	3.1 Descrizione del campione
29	3.2 Metodo d'indagine
33	04. Quali risultati?
34	4.1 L'utilizzo dello smart working prima, durante e dopo la pandemia: indagine quantitativa
38	4.2 L'utilizzo dello smart working prima, durante e dopo la pandemia: indagine qualitativa
39	4.3 Lo smart working ha funzionato? Pro e contro a confronto
43	4.4 I cambiamenti irreversibili introdotti dall'utilizzo dello smart working emergenziale sull'organizzazione del lavoro
45	4.5 Benefici collettivi e sociali da non sottovalutare
49	05. Strategie operative: casi aziendali di eccellenza
52	5.1 CEFLA – Lo Smart Office del futuro
56	5.2 Coop Alleanza 3.0 – Aree di co.working aziendale
60	5.3 CNS – Scrivanie condivise e senza carta? Sì può.
64	5.4 CPL CONCORDIA – ICT (Information and Communications Technology): come migliorare la condivisione e la produttività
68	5.5 SACMI – <i>Digital Gym</i> per allenare le competenze
72	5.6 TICE – La cultura della felicità in cooperativa esiste
76	5.7 COOPSERVICE – "KPI del fare" una frontiera possibile e condivisa
80	5.8 CIRFOOD – Dimostrare con i risultati: sperimentazione, gruppo pilota e survey
84	5.9 OPENGROUP – La formazione del Manager Agile
88	5.10 LA LUMACA – I principi condivisi per muoversi insieme
93	06. Contributi
94	6.1 L'esperienza di SMARTBO: un Tavolo inter-aziendale per diffondere i valori del Lavoro Agile, della sostenibilità e della prossimità
98	6.2 Cosa può fare Legacoop ER per favorire lo smart working e il cambiamento culturale
99	07. Allegati
100	7.1 Scheda d'indagine quantitativa
101	7.2 Schema d'indagine qualitativa

PERCHÉ FONDAZIONE BARBERINI SI OCCUPA DI SMART WORKING?

A cura di Rita Ghedini

Vice Presidentessa Fondazione Barberini

Il nostro scopo è *promuovere, valorizzare e sostenere l'identità e la cultura cooperativa, mutualistica e dell'economia sociale*. Riteniamo che la pubblicazione della ricerca *Smart working di genere? No, grazie!*, promossa dalla Commissione Pari Opportunità di Legacoop Emilia Romagna, risponda ai nostri scopi statutari per diverse ragioni. Promuovere, valorizzare e sostenere l'identità cooperativa significa dare valore e consentire la conoscenza dell'esperienza cooperativa nel suo farsi, cioè trasmettere i contenuti ed il senso delle fasi che la cooperazione affronta, delle trasformazioni che la attraversano e che essa stessa produce, ricercandone il tratto distintivo, ciò che, nell'affrontare i processi di cambiamento, *il cooperare* può leggere e interpretare in modo peculiare.

La ricerca che presentiamo si propone, innanzi tutto, di svolgere l'osservazione di un fenomeno trasformativo in corso, non ancora compiuto, ma già profondamente incidente la cultura, l'organizzazione, le relazioni e i valori delle organizzazioni economiche, così come quelli delle organizzazioni sociali. La remotizzazione di una parte dei processi produttivi, accelerata dalla pandemia, inerisce moltissime dimensioni collettive e personali. Innanzitutto, il lavoro. L'allentamento della dimensione contestuale di produzione, il superamento, possibile per alcuni, ma non per tutti, del "luogo di lavoro" come vincolo per la realizzazione della prestazione, come luogo fisico di gestione delle relazioni, fra "corpi" produttivi, costituisce di per sé una trasformazione profondissima. Cambia la nozione di lavoro e il valore dello scambio tra tempo e remunerazione; valorizza il concetto di prestazione e obbliga a mutare le metriche di valutazione della produttività, sospiingendole nettamente sul piano qualitativo.

Muta la qualità delle relazioni, superandone non solo la dimensione fisica, di condivisione dello spazio e, almeno parzialmente, del tempo, e con essi di suoni, colori, odori, di ogni percezione sensoriale e, conseguentemente, emotiva (ci si arrabbia, si litiga di più o di meno *on line?*), ma anche quella antropologica di costruzione dei processi di collaborazione, dando rilievo, in epoca di disintermediazione, alla mediazione vincolante dello strumento digitale. Pone al centro il tema della competenza – quella digitale, in primis, ma anche quella programmatoria, di coordinamento, valutativa, etc - come dirimente per la piena attuazione del principio di pari opportunità, attraversando i generi e creando, naturalmente, un gradiente fra le generazioni, forse il primo in cui la generazione più giovane gode di un vantaggio.

È sulla lettura *di genere* che la ricerca va in profondità, per rivelare la potenzialità equitativa del lavoro "da remoto". Il titolo fornisce una chiave interpretativa dei dati rilevati dall'indagine: lo *smart working*, nell'accezione parziale e forzata che ne ha imposto la pandemia, *può* essere uno strumento di conciliazione

fra il lavoro e gli impegni di cura ed uno strumento di condivisione di questi ultimi fra i generi, a condizione che non lo si consideri *prioritariamente riservato* ad un genere, cioè a quello femminile, quale strategia per conciliare lavoro retribuito e lavoro di cura non retribuito. La "*sorpresa positiva*" della ricerca sta nella constatazione di una sostanziale "*parificazione*" tra i generi nell'accesso al lavoro da remoto, che può essere considerata una premessa positiva alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro in direzione di parità, ma, al tempo stesso, far intuire un cambiamento di approccio nella divisione del lavoro di cura.

Le condizioni per una declinazione positiva di questa evidenza interrogano le politiche del lavoro e per il welfare, sia delle cooperative che delle altre Organizzazioni Sociali, a partire dai sindacati, che sono coinvolti nella rappresentanza del lavoro. Come cooperazione dobbiamo, innanzitutto porci la questione della parità di accesso alla conoscenza, immaginando politiche di diffusione dell'informazione e di formazione, per attribuire saperi specifici ed adeguati a tutte le persone coinvolte in questi processi di cambiamento, come presupposto per uno sviluppo equo.

Abbiamo, inoltre, il dovere di sviluppare una riflessione specifica in relazione ai nostri obiettivi di diffusione della partecipazione e promozione di pari opportunità attraverso gli strumenti dell'agire cooperativo. Potremmo, ad esempio, chiederci come *mutualizzare* nel rapporto sociale e nell'organizzazione, questa trasformazione, valorizzando in maniera distintiva istituti classici come il ristoro, in rapporto alla diversa qualità dello scambio mutualistico che può instaurarsi ricomprendendo nelle dimensioni dello scambio il valore della condivisione della cura? Si tratta di una prospettiva complessa, delicata per i molti equilibri che mette in gioco, ma certamente "*generativa*" di una modalità nuova e specifica di affrontare i grandi cambiamenti accessibili grazie al digitale.

Potremmo e dovremmo chiederci come garantire pari accessibilità ed equità in presenza di nuove *segregazioni*" che la trasformazione digitale del lavoro propone: come considerare e valorizzare il lavoro di chi, per funzione, è obbligato alla "contestualità" per lo svolgimento delle proprie prestazioni? Quali categorie nuove dobbiamo introdurre per organizzare e valutare il lavoro che non può essere remotizzato? Dobbiamo, certamente, continuare ad osservare e ad indagare per capire se, in che misura e a quali condizioni queste trasformazioni possano sostenere una maggiore ed una migliore partecipazione cooperativa e al lavoro in cooperativa – dimensioni non sempre coincidenti – delle donne per l'oggi, ma soprattutto per il futuro.

Potremmo proseguire a lungo, non avendo minimamente sfiorato elementi di interesse collettivo come l'impatto sulla mobilità, sui consumi, sull'ambiente, sul valore e la proprietà dei dati e dei loro sistemi di gestione, etc. Interrogarci facendo è ciò che proviamo a fare. Le "*pratiche cooperative*" presentate nella ricerca sono un piccolo campionario di ciò che avviene, raccolto in re e, probabilmente, oggi già superato, ulteriormente modificato. Ma ciò è coerente col senso della ricerca, dell'interrogarsi su ciò che avviene, cercando di dar luogo, insieme, a risposte contestuali e parziali e ad analisi di visione, che possano sorreggere nel tempo cambiamenti positivi e durevoli.

LA RICERCA SULLO SMART WORKING INAUGURA I LAVORI DELLA COMMISSIONE PARI OPPORTUNITÀ

A cura di **Federica Protti**

Responsabile Pari Opportunità – Legacoop Emilia-Romagna

Grande è la soddisfazione per il primo lavoro di una rinnovata Commissione Pari Opportunità Legacoop Emilia Romagna. Un ringraziamento va a tutte le imprese per la collaborazione fattiva alla ricerca, che ha visto la partecipazione di ventitrè cooperative (per un totale di oltre 80mila lavoratori e lavoratrici, dalla piccola alla grande cooperativa), con una provenienza territoriale diffusa in tutta la regione e il coinvolgimento di diversi settori di provenienza, dai servizi alla produzione.

Tale ricerca, intrapresa tra giugno e luglio dello scorso anno, con il supporto operativo di Quadir e Marcella Zoli, che ringrazio per il lavoro di ricerca, ha voluto analizzare il possibile cambiamento nell'applicazione dello smart working; modalità lavorativa che, prima della pandemia, veniva richiesta soprattutto dalle donne per conciliare vita lavoro, e che successivamente la pandemia ci ha costretto ad utilizzare in forma semplificata (più correttamente potremmo chiamarlo lavoro da remoto). Strumento che, dopo l'uscita dallo stato di emergenza causato dal Covid-19, potrebbe giocare un ruolo chiave nel ridefinire, in maniera innovativa, l'organizzazione del lavoro e la conciliazione vita lavoro.

Prima dell'emergenza Covid, lo smart working riguardava lo 0,26% della popolazione aziendale delle cooperative indagate; durante la pandemia, questa percentuale raggiunge il 7,9%, per attestarsi su un previsionale post Covid al 5,99%. In tempi pre Covid, il 61% delle cooperative intervistate non applicava questo strumento e, solo per il 4%, si trattava di una scelta aziendale; a fine 2021, le percentuali si ribaltano con un 57% di imprese che la definiscono "una scelta aziendale".

Durante la pandemia, abbiamo assistito e vissuto noi tutti un esperimento globale di "remotizzazione" della popolazione aziendale; questo ha permesso di abbattere, per la stragrande maggioranza delle imprese, i pregiudizi sul lavoro agile, segnando una svolta irreversibile nell'organizzazione del lavoro ed un superamento delle differenze di genere.

In tempi pre Covid, rispetto al campione, il 100% delle richieste di Smart Working, proveniva dalle donne per motivi personali, familiari o di rientro dalla maternità. Tale percentuale è passata dall'88% (donne) e 12% (uomini) in fase preCovid, al 54% (donne) e 46% (uomini) sul finire dell'emergenza, con un significativo riequilibrio di genere. E' qui che nasce il titolo, un po' provocatorio, della ricerca: Smart Working di genere: NO GRAZIE!

All'interno di questo approfondimento, abbiamo affrontato svariati temi, uno su tutti il cambiamento culturale e generazionale delle cooperative, che segna una svolta irreversibile per il mondo del lavoro e che incide su una cultura manageriale in cui vacilla la correlazione percettiva tra presenza al lavoro e produttività.

La valorizzazione del tempo prende sempre più spazio nei desiderata dei singoli e delle organizzazioni: la trasferta non è più strettamente necessaria, si riducono i costi sull'occupazione e la condivisione degli spazi, diminuendo l'impatto ambientale. Questi elementi vanno ad incidere, in maniera sostanziale, sull'attrattività delle imprese: lo Smart Working diviene strumento per attrarre giovani, agisce sulla geografia del lavoro e spinge verso una maggiore digitalizzazione dell'organizzazione, modificando nel profondo la cultura aziendale e la qualità del lavoro.

Laddove c'è delega diffusa e si lavora per obiettivi, emergono i talenti nascosti, e si supportano i lavoratori e le lavoratrici nella condivisione del lavoro di cura.

Ringrazio tutte le cooperative che ci hanno permesso di approfondire questo tema, non solo per metterlo a disposizione del sistema, ma anche per condividere le buone pratiche emerse in questi ultimi due anni complessi.

Buone pratiche che spaziano dalla scrivania senza carta alle regole di comportamento digitale condivise, dalla condivisione degli spazi allo smart office (una palazzina ristrutturata ad hoc e dedicata allo Smart Working); dalla piattaforma digitale, per favorire la formazione e la diffusione delle informazioni, al facilitatore digitale, quale supporto tecnico dedicato a chi ne ha necessità.

Il nostro obiettivo, come Commissione Pari Opportunità Legacoop Emilia Romagna, è produrre e diffondere azioni concrete a disposizione delle cooperative e dei territori, per agire quel cambiamento culturale che le imprese cooperative ci chiedono di supportare.

La fine dello stato di emergenza è ormai imminente, e con essa verrà meno anche la disciplina che ha permesso un ricorso facilitato al lavoro, agile quale mezzo di prevenzione dal contagio.

Il ritorno alla disciplina "ordinaria" può, quindi, essere un'opportunità per una rinnovata attenzione a questo istituto e alle sue potenzialità se, ovviamente, adeguatamente progettato. Tema, quest'ultimo, che rientra, altresì, nell'ampio concetto di "welfare" (rilevante anche per la disciplina della contrattazione collettiva nazionale e, soprattutto, aziendale)

Il modo di lavorare e di concepire il lavoro in questi due anni è profondamente cambiato. Molte aziende, con una rinnovata regolazione contrattuale, sarebbero disponibili ad utilizzare ancora tale tipologia di lavoro; è, pertanto, nostro interesse continuare ad approfondire il tema.

Speriamo che il lavoro messo a disposizione possa essere utile per quelle imprese che oggi guardano allo strumento dello smart working con curiosità.

LA PARITÀ DI GENERE NELLA VITA ECONOMICA DEL TERRITORIO

A cura di Barbara Lori

Assessora alla Montagna, Parchi e Forestazione, Aree Interne Programmazione territoriale, Pari opportunità della Regione Emilia Romagna

Sono lieta di introdurre questa importante ricerca condotta da Legacoop, su un tema così attuale e delicato come quello dello smart working, con tutto il suo potenziale in termini di qualità della vita delle donne e degli uomini e di innovazione. Lo smart working ha dimostrato di essere uno strumento utile di flessibilità durante l'emergenza rappresentata dalla pandemia.

Nel periodo del lockdown la chiusura repentina delle scuole e dei servizi per l'infanzia nonché di quelli per l'accudimento di anziani e disabili ha, però, messo in evidenza la disparità nella distribuzione dei carichi di lavoro di cura all'interno della società italiana. Secondo i dati del Report sugli impatti della pandemia, presentato l'Inel 2021, a fronte di un incremento del 23% dello smartworking maschile (durante l'emergenza), quello femminile è aumentato del 58%, (attualmente assistiamo ad un significativo riequilibrio di tale dato). Perché lo smartworking dispieghi il suo potenziale, è necessario superare l'ottica riduttiva sperimentata in epoca emergenziale, inserendolo in una più vasta modifica strutturale ed organizzativa del modo di lavorare.

La maggiore flessibilità deve essere rispettosa di tempi e spazi privati. Il lavoro agile deve mettere insieme i bisogni di conciliazione di lavoratrici e lavoratori e le esigenze di efficienza, digitalizzazione, ed agilità delle aziende, nel rispetto dei diritti sindacali, alla privacy, alla disconnessione e alla salute e sicurezza sul lavoro. Tale modalità di lavoro deve essere concepita in maniera compatibile con le opportunità di formazione e di carriera.

Molteplici sono gli aspetti, da pensare in ottica integrata, che questa ricerca mette in evidenza e rispetto ai quali il mondo cooperativo si mostra attento e pronto. Il tema dello smartworking si inserisce, poi, in un contesto più ampio in cui i passi per realizzare una reale parità di genere sono ancora numerosi, anche in una regione di eccellenza come la nostra in cui i numeri dell'occupazione e dell'imprenditorialità femminile sono in linea con quelli delle più avanzate regioni europee.

L'obiettivo della parità di genere è strategico per l'Emilia-Romagna, ed è orientato ad uno sviluppo sostenibile ed equo della nostra società. Come Assessorato alle Pari Opportunità, ogni anno, grazie ai nostri bandi, promuoviamo, da un lato, azioni di sensibilizzazione e cambiamento culturale e dall'altro, iniziative atte ad incrementare la presenza delle donne nella vita economica e sociale del territorio.

Il bando biennale, aperto nel giugno dello scorso anno, ha assegnato 1.355.000,00 mila euro a 42 progetti in favore dell'accesso e qualificazione dell'attività lavorativa delle donne (dipendente, autonoma, imprenditoriale o professionale) nel territorio dell'Emilia-Romagna; ha, inoltre, promosso ed incrementato il welfare aziendale e di comunità, al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro ed incidere favorevolmente sulla qualità della vita delle persone. Il valore dei progetti e delle azioni in corso ci danno la cifra di un'azione capillare sul territorio, portata avanti con il nostro sostegno da tante realtà diverse, per un miglioramento effettivo delle condizioni di vita e di lavoro delle donne.

Sappiamo che, accanto a queste azioni, è cruciale continuare a impegnarci per un cambiamento profondo e necessario a livello culturale e di mentalità. Per questo, accanto a campagne di comunicazione e sensibilizzazione, continuiamo a promuovere il bando per il conseguimento delle pari opportunità e per il contrasto alle discriminazioni e alla violenza di genere, che solo in questo biennio sostiene 83 progetti con oltre 2 milioni di euro. Anche il Fondo per l'imprenditoria femminile, aperto nel 2021, ha avuto un ottimo riscontro. Abbiamo stanziato € 1.700.000,00, in una misura trasversale, per dare sostegno e opportunità alle imprenditrici e libere professioniste, con contributi a fondo perduto fino al 40%. Con 107 domande ricevute, nel giro di poco più di un mese dall'apertura, il Fondo è andato quasi esaurito, sia per l'apertura di nuove attività sia per il consolidamento di attività avviate.

L'altro percorso che ha visto anche Legacoop protagonista, è quello del Protocollo di intesa per valorizzare e rafforzare il ruolo e il protagonismo delle donne nell'economia e nelle regioni, quale elemento determinante per generare uno sviluppo sostenibile, equo ed inclusivo. Il protocollo comprende stabilità e qualità del lavoro femminile, politiche di conciliazione e condivisione delle responsabilità educative, assistenziali e di cura, e promozione di una cultura delle pari opportunità, con un impegno di tutte le parti firmatarie.

Il Protocollo ha voluto provare a cogliere, da subito, i tanti spunti e le riflessioni comuni per un nuovo e più forte protagonismo femminile nella società e nel mondo del lavoro. Un documento-proposta trasversale tra le differenti aree tematiche, che si ritrova, oggi, nei documenti strategici dell'Agenda regionale: dal Patto per il Lavoro e per il Clima al Documento Strategico Regionale per le programmazioni dell'Unione Europea '21-'27.

Tutto questo, in piena coerenza con le indicazioni contenute nell'Agenda ONU 20-30, in particolare con l'obiettivo 5 ovvero raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione delle donne. Dobbiamo continuare, pertanto, ad impegnarci insieme ed a creare ambienti di lavoro in cui le varie competenze possano crescere e rafforzarsi, al di là degli stereotipi di genere. I contesti organizzativi possono, dunque, diventare luoghi in cui le diversità tra le persone vengono riconosciute come un valore, per dare spazio al potenziale che ogni donna ed ogni uomo possono esprimere.

Le prospettive che questa ricerca apre, grazie anche agli esempi che porta, all'approfondimento dei dati ed il confronto tra le possibili soluzioni, si inserisce in un percorso più ampio e promettente che si dirige verso la realizzazione di una società più equa e paritaria; tale cammino richiede il nostro impegno convinto e caparbio per dispiegare tutte le sue potenzialità.

01

**Che cos'è
lo smart working?**

1.1 Telelavoro, home working, smart working o lavoro agile: di cosa stiamo parlando

In questi ultimi due anni i termini utilizzati per identificare forme di lavoro remotizzato sono stati molti e spesso confusi. Abbiamo sentito parlare di lavoro agile, telelavoro, lavoro da remoto e di alcune terminologie inglesi come smart working, home working, remote working che sono solo in parte sinonimi dei primi. Per comprendere meglio le differenze tra tutte queste terminologie si può fare una prima distinzione tra **modalità di esecuzione del lavoro disciplinate** (telelavoro, lavoro agile e lavoro autonomo) e **non disciplinate** (lavoro da remoto, home working, remote working) **nella normativa italiana**.

DIFFERENZE TRA TERMINI DISCIPLINATI DA UN PUNTO DI VISTA NORMATIVO E NON



In elenco la sintesi dei concetti:

Lavoro da remoto, remote working, home working

Il lavoro da remoto è un termine che indica una categoria ampia di possibili forme di prestazione lavorativa, subordinata o autonoma, con o senza autonomia di gestione che include anche il lavoro autonomo e l'esternalizzazione di prodotti o servizi. Il lavoro da remoto o remote working non è disciplinato in Italia da una normativa specifica ma raccoglie con ampia accezione tutto il lavoro che viene svolto "da remoto" rispetto all'impresa.

Telelavoro

Il telelavoro nel settore privato in Italia è regolamentato secondo l'accordo interconfederale del 2004 (recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso 2002) che lo definisce come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa».

Il telelavoro, nel rispetto della normativa generale sul lavoro subordinato, dell'accordo quadro e delle disposizioni del contratto collettivo applicato, può essere in parte disciplinato da accordi collettivi di secondo livello e dal contratto di lavoro individuale.

Il telelavoro prevede:

- prestazione completamente svolta all'esterno;
- postazione fissa, predeterminata in accordo con il lavoratore e l'azienda;
- postazione controllata dal datore di lavoro tramite ispezione che comprovi la sicurezza della postazione utilizzata;
- di norma prevede un orario di lavoro fisso simile a quello svolto in azienda.

Lavoro agile o smart working

Il lavoro agile è una modalità di lavoro **disciplinata** dalla Legge n.81/2017 e guidata dalle **linee di indirizzo** del Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile: approvazione Parti sociali sottoscritto il 7 dicembre 2021. Il lavoro agile è una particolare forma di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, consistente in una prestazione che si svolge in parte in azienda e in parte al di fuori dei locali aziendali, senza una postazione fissa, basata su una flessibilità di orari e di sede. I orari sono definiti entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Il termine **smart working** è utilizzato dal Legislatore come **sinonimo del lavoro agile**.

Il lavoro agile o smart working prevede:

- prestazione svolta in parte in azienda in parte all'esterno dei locali aziendali;
- la flessibilità del luogo di lavoro: «Il lavoratore è libero di individuare il luogo ove svolgere la prestazione in modalità agile purché lo stesso abbia caratteristiche tali da consentire la regolare esecuzione della prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza, anche con specifico riferimento al trattamento dei dati e delle informazioni aziendali nonché alle esigenze di connessione con i sistemi aziendali»⁽¹⁾;
- non si prevede un'ispezione del datore di lavoro ma una sorta di autocontrollo dello smart worker rispetto delle norme di sicurezza come da informazione e formazione ricevute dell'azienda;
- prevede un orario di lavoro flessibile entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- si applica esclusivamente al lavoro subordinato;



Lavoro agile
4 ottobre 2021

Con il termine lavoro agile (o smart working) non si intende una tipologia contrattuale autonoma, ma ci si riferisce ad una particolare modalità di esecuzione del lavoro, consistente in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge al di fuori dei locali aziendali, basata su una flessibilità di orari e di sede. Tale modalità di lavoro è attualmente disciplinata dalla legge numero 81 del 2017.

⁽¹⁾Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile: approvazione Parti sociali sottoscritto il 7 dicembre 2021, Comma 1, art.4

La legge n. 81/2017 prevede che le condizioni specifiche di lavoro nell'ambito dell'attività prestata in smart working siano disciplinate all'interno di un **accordo individuale tra le parti**. L'adesione allo smart working è su base volontaria ed è subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale, fra impresa e lavoratore, fermo restando il diritto di recesso. Nell'accordo individuale si deve indicare, tra l'altro, la durata dell'intesa, che può essere a termine o a tempo indeterminato, la porzione di prestazione eseguibile nei locali aziendali e all'esterno, i luoghi eventualmente esclusi (dove cioè non si può svolgere la prestazione in smart working), le modalità di controllo da parte del datore di lavoro, i tempi di riposo e la garanzia del diritto alla disconnessione.

Lavoro autonomo

Il lavoro autonomo viene definito dall'art. 2222 del Codice civile secondo cui è lavoratore autonomo la persona che si impegna, in cambio di una somma di denaro, senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, a realizzare un'opera o a svolgere dei servizi in favore di un imprenditore o comunque di un soggetto datore di lavoro. Il lavoro autonomo può essere **svolto in remoto** o saltuariamente nei locali aziendali, senza che questo determini un inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, fermo restando l'autonomia della prestazione e l'assenza di vincoli di subordinazione.

1.2 La grande sperimentazione durante la pandemia: smart working ibrido emergenziale

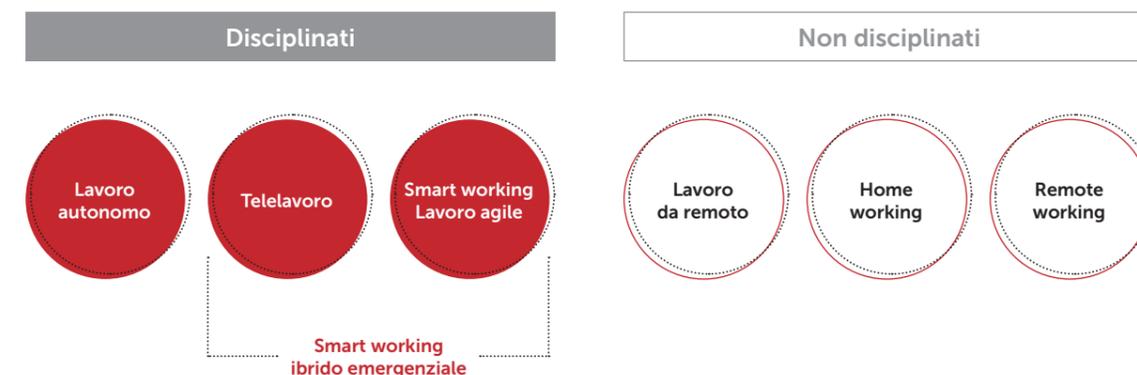
Numerosi gli **atti normativi emanati d'urgenza**, a partire dal Decreto Legge del 23 febbraio 2020, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, poi integrato dal 28 DPCM del 1° marzo 2020 con ulteriori disposizioni attuative sulle modalità di accesso allo smart working. Nei vari testi si ribadiva la precisa e continua raccomandazione al massimo utilizzo della modalità di lavoro agile per le attività che potevano essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza.

Nel corso di un solo mese, la scelta del luogo di lavoro, che prima della pandemia era sempre stata frutto di un accordo tra le parti, è diventata per i datori di lavoro, un dovere etico prima ancora che giuridico. Così lo smart working di cui alla Legge 18 del 2017 che immaginava una prestazione dell'attività lavorativa parzialmente fuori dalle mura aziendali, è divenuta la forma più flessibile per disciplinare la **transizione verso un totalizzante regime di lockdown**.

Ciò ha consentito a molte imprese e lavoratori di non interrompere l'attività nella fase critica e di poter continuare a lavorare da casa. Con il passare dei mesi e l'allargamento delle restrizioni, le imprese hanno ricominciato a prevedere un'alternanza tra presenza e remoto, in base alle esigenze aziendali, ai rischi di contagio, alle mansioni ed alle esigenze individuali dei lavoratori.

È nata quindi una forma ibrida tra telelavoro e lavoro agile che possiamo definire **smart working ibrido emergenziale** e che, compatibilmente alle larghe maglie della normativa, ha consentito alle imprese di personalizzare in base alle esigenze e alle caratteristiche proprie e dei propri lavoratori, una forma di prestazione lavorativa che supportasse sia le esigenze di sicurezza collettiva, sia il business.

DIFFERENZE TRA TERMINI DISCIPLINATI DA UN PUNTO DI VISTA NORMATIVO E NON



La procedura semplificata di ricorso allo smart working, messa a disposizione dal governo, ha consentito di attivare questa modalità di lavoro beneficiando di tre importanti snellimenti procedurali:

- non è stato necessario stipulare l'accordo con il lavoratore in smart working: *per quanto riguarda il settore privato, l'articolo 90, comma 4, del D.L. 34/2020 dispone che, sino al 31 marzo 2022 – termine così prorogato, da ultimo, dal D.L. 221/2021 – , la suddetta modalità di svolgimento dell'attività lavorativa possa essere applicata dai datori di lavoro privati ad ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa vigente⁽²⁾*;
- si è potuta inviare l'informativa sui rischi generali per la salute e sicurezza sul lavoro con modalità telematica, anche avvalendosi dei moduli presenti sul sito dell'INAIL. Pertanto i datori di lavoro hanno potuto comunicare ai lavoratori la decisione di richiedere lo svolgimento della prestazione in modalità "agile", **semplicemente allegando anche l'informativa sui rischi per la sicurezza**;
- unico atto vincolante è rimasta la comunicazione telematica agli organi competenti ma attraverso una **procedura di comunicazione semplificata** per il caricamento massivo dei lavoratori in smart working, procedura guidata sul sito web del Ministero del Lavoro.



⁽²⁾<https://www.camera.it/leg17/465?tema=lavoro-agile>

Ancora fino al 31 marzo 2022, data individuata come la fine dello stato emergenziale, il lavoro agile, rimane la forma da prediligere quantomeno per le categorie più esposte quali i lavoratori disabili o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato, con almeno un figlio a carico minore di 14 anni, e i cosiddetti lavoratori fragili, ovvero coloro che per patologie pregresse o anche solo per età, sono maggiormente a rischio in caso di infezione da Covid-19.

1.3 Il futuro dello smart working

Dal 1° Aprile 2022 per disciplinare lo smart working, se non verrà prorogato lo stato di emergenza, decadranno le semplificazioni adottate e torneranno in pieno vigore la Legge 81/2017 e linee di indirizzo del Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021.

Nel settore privato **l'accordo individuale** tra azienda e il singolo dipendente sarà l'elemento chiave da ripristinare, per quelle aziende che non lo hanno già posto in essere. Dalla fine dello stato emergenziale lo smart working non potrà essere imposto dall'azienda ma scelto dal lavoratore con un accordo individuale scritto e con il diritto di recesso. L'eventuale rifiuto del lavoratore non può far scattare il licenziamento per giusta causa o giustificato motivo. Inoltre, lo svolgimento della prestazione in modalità agile non deve incidere sugli elementi contrattuali (livello, mansioni, retribuzione) e dà diritto allo stesso trattamento economico e normativo riconosciuto ai lavoratori che svolgono le stesse mansioni in presenza. Toccherà successivamente alla contrattazione collettiva nazionale, territoriale, e aziendale, quando necessario, definire i dettagli dell'applicazione dello smart working seguendo le linee di indirizzo del Protocollo Nazionale (dic.2021).

Altro elemento chiave sarà la **decadenza delle procedure telematiche** semplificate per l'invio degli accordi individuali, con utilizzo dell'applicativo informatico disponibile sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Si presume che si manterranno delle forme analoghe di semplificazione al fine di rendere agevole alle imprese la gestione burocratica del mantenimento dello smart working anche dopo il termine dello stato d'emergenza.

Se ipotizziamo il futuro dello smart working da un punto di vista legislativo, vediamo un equilibrio ancora da trovare, una complessità di applicazioni e forme che è difficile ricondurre a sintesi ma che sarà terreno fertile per la contrattazione collettiva e individuale.

Un bilanciamento tra bisogni individuali e collettivi che potrà trovare anche nuove forme di espressione come il **coworking**, in cui più lavoratori in smart working o liberi professionisti condividono i medesimi spazi lavorativi, attrezzature da lavoro e creano nuove forme di socialità e sinergia.



02

**I presupposti della ricerca
"Smart working di Genere?
No, grazie!": le ipotesi**

La ricerca "Smart working di Genere? No, grazie!" nasce da un'idea della Commissione Pari Opportunità della Lega delle Cooperative Emilia Romagna con l'obiettivo di analizzare il possibile cambiamento futuro nell'applicazione dello smart working come modalità che può facilitare la **condivisione tra i generi nell'equilibrio vita-lavoro**.

L'ipotesi della ricerca presuppone che lo smart working prima della pandemia fosse uno strumento di recente introduzione (Legge 81/2017) che coinvolgeva una piccolissima parte della popolazione e che **rappresentava evidenti caratteristiche di genere** in quanto richiesto **soprattutto dalle donne**, al fine favorire la conciliazione vita-lavoro.

Le stesse imprese prima della pandemia concedevano forme di flessibilità oraria e modulazione dell'orario di lavoro solo a chi ne faceva richiesta e soprattutto aveva la motivazione per farlo, come ad esempio i carichi di cura, spesso identificati con la figura femminile.

Secondo l'ipotesi della Commissione Pari Opportunità con la pandemia e l'applicazione dell'esperimento dello smart working ibrido emergenziale⁽³⁾, si sono **abbattute alcune barriere e pregiudizi sul lavoro agile** che hanno segnando una svolta irreversibile nell'organizzazione del lavoro, applicando forme di sperimentazione a tutte le mansioni aziendali che potevano farlo, **a prescindere dal genere** della persona che le ricopriva.

Con la pandemia è cambiato l'uso del tempo all'interno delle famiglie, che non significa necessariamente un maggior riequilibrio dei ruoli ma sicuramente può essere un passo in avanti. La distinzione "genderizzata del lavoro retribuito e non retribuito"⁽⁴⁾ è un tema che affonda le radici nella nostra cultura ed il passaggio lento e graduale a modelli di maggiore condivisione può essere accelerato proprio dall'esperienza di remotizzazione globale che abbiamo vissuto.

La Commissione ha deciso di indagare quindi le intenzioni di un gruppo rappresentativo di cooperative per comprendere sia le loro intenzioni **sull'utilizzo futuro del lavoro agile** dopo lo stato di emergenza, sia se avessero mantenuto forme di smart working che tipo di impostazione avrebbero voluto dargli: **scelta aziendale** o ritorno alla **richiesta individuale** per necessità?

Era chiaro fin da subito che se lo smart working poteva trasformarsi nell'occasione per incidere sulla gestione di genere del *life work balance*, avrebbe dovuto necessariamente passare dalla **cultura organizzativa aziendale**. E' l'azienda che può raccogliere l'opportunità di mantenere lo smart working come strumento di evoluzione con connotazioni **trasversali in termini di genere**.

La ricerca è partita da un campione di cooperative ristretto ma significativo per capire come avevano interpretato lo smart working prima dell'emergenza, le strade intraprese nella **prosecuzione delle attività** durante la stessa e coglierne le **buone prassi** realizzate per andare incontro alle esigenze di azienda e lavoratori.

⁽³⁾Per la definizione dello "smart working ibrido emergenziale" si rinvia al paragrafo 1.2

⁽⁴⁾Modelli di divisione genderizzata tra lavoro retribuito e non retribuito, www.anpalservizi.it

Dall'analisi dei dati è emerso che le ipotesi messe in campo dalla Commissione Pari Opportunità si sono dimostrate vere: pochissime le aziende che applicavano forme di smart working per scelta aziendale prima della pandemia e tra coloro che lo applicavano per esigenze individuali, le persone che usufruivano di lavoro agile **erano solo donne** (vedi paragrafo 6.2).

Prima della pandemia, secondo l'analisi dei dati del campione della ricerca, lo smart working **era una scelta di genere** che escludeva dall'immaginario collettivo e dalla cultura aziendale forme di *work life balance* che non presupponessero un bisogno e, quindi, una forma di opportunità che si riservava a chi questa necessità di conciliazione l'aveva in capo: la donna lavoratrice.

Tra le aziende intervistate chi ha deciso di proseguire con forme di lavoro agile, sia in forma sperimentale su un gruppo di lavoratori, sia come possibilità organizzativa trasversale legata alla mansione, ha completamente **superato il tema di genere**, applicando a tutti le stesse possibilità.

La scelta aziendale di proseguire su questa direzione, sebbene si mantenga per legge la volontarietà del singolo lavoratore, è una scelta aperta e non sottoposta a vincoli di necessità individuale per chi la accetta. Nelle aziende del campione che hanno applicato o che dichiarano di voler applicare lo smart working nel prossimo futuro, si afferma il **principio di equità no gender della possibilità di scelta individuale**.

La ricerca ha poi sviluppato in forma qualitativa i temi dei pro e dei contro che l'applicazione di questa modalità di lavoro può generare, nonché le concrete possibilità di incidere sulla cultura organizzativa da parte dello smart working.

Un'opportunità globale che ha notevoli benefici collettivi e sociali, un'opportunità che può cambiare il volto delle nostre città, aziende, uffici e famiglie. Indagare questi temi può portare lontano e aprire ulteriori percorsi d'indagine.



03

**Una ricerca cooperativa:
descrizione del campione
di ricerca e del metodo**

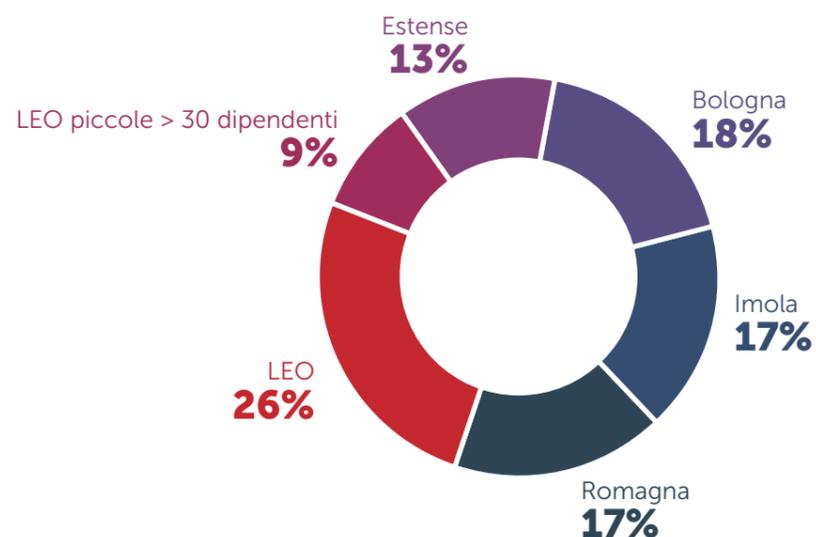
La ricerca ha coinvolto un campione di imprese cooperative, eterogeneo in termini di grandezza e provenienza territoriale, tutte con sede sul territorio Emiliano romagnolo e aderenti alla Lega delle Cooperative. Le cooperative che hanno partecipato alla ricerca sono state 23:

ACCENTO	CNS	OPENGROUP
ASSICOOP	COOPELIOS	PROGES
CAMST	COOPSERVICE	RIGENERA
CANTINE RIUNITE	CPL CONCORDIA	SACMI
CEFLA	FORMULA SERVIZI	SEACoop
COOP ALLEANZA 3.0	FRUTTAGEL	TICE
C.I.M.S.	GULLIVER	ZEROCENTO
CIRFOOD	LA LUMACA	

3.1 Descrizione del campione

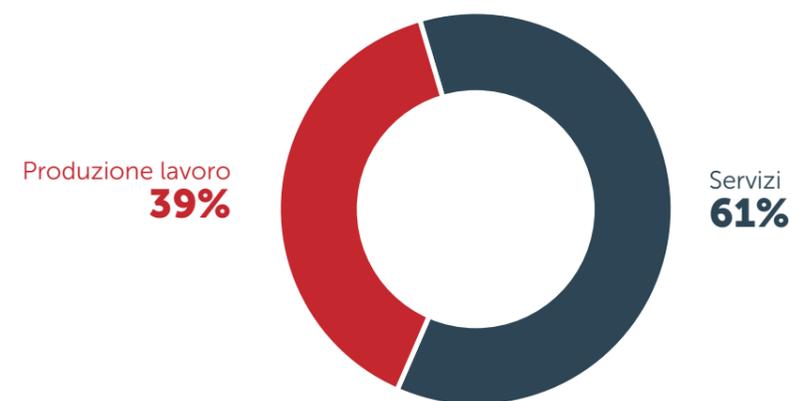
Il campione è rappresentato in modo equipollente in termini di appartenenza all'area territoriale Legacoop Emilia Romagna di competenza. Le cooperative intervistate hanno tutte sede in Emilia Romagna, alcune di esse hanno filiali o sedi distaccate in altre regioni e lavorano sull'intero territorio nazionale. L'area territoriale di appartenenza è stata ritenuta elemento significativo di rappresentatività del campione in quanto sul territorio emiliano romagnolo vi è una diffusa presenza di distretti industriali e punti di eccellenza nei servizi, che danno vita a veri e propri "distretti culturali" in ambito organizzativo. Aver colto una piccola rappresentanza di ogni distretto supporta i risultati della ricerca e potrebbe dar vita ad approfondimenti specifici sulle singole aree territoriali.

AREE TERRITORIALI LEGACOOP EMILIA ROMAGNA DI PROVENIENZA DEL CAMPIONE



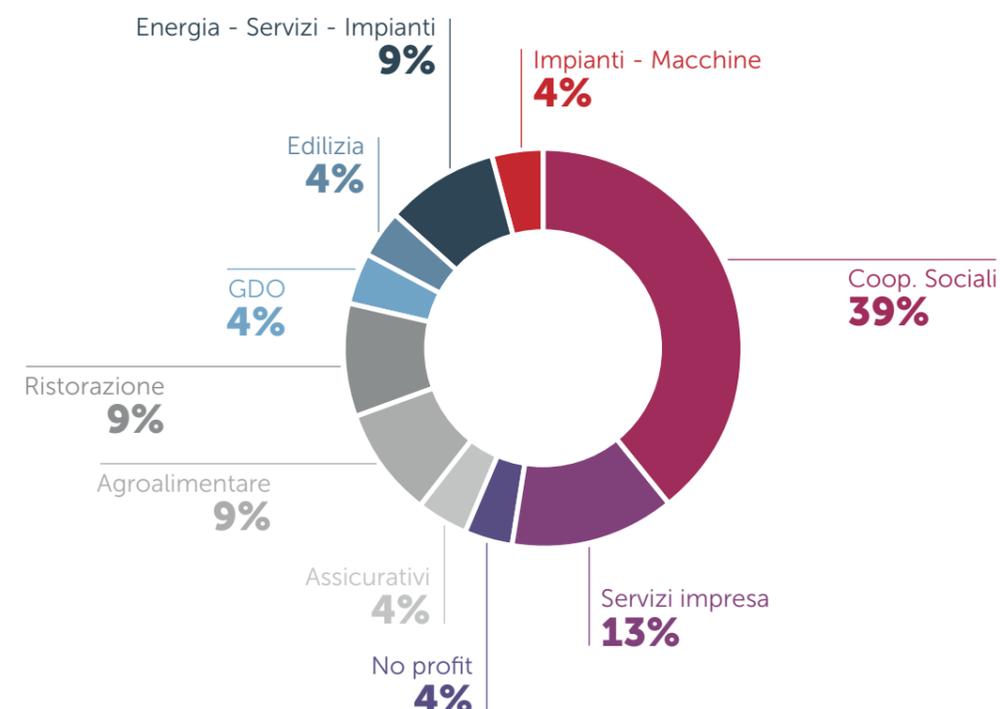
Il campione è rappresentato dal 61% di imprese provenienti dal settore dei **servizi** e dal 39% da imprese provenienti dal settore **produzione lavoro**. La suddivisione è stata considerata utile alla rappresentazione dell'approccio delle imprese allo smart working, considerando che molto spesso questa modalità di lavoro viene considerata possibile solo in pochi ambiti, soprattutto nei servizi e difficilmente in ambito di produzione lavoro.

SETTORI MACRO DI APPARTENENZA DEL CAMPIONE

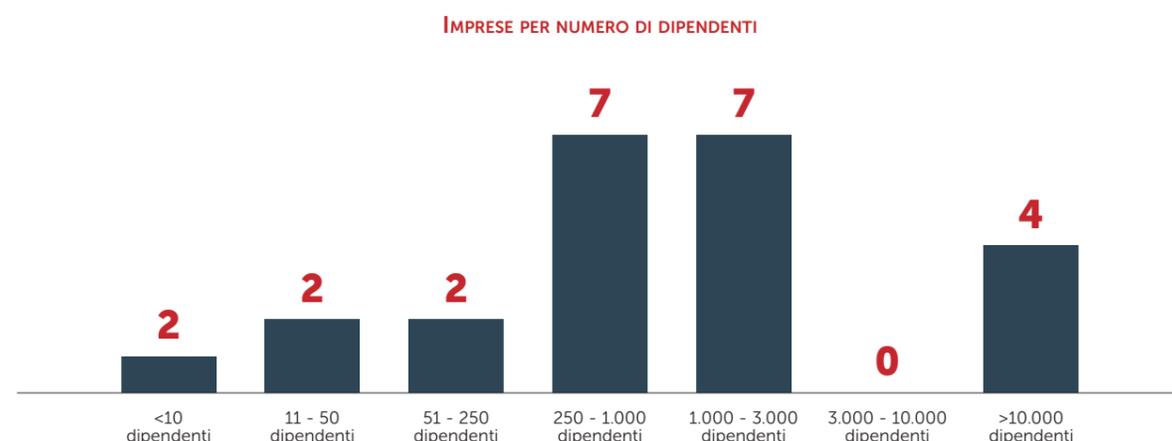


Scendendo nel dettaglio dei settori merceologici MICRO di appartenenza risulta una evidente predominanza delle cooperative sociali (39%) all'interno del macro settore dei SERVIZI, seguito dai servizi alle imprese (13%), il no profit (4%) e settore assicurativo (4%). All'interno del settore PRODUZIONE-LAVORO invece ritroviamo una rappresentatività più allargata con categorie equivalenti: agroalimentare (9%), ristorazione (9%), energia imprese impianti (9%) e a seguire: edilizia(4%), GDO (4%) e impianti macchine (4%).

SETTORI MICRO DI APPARTENENZA DEL CAMPIONE



I settori di appartenenza del campione contraddistinguono l'eterogeneità presente nel territorio emiliano romagnolo e valorizzano in termini qualitativi i risultati della ricerca. Le cooperative intervistate appartengono alle categorie di piccole, medie e grandi imprese, con un'evidente maggiore rappresentatività delle grandi imprese, anche in ragione dei settori merceologici di appartenenza. L'opportunità di raccogliere la testimonianza di alcune piccole e medie imprese, permette di inserire nell'indagine un punto di vista prezioso, di qualità e spesso difficile da raggiungere.



L'insieme delle 23 cooperative del campione occupa complessivamente **80.093⁽⁵⁾ lavoratori** distribuiti sul territorio nazionale. Di questi il 63% è occupato nel settore dei Servizi ed il 37% nel settore Produzione-Lavoro. La distinzione di genere tra il totale dei lavoratori occupati vede una predominanza accentuata di donne (73% sul totale) che deriva da un'alta componente femminile in entrambi i settori: servizi (78%), produzione lavoro (67%).

	TOTALE LAVORATORI RAPPRESENTATI		DONNE		UOMINI	
Servizi	50.324	63%	39.007	78%	11.317	22%
Produzione/Lavoro	29.769	37%	19.828	67%	9.941	33%
TOTALI	80.093	100%	58.835	73%	21.258	27%

⁽⁵⁾Dati aggregati al 31.12.2020

3.2 Metodo d'indagine

L'indagine della Commissione Pari Opportunità di Legacoop Emilia Romagna si è svolta nell'arco temporale di un mese (dal 1.06.2021 al 07.07.2021) al fine di garantire, in un periodo di cambiamenti ed evoluzioni costanti, la maggiore omogeneità possibile delle risposte che le imprese stavano fornendo. Il fatto che tutte le imprese siano state intervistate nello stesso momento ha permesso infatti di fare una fotografia attendibile e confrontabile.

La ricerca "Smart working di genere? No, grazie!" è stata realizzata grazie alla enorme disponibilità delle cooperative che hanno immediatamente aderito all'iniziativa, compilato la scheda di rilevazione dati quantitativa ed effettuato un'intervista qualitativa di approfondimento con i consulenti Quadir. La prima fase della ricerca prevedeva la compilazione di una **scheda dati quantitativa⁽⁶⁾** che rilevava il numero dei dipendenti oggetto di smart working e di altre forme di flessibilità, prima (al 31.12.2019) durante (al 31.12.2020) e dopo (al 31.12.2021) lo stato di emergenza nazionale.

È necessario specificare che lo schema d'indagine prevedeva una distinzione in tre periodi legati alla pandemia: un **prima**, un **durante** ed un **dopo**. Nel periodo d'indagine la pandemia appariva in conclusione, i dati di contagio si erano azzerati e lo stato di emergenza nazionale nonché le deroghe all'applicazione sullo smart working erano previste in scadenza al 31.07.2021. Si ipotizzava quindi un superamento del periodo emergenziale entro l'anno. Si è quindi deciso di ricondurre i dati raccolti dalle cooperative a tre date di riferimento:

- 31.12.2019 per identificare il **prima**;
- 31.12.2020 per identificare il **durante**;
- 31.12.2021 per identificare il **dopo**, considerando quindi un dato previsionale.

La seconda fase dell'indagine si è concretizzata con un'**intervista qualitativa⁽⁷⁾** tra il consulente esperto ed il referente aziendale indicato dalla cooperativa come maggiormente coinvolto nelle scelte aziendali su tema smart working. I **ruoli di provenienza** degli intervistati sono stati: per il 26% Presidente, vice Presidente o Direttore Generale, dimostrando un alto interesse per l'indagine, per il 65% Responsabile e/o Business partner Risorse Umane, ruoli chiave nella gestione strategica ed operativa del tema e per il 9% altro, inteso come Responsabile Welfare ed Responsabile attività soci, a dimostrazione che all'interno dei contesti organizzativi, l'idea del lavoro agile è un tema che incide fortemente sulla cultura organizzativa e quindi sui soci e sui lavoratori.

RUOLO DEGLI INTERVISTATI	NUMERO
Direzione - Presidenza	26%
Risorse umane	65%
Altro (Responsabile welfare / Area soci)	9%

⁽⁶⁾La scheda dati quantitativa è consultabile negli allegati

⁽⁷⁾Lo schema dell'intervista qualitativa è consultabile negli allegati

L'intervista ha analizzato diversi aspetti: se l'impresa avesse utilizzato lo smart working prima della fase emergenziale e in quali forme questo era stato applicato o per quali motivazioni non lo era stato; come l'impresa avesse affrontato la prima fase dell'emergenza e quali soluzioni fossero state messe in campo per continuare l'attività; quali strumenti avessero favorito la continuità del lavoro e quali si erano dimostrati strategici.

Durante l'intervista sono stati richiesti i pro e i contro rilevati sull'applicazione dello smart working ibrido emergenziale⁽⁸⁾ sia sul piano dei lavoratori, sia dal punto di vista dell'azienda. Sono quindi state indagate le intenzioni future delle cooperative sull'applicazione o meno di forme di smart working e sulla possibilità di scegliere strade che non stimolassero scelte di genere nell'applicazione dello stesso.

Le interviste sono andate oltre alle aspettative, rivelando importanti iniziative (**best practices**) che hanno e potranno favorire l'applicazione del lavoro agile nelle cooperative appartenenti al campione e come esempio per chi ancora ha necessità di valutare questa strada organizzativa.

I **casi aziendali di eccellenza** che sono emersi durante le interviste sono stati approfonditi in un secondo momento al fine della presente pubblicazione, per dare l'opportunità alle imprese di spiegare al meglio e esporre compiutamente le loro iniziative. Le schede di approfondimento sono indicate al **Capitolo 5**.



⁽⁸⁾Per la definizione dello "smart working ibrido emergenziale" si rinvia al paragrafo 1.2

04

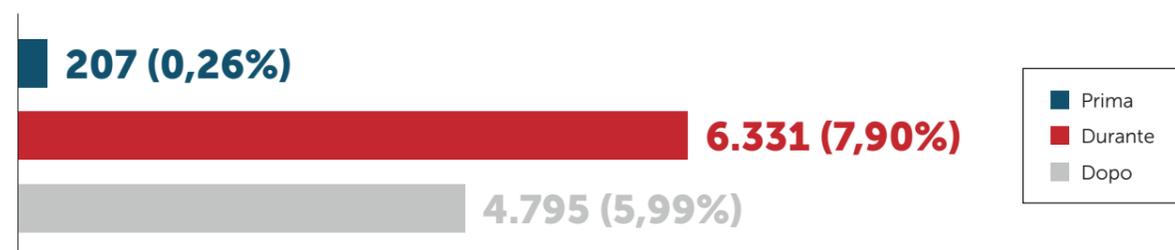
Quali risultati?

4.1 L'utilizzo dello smart working prima, durante e dopo la pandemia: indagine quantitativa

L'indagine quantitativa sul campione di cooperative ha evidenziato come l'utilizzo dello smart working prima della fase emergenziale fosse un investimento che pochissime realtà stessero già facendo in modo formalizzato (0,26% dei lavoratori).

Durante la fase centrale della pandemia tutte le realtà lo hanno applicato ma solamente a determinate mansioni (7,9% dei lavoratori). Mentre, in previsione, quelle cooperative che prevedono una conferma di utilizzo del lavoro agile, lo fanno in forma sostanziale, mantenendo una percentuale complessiva del 5,9% sul totale dei lavoratori.

NUMERO DI LAVORATORI IN SMART WORKING PRIMA, DURANTE E DOPO PREVISIONALE



Totale dipendenti al 31/12/2020: 80.093. Nel grafico sopra sono indicate tra parentesi le percentuali sul totale dei lavoratori.

Il campione, come precedentemente descritto, rappresenta un totale di 80.000 lavoratori impiegati in diversi servizi e settori merceologici.

Prima della pandemia solo lo 0,26% di questi 80.000 svolgevano effettivamente forme di smart working formalizzato. Le motivazioni di applicazione di forme di smart working prima della pandemia possono essere ricondotte a due grandi opzioni:

- **Scelta aziendale** promossa dalla Direzione a sua volta distinta in:
 - > applicazione di un progetto pilota sperimentale;
 - > scelta organizzativa vera propria, come possibilità di richiedere ed effettuare smart working a tutto il personale, senza doverne fare richiesta specifica.
- **Richiesta del lavoratore** per esigenze specifiche personali, familiari o per rientro maternità.

DETTAGLIO LAVORATORI IN SMART WORKING PRIMA DELLA PANDEMIA

		DIPENDENTI IN SW	%	DONNE	UOMINI
Promosso dalla Direzione aziendale /RU	Applicazione progetto pilota	191	92%	121	70
	Scelta aziendale	12	6%	10	2
Richiesto dal lavoratore	Motivi personali, familiari o di salute	2	1%	2	0
	Rientro maternità	2	1%	2	0
		----- 207 -----		135	72
		----- 100% -----		65%	35%

Tra i 207 lavoratori in smart working prima della pandemia, il 92% era stato coinvolto grazie ad una scelta aziendale di sperimentare forme di lavoro agile all'interno delle proprie organizzazioni. Considerando il totale di questi lavoratori la distinzione di genere è del **65% di donne** e **35% di uomini**. Analizzando il dato, non si può non considerare che i lavoratori dei progetti pilota siano stati selezionati dalle aziende in base alle mansioni svolte e alla tipologia di servizi coinvolti e, spesso, selezionati in modo volutamente equilibrato tra genere.

Scorporando quindi i partecipanti dei gruppi pilota per analizzare le differenze di genere, si può notare che il divario sull'utilizzo di smart working prima della pandemia si sposta all'**87,5% di donne** e **12,5% di uomini**.

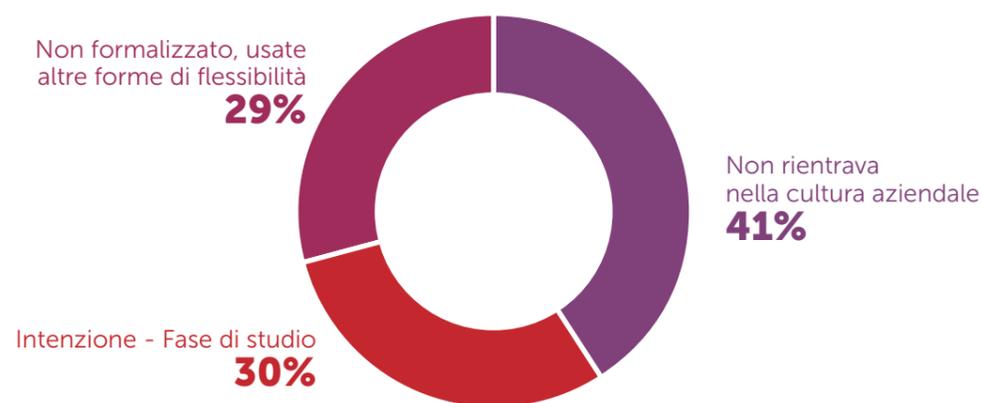
DETTAGLIO LAVORATORI IN SMART WORKING PRIMA DELLA PANDEMIA SENZA GRUPPI PILOTA

		DIPENDENTI IN SW	%	DONNE	UOMINI
Promosso dalla Direzione aziendale /RU	Scelta aziendale	12	75%	10	2
	Motivi personali, familiari o di salute	2	13%	2	0
Richiesto dal lavoratore	Rientro maternità	2	13%	2	0
		----- 16 -----		14	2
		----- 100% -----		87,5%	12,5%

Entrando nel merito delle motivazioni della richiesta di smart working da parte dei lavoratori prima dell'emergenza nazionale, si può rilevare che la differenza di genere si amplifica maggiormente, **arrivando al 100% di donne**. Nel campione sottoposto ad indagine erano **quindi solo le donne** che richiedevano ed ottenevano il lavoro agile prima della pandemia e lo facevano prevalentemente per necessità di **conciliazione**: per motivi personali, familiari, di salute o per rientro dalla maternità.

Prima della fase emergenziale, le aziende che non utilizzavano alcuna forma di smart working erano la maggior parte. Per **il 41% non rientrava proprio nella cultura aziendale, il 30% stava in qualche modo studiando questa possibilità** all'interno di progetti più ampi e complessivi (come ad esempio le aziende che aderivano al progetto Smart Bo sull'area metropolitana di Bologna) o aveva intenzione di farlo, mentre **il 29% usava forme di flessibilità non formalizzata** che potevano saltuariamente prevedere forme di lavoro a distanza e autonomia di gestione sulla presenza in azienda.

MOTIVAZIONI DI NON UTILIZZO DELLO SMART WORKING PRIMA



Nella fase emergenziale **durante** la pandemia il 100% delle imprese del campione intervistato hanno utilizzato forme di smart working ibrido emergenziale⁽⁹⁾. I lavoratori coinvolti sono stati 6.333 che rappresentano il **7,5% della popolazione aziendale totale** del campione intervistato.

Seimila persone che sono state "remotizzate" in pochi giorni, scelte per necessità contingente ma che rappresentano il limite possibile di utilizzo del lavoro agile all'interno del gruppo campione. In quella fase di emergenza, considerando che tutte le cooperative del campione hanno continuato a lavorare, ogni impresa ha dovuto scegliere quali mansioni potevano essere svolte in tutto o in parte fuori dalle mura aziendali e quali invece non potevano esserlo (con possibile utilizzo della cassa integrazione straordinaria laddove non possibile).

Quel 7,5% di popolazione aziendale che ha continuato a lavorare da remoto in fase di emergenza rappresenta il **"limite possibile di lavoro agile"** per il campione, perché potenzialmente rappresentano dal punto di vista numerico le mansioni che potrebbero continuare a lavorare con forme di smart working anche in futuro.

Nell'indagine quantitativa il campione dichiara un possibile utilizzo dello smart working futuro (**dopo - previsionale**) del **5,99% dei lavoratori** pari a 4.795 persone. Questo possibile utilizzo rappresenta un'intenzione delle imprese a giugno 2021, quando si valutava l'ipotesi che l'esperienza pandemica si sarebbe

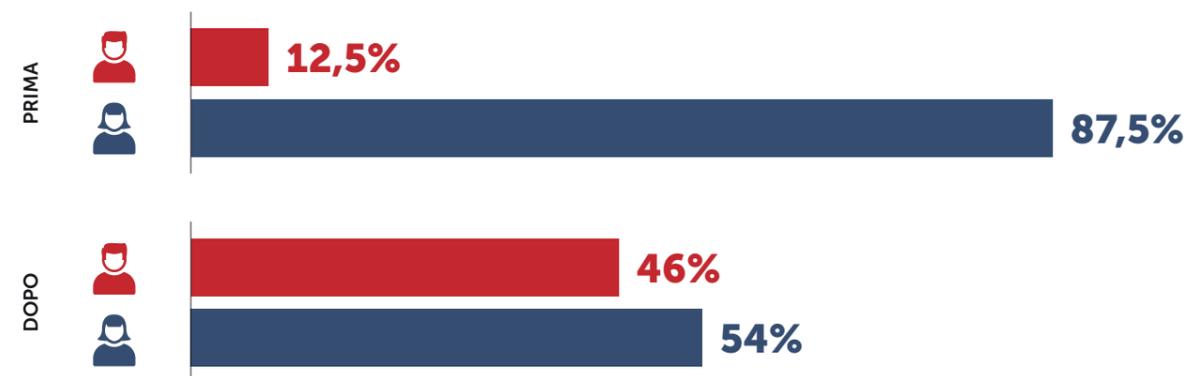
⁽⁹⁾Per la definizione dello "smart working ibrido emergenziale" si rinvia al paragrafo 1.2

conclusa nel giro di qualche mese. Intenzione significativa e importante se si considera che rappresenta **il 79% dei lavoratori** che utilizzavano smart working durante la pandemia, e quindi del limite possibile di lavoro agile. Stante la normativa in essere, è evidente che l'intenzione dell'azienda sarà da verificare nel tempo, anche a seguito dell'effettiva accettazione da parte dei singoli lavoratori dell'accordo individuale. Per quanto riguarda la distinzione di genere nelle intenzioni future di utilizzo del lavoro agile, il campione dichiara una sostanziale parità con il **54% di donne** ed il **46% di uomini**.

Confrontando le percentuali tra prima e dopo⁽¹⁰⁾, si evidenzia come l'utilizzo di smart working maschile passerebbe dal 12,5% al 46% a fronte di una riduzione dall'87,5% al 56% di quello femminile. **Se confermata in futuro, questa variazione verso un maggior equilibrio rappresenterebbe un grande passo avanti verso l'allontanamento del lavoro agile come scelta di genere, confermando altresì le ipotesi della ricerca.**

Se le aziende riusciranno a confermare la volontà del suo utilizzo nel prossimo futuro e le lavoratrici ed i lavoratori accetteranno di aderire, lo smart working potrà realmente diventare uno **strumento no gender** e non solo una richiesta individuale femminile per motivi di necessità e conciliazione.

CONFRONTO DI GENERE SULL'UTILIZZO DELLO SMART WORKING PRIMA E DOPO

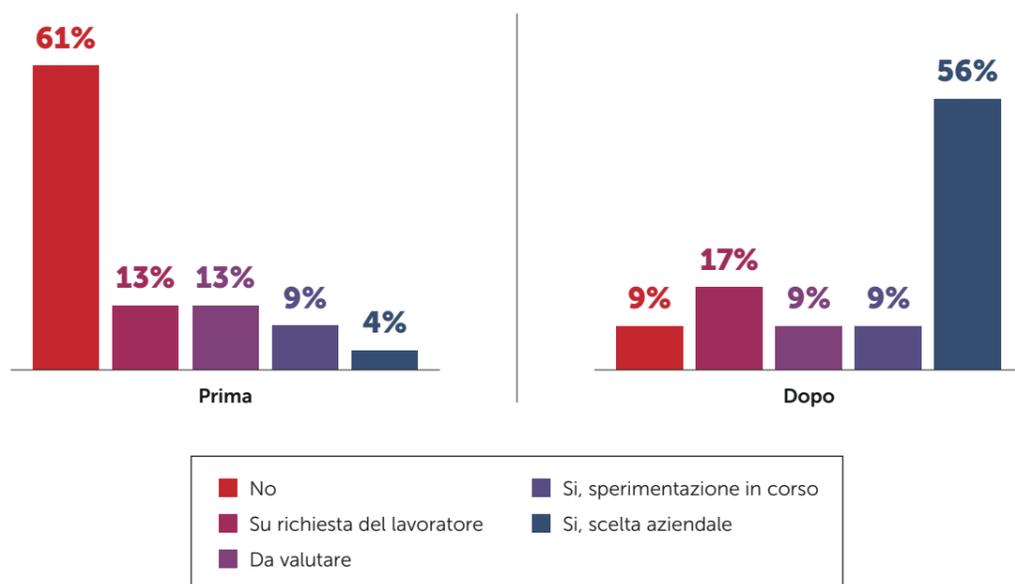


⁽¹⁰⁾Prima e dopo, lo stato di emergenza nazionale. Da ricordare che dalle percentuali sul prima rappresentate in figura sono state scorporate i gruppi pilota e che il dopo è un dato di previsionale.

4.2 L'utilizzo dello smart working prima, durante e dopo la pandemia: indagine qualitativa

L'indagine qualitativa sul campione di cooperative raccoglie un interessante confronto tra le intenzioni di utilizzo dello smart working delle aziende prima e dopo lo stato di emergenza. Se prima della pandemia il 61% delle cooperative dichiara che l'applicazione dello smart working non era una scelta considerata possibile, nelle previsioni del dopo questa percentuale si riduce al 9%, a beneficio di un **56% di imprese** che intende utilizzare questo strumento come **scelta aziendale**.

DICHIARAZIONI DI UTILIZZO DELLO SMART WORKING PRIMA E DOPO (PREVISIONALE)

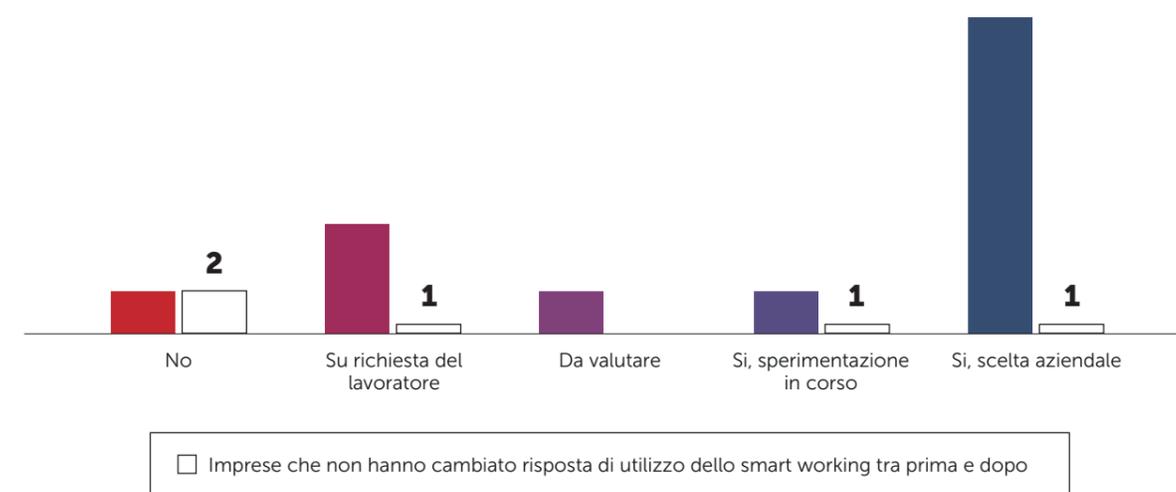


Il 56% del campione d'indagine dichiara che intende introdurre forme di lavoro agile e che intende farlo come scelta aziendale, prevedendo quindi in base alle singole specificità: un regolamento aziendale, procedure di utilizzo, accordi individuali sulla base di linee guida collettive. **È quindi l'azienda che fornisce l'opportunità equa a tutti i lavoratori impiegati in determinate mansioni di usufruire del lavoro agile, garantendo pari considerazione a chi deciderà di aderire, liberando il lavoratore dal richiedere un "trattamento speciale" perché spinto da necessità individuali.**

Uno spostamento d'intenzione delle aziende verso il sì è stato possibile grazie alla sperimentazione forzata della pandemia, che ha infatti rappresentato un grandissimo acceleratore per quelle realtà che già prima stavano studiando il lavoro agile ma anche per alcune cooperative che hanno scoperto di essere già pronte a questo passo senza averne prima consapevolezza. Nel confronto tra il prima e il dopo, **il 22% delle imprese è passato direttamente dal "No" al "Sì, come scelta aziendale"**.

Rimangono pressoché inalterate le percentuali d'intenzione espresse dal campione sulle altre risposte, sebbene ci sia per la maggior parte del campione (78%) **una migrazione delle risposte da sinistra verso destra**. Solo cinque imprese hanno confermato la scelta tra prima e dopo, non muovendosi dalla loro posizione. Di seguito la rappresentazione.

RAPPRESENTAZIONE DELLE CINQUE IMPRESE CHE NON HANNO CAMBIATO RISPOSTA - SU GRAFICO "DOPO"



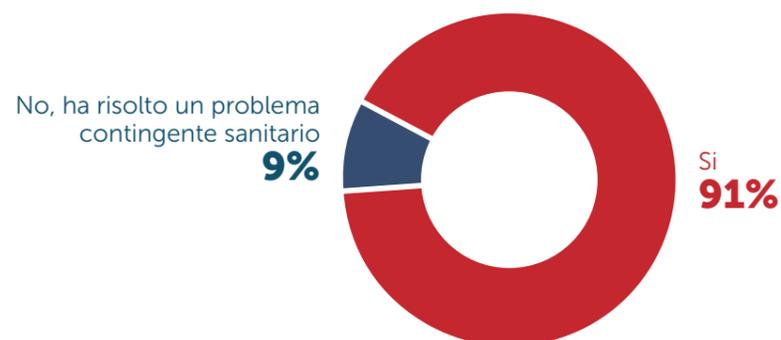
4.3 Lo smart working ha funzionato? Pro e contro a confronto

Tutte le cooperative intervistate hanno utilizzato forme di smart working durante la pandemia (**100% del campione**). Il campione d'indagine afferma che le difficoltà incontrate nella prima fase da parte delle aziende sono state prevalentemente di ordine operativo e tecnologico, ma **per il 91% lo smart working ibrido emergenziale ha funzionato**⁽¹¹⁾. Il 91%⁽¹²⁾ delle imprese afferma che, a prescindere dalle intenzioni future, grazie a questo strumento si è potuto lavorare anche in situazione di emergenza con tutti i benefici organizzativi e le criticità che illustriamo di seguito.

⁽¹¹⁾Per la definizione dello "smart working ibrido emergenziale" si rinvia al paragrafo 1.2

⁽¹²⁾Le percentuali di risposta indicate nel presente paragrafo (4.3) emergono dall'analisi qualitativa aggregata delle risposte del campione; rappresentano quindi un semplice dato di riferimento, risultato dell'interpretazione delle risposte degli intervistati e della successiva messa a sintesi dei contenuti ivi espressi.

RISPOSTE DEL CAMPIONE ALLA DOMANDA SE LO SMART WORKING HA FUNZIONATO DURANTE LA PANDEMIA



Solo il **9%** delle cooperative dichiara che questo strumento **non ha funzionato**, in quanto utile esclusivamente ai fini della risoluzione di un problema contingente sanitario e non rappresenta una reale alternativa alle classiche modalità di gestione della prestazione lavorativa in presenza.

Durante le interviste qualitative sono stati indagati i pro e i contro che la sperimentazione sullo smart working ha generato dal punto di vista delle cooperative. I **benefici organizzativi** (i pro) della sperimentazione dello smart working per le imprese intervistate sono:

- **Spinta maggiore verso la digitalizzazione** di tutti i processi aziendali, riduzione del materiale cartaceo, messa in rete dei dati, utilizzo di server su Cloud esterni, richiesta di dematerializzazione dei dati in ingresso: oltre il 70% del campione ha fornito questa risposta come beneficio. La digitalizzazione è un percorso ineluttabile, spinto dall'emergenza ma che si proietta verso il futuro, sia per quelle cooperative che avevano già intrapreso questo cammino con forza, sia per quelle che approcciavano il tema con timidezza.
- **Sviluppo dell'information technology**, necessario da un punto di vista tecnico per poter lavorare a distanza: dall'acquisto di personal computer portatili a strumenti di connessione efficaci e stabili; il 52% del campione lo considera un pro da cui trarre benefici anche in termini di miglioramento sul livello di cultura informatica di tutta la popolazione aziendale; da evidenziare a tal fine diverse iniziative di supporto tecnologico ai dipendenti e corsi di formazione sull'utilizzo dei nuovi software e piattaforme di connessione.
- **Più presenza rispetto a prima** alle riunioni, momenti di confronto online, assemblee dei soci: il 48% del campione evidenzia questo come un grande beneficio. Il tema dell'incontro virtuale ha favorito la partecipazione soprattutto per quelle realtà che sono dislocate territorialmente su più zone. In alcuni casi si è evidenziata la grande opportunità di "incontrare vis a vis", sebbene in forma bidimensionale attraverso l'ausilio delle videocamere, colleghi di altre sedi che normalmente rimanevano esclusivamente nomi anonimi sugli indirizzi email aziendali.
- **Maggiore efficienza, più produttività**: il 39% delle cooperative conferma un aumento della produttività da parte degli uffici interessati allo smart working durante la fase di emergenza, che sono passati da forme più o meno codificate di delega, gestione degli obiettivi e dei tempi. La maggior efficienza, in alcuni casi anche misurata, è stata attribuita dagli intervistati alla maggiore autonomia, migliore gestione del tempo e maggior soddisfazione che i lavoratori hanno saputo concretizzare verso la realizzazione di obiettivi.

- **Stimolo al cambiamento organizzativo** e allo sviluppo delle competenze manageriali (35% del campione); la sperimentazione improvvisa ha infatti spinto l'acceleratore sull'utilizzo di strumenti manageriali quali la delega, la definizione di obiettivi, la valutazione delle prestazioni e soprattutto sulla gestione e motivazione dei collaboratori in un momento storico complesso e privo di certezze. Non tutti sono riusciti ad affrontare questo stimolo con gli strumenti adatti e il giusto atteggiamento, tanto più che ritroviamo questa resistenza culturale nelle criticità organizzative che lo smart working ibrido emergenziale⁽¹³⁾ ha messo in luce.
- **Risparmio costi per trasferte, pasto e utilizzo auto aziendale**: il 30% del campione ha evidenziato un sostanziale risparmio per i costi di trasferta durante il periodo emergenziale, considerandolo un elemento positivo perché fondamentalmente non ha bloccato il business ma è stato un puro risparmio, in quanto sostituito da forme di contatto virtuale con il cliente/fornitore/collega.
- **Sono emersi "talenti nascosti"**: alcune cooperative hanno evidenziato come giovani "talenti" hanno finalmente avuto l'occasione per emergere, non più "nascosti" dai sistemi gerarchico funzionali, grazie alle nuove modalità di collaborazione e lavoro proposti dagli strumenti informatici (es. Teams), che hanno permesso di avere gruppi di lavoro molto più connessi e orizzontali rispetto a prima.

BENEFICI ORGANIZZATIVI DELLO SMART WORKING



BENEFICI ORGANIZZATIVI dello Smart Working

- > Spinta alla digitalizzazione
- > Stimolo al cambiamento organizzativo
- > Maggiore efficienza, produttività, delega
- > Sono emersi "talenti nascosti"
- > Maggiore presenza ai momenti di confronto, riunioni e assemblee
- > Risparmio trasferte/pasto/auto

Dal punto di vista aziendale, le **criticità organizzative** (i contro) della sperimentazione dello smart working per le imprese intervistate **sono numericamente e quantitativamente inferiori rispetto ai pro**.

⁽¹³⁾Per la definizione dello "smart working ibrido emergenziale" si rinvia al paragrafo 1.2

I contro evidenziati sono:

- **Middle manager non pronti a gestire i collaboratori da remoto:** il 30% degli intervistati ha evidenziato che l'anello debole organizzativo sono stati prevalentemente quei capi intermedi che si sono trovati, senza preparazione, a gestire i propri collaboratori a distanza. Da una gestione centralizzata basata sul costante controllo-supporto ad personam e "quando serve" i middle manager hanno dovuto lasciare spazio alla delega a distanza, alla definizione di obiettivi, pianificazione di scadenze e controllo dei risultati e non tutti sono riusciti a fare questo passaggio.
- **Ridefinizione di mansioni, organici e obiettivi:** difficoltà espressa nell'affrontare l'emergenza iniziale con attività sospese, mansioni svuotate, gestione di fragilità individuali e che ha richiesto un grosso sforzo da parte di alcune imprese nel ridefinire il chi fa-che cosa aggiungendo il dove e il come.
- **Gap generazionale:** il 26% delle cooperative ha evidenziato la presenza di un divario tra generazioni all'interno delle proprie organizzazioni, gap che si è ampliato nell'affrontare la digitalizzazione, l'utilizzo predominante della tecnologia e del lavoro a distanza. L'approccio delle generazioni più giovani è stato più naturale e fisiologico (nativi digitali) a quello sviluppo della information technology e utilizzo di sistemi di comunicazione virtuale utilizzati in forma massiva nel periodo emergenziale e considerati benefici futuri irrinunciabili dalla maggior parte delle cooperative. Alcuni intervistati intravedono in questa frattura non risanabile, un rischio di esclusione di una generazione di lavoratori purtroppo anche manageriale, sempre più in tensione perché spinta ai margini del sistema organizzativo.
- **Assenza di strumenti di valutazione:** dopo aver definito obiettivi alcune cooperative si sono trovate a dover affrontare l'assenza di strumenti decodificati e condivisi di valutazione delle prestazioni. Criticità che si collega alla gestione manageriale ma anche alla necessità di ripensare a nuove forme di valutazione in applicazione allo smart working, che introduce i temi della autonomia, responsabilità, gestione del tempo e gestione dello spazio; questi elementi richiedono una revisione degli strumenti di valutazione anche laddove essi sono già acquisiti.
- **Difficile inserimento dei neo assunti:** il 13% degli intervistati sottolinea la difficoltà nell'inserire, conoscere e formare nuove figure aziendali con un utilizzo dello smart working emergenziale in remoto al 100%; criticità superata tecnicamente con il ritorno a modalità alternate di presenza e lavoro in remoto.

BENEFICI ORGANIZZATIVI DELLO SMART WORKING



CRITICITÀ ORGANIZZATIVE

dello Smart Working

- > Middle manager non pronti a gestire i collaboratori da remoto
- > Gap generazionale
- > Assenza di strumenti di valutazione
- > Ridefinizione di organici, mansioni, obiettivi
- > Difficile inserimento dei neoassunti

4.4 I cambiamenti irreversibili introdotti dall'utilizzo dello smart working emergenziale sull'organizzazione del lavoro

La sperimentazione dello smart working, sebbene nella sua forma ibrido emergenziale, ha introdotto una serie di **cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nella cultura aziendale** che secondo il campione intervistato influenzeranno le loro scelte strategiche e possono essere considerati step da cui non si vorrà e potrà tornare indietro. È da sottolineare che la sintesi di questi concetti nasce dalla parafrasi concettuale degli stimoli che sono emersi durante le interviste qualitative svolte sul campione d'indagine, i punti non hanno una valutazione numerica a supporto e sono elencati in forma casuale.

I cambiamenti introdotti dall'utilizzo dello smart working emergenziale sulla organizzazione del lavoro sono:

- A. Svolta irreversibile nel modo del lavoro
 - B. Stimolo di cambiamento della cultura manageriale
 - C. Smart working come potenziamento dell'*employer branding*⁽¹⁴⁾
 - D. Diversa valorizzazione del tempo individuale e collettivo
 - E. Formazione e informazione online
 - F. Ridefinizione e riduzione degli spazi aziendali
 - G. Smart working e altre forme di flessibilità oraria
- A. Svolta **irreversibile nel mondo del lavoro**, nel bene o nel male, d'accordo o meno, il tema dell'organizzazione del lavoro e dell'utilizzo di una qualche forma di lavoro agile sarà un contenuto **da affrontare**. Sui tavoli delle organizzazioni vi sarà un'esperienza collettiva di oltre due anni che produrrà conseguenze e modificherà gli assetti decisionali sia per chi vorrà cavalcare questa opportunità, sia per chi preferisce allontanarla con forza. E più saranno le imprese che colgono questa occasione di cambiamento, più l'ambiente esterno produrrà stimoli di reazione anche a coloro che non hanno l'intenzione di farlo.
- B. **Occasione per lavorare sulla cultura manageriale** del lavoro in Italia, distaccando la stretta correlazione tra lavoro e presenza, presenza e produttività. Se da un punto di vista tecnico lo smart working è una modalità di lavoro che prevede un'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro in remoto, da un punto di vista concettuale il lavoratore agile lo è sia in azienda che a casa. È la cultura organizzativa alla base che cambia, spostandosi verso una maggiore autonomia del lavoratore, una maggiore responsabilità dello stesso, che nulla ha a che fare con la presenza fisica come volano verso la produttività. Alcune cooperative intervistate stanno seriamente affrontando questo cambiamento cercando di agire in primo luogo con la formazione dei manager e con la creazione di tutti gli strumenti manageriali necessari a supportare questa occasione. Il tema della modifica della cultura organizzativa verso forme di valorizzazione della **qualità del lavoro** – versus mera quantità, dell'**autonomia** – versus controllo, della gestione dell'orario di lavoro – versus contabilizzazione oraria al minuto

⁽¹⁴⁾L'*employer branding* è quell'insieme di qualità tangibili e non che definiscono l'identità dell'impresa, evidenziandone le caratteristiche distintive rispetto ai propri competitor. Trova fondamento in una precisa strategia di marketing e comunicazione che rende l'azienda interessante e accattivante agli occhi dei potenziali candidati, dei dipendenti attuali e, a cascata, degli stessi clienti.

e perché no della crescita e della carriera per merito – *versus* disponibilità oraria di presenza fisica, apre a scelte realmente *no gender* e che potenzialmente mettono sullo stesso piano le qualità individuali, a prescindere se “riesco o voglio” stare in ufficio 12 ore al giorno.

- C. Smart working come **potenziamento dell'employer branding**: molte cooperative hanno riscontrato come durante i colloqui di selezione, soprattutto per attrarre profili di medio - alto livello e da certi bacini di competenza, la richiesta di smart working da parte dei candidati è aumentata e spesso è valorizzata di più di altre forme di benefit aziendali, a prescindere dal genere di appartenenza del candidato. Questo significa che il lavoro agile agisce sull'**attrattività dell'impresa** e sul suo posizionamento strategico nel mercato del lavoro, sia in entrata per i possibili candidati, sia in uscita per i dipendenti attuali ed è una caratteristica trasversale.
- D. Una tra le tematiche che ha unito di più gli intervistati è la nuova **valorizzazione del tempo individuale e collettivo** che è emersa da questo esperimento sociale globale: si evidenzia una maggiore attenzione al proprio tempo e una diminuzione della tolleranza rispetto alle “perdite di tempo”. Se in passato era normale occupare molte ore in trasferimenti da un luogo all'altro e vi era l'idea condivisa che non potesse essere diversamente, ora, dopo aver sperimentato che un incontro può essere fruito anche grazie la tecnologia, partecipando online e che i contenuti possono essere trasferiti da un luogo all'altro senza la necessaria presenza fisica, tornare indietro è molto improbabile. **La necessità di trasferta sempre e comunque è cambiata**. Il tempo dedicato ad una attività comincia ad assumere un valore condiviso anche all'esterno dell'impresa: clienti, fornitori e candidati oggi richiedono incontri online che prima non avrebbero accettato.
- E. Altra conseguenza irreversibile dell'utilizzo di forme della remotizzazione sull'organizzazione del lavoro è stato il passaggio definitivo della **formazione** e dell'**informazione verso il canale privilegiato online**. Si tratti di formazione asincrona o sincrona con il docente, di piattaforme fruibili di autoformazione o *blended learning*⁽¹⁵⁾ mixando tecnologia e presenza, è indubbio che la formazione ha intrapreso una strada a senso unico. La distinzione tra acquisizione di contenuti formativi sotto forma di conoscenze e la creazione di dinamiche formative che lavorano sulle competenze comportamentali o *soft skills* crea l'unico legittimo elemento di distinzione tra l'opportunità di utilizzare formazione in presenza oppure online. La formazione online interpreta le esigenze sia dell'azienda che ottimizza tempi e risorse, sia dell'individuo che può molto più facilmente accedere a contenuti formativi personalizzati e di reale interesse.
- F. Il lavoro agile ha stimolato una **ridefinizione degli spazi aziendali**, non solo nella parte emergenziale ma anche successivamente distinguendo tra necessario e accessorio e, per molti, introducendo nella nostra cultura il concetto di **condivisione dello spazio di lavoro**. Diverse cooperative del campione hanno già introdotto sistemi di rotazione del personale nell'utilizzo delle scrivanie, sfruttando al meglio il mix tra presenza e lavoro in remoto, ottenendo un conseguente efficientamento degli spazi aziendali da gestire. Alcune realtà hanno sfruttato questa occasione per chiudere sedi minori e dispersive, per **ridurre i consumi energetici**, altri semplicemente per **aumentare la loro capienza** in termini di incremento del personale, senza dover ricorrere a costosi ampliamenti fisici.

⁽¹⁵⁾Il *blended learning* si basa sull'unione dell'apprendimento offline (formazione aziendale tradizionale in aula o dispense) con la formazione online (con webinar o autoformazione), mixando momenti di formazione sincroni (che avvengono nello stesso momento) a momenti di formazione asincroni (che avvengono in momenti distinti).

- G. L'ultimo tema emerso nel confronto con le cooperative è stata la previsione di un utilizzo futuro del lavoro agile che potrebbe, nel lungo periodo, **assorbire le richieste di flessibilità classiche** del lavoratore (part-time, flessibilità oraria, permessi). Lo smart working incide sulla gestione del tempo individuale, in alternanza tra presenza e remoto, incentiva l'autonomia e responsabilizzazione del lavoratore e lascia margini di scelta nell'organizzazione del tempo-lavoro. Questa autonomia incide direttamente anche sull'utilizzo del tempo libero e delle necessità extra lavorative, assorbendone in parte l'impatto sul tempo-lavoro. Se si concretizza questa ipotesi ed effettivamente il lavoro agile vestirà meglio le esigenze del lavoratore con necessità di conciliazione ad esempio, è probabile che la necessità di formalizzare una richiesta di part time, con conseguente riduzione dello stipendio, verrà meno. Come si è potuto verificare da questa indagine, essendo il lavoro agile **un tema no gender**, è possibile che una riduzione delle richieste di riduzione dell'orario di lavoro **possa favorire la permanenza delle donne nel mondo del lavoro** e le possibilità di carriera di quest'ultime, spesso limitate da una vecchia cultura organizzativa che unisce presenza fisica a produttività e carriera (vedi punto B del presente paragrafo).

4.5 Benefici collettivi e sociali da non sottovalutare

Nell'indagine promossa dalla Commissione Pari Opportunità sul campione di cooperative si sono infine indagati i **benefici collettivi e sociali** che il mantenimento dell'utilizzo dello smart working può contribuire a diffondere. I benefici che le imprese hanno condiviso in larga parte sono tre: il minor impatto ambientale, la rimodulazione delle aree urbane e periferiche e la miglior con-divisione dei carichi di cura.

Minor impatto ambientale

Gli intervistati hanno condiviso al 100%⁽¹⁶⁾ i **benefici** che un utilizzo diffuso del lavoro agile ha avuto e potrà avere **sull'ambiente**, grazie alla riduzione dell'utilizzo delle auto e dei trasporti in genere, attraverso la minore produzione di Co2 ed inquinamento acustico. La riduzione degli spostamenti attribuibili allo smart working potrebbero infatti portare a un **risparmio dei consumi energetici**, che si traducono a livello ambientale in una riduzione delle emissioni strettamente in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite⁽¹⁷⁾.



⁽¹⁶⁾Le percentuali di risposta indicate nel presente paragrafo (4.5) emergono dall'analisi qualitativa aggregata delle risposte del campione; rappresentano quindi un semplice dato di riferimento, risultato dell'interpretazione delle risposte degli intervistati e della successiva messa a sintesi dei contenuti ivi espressi.

⁽¹⁷⁾L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Sul tema dell'Agenda 2030 s'intende valorizzare anche il beneficio sul benessere e la **salute per tutti** ed a ogni età (Ob.3), con particolare riferimento alla riduzione di morti e feriti per **riduzione degli incidenti stradali e dell'inquinamento**. Su questo tema alcuni intervistati hanno aggiunto l'incidenza positiva del benessere individuale, creato dalla riduzione dello stress da viaggio e da una miglior gestione del life *work balance* che il lavoro agile favorisce, sul benessere collettivo e sugli alti costi sociali e collettivi che il malessere psicologico invece produce.



Rimodulazione delle aree urbane e periferiche

L'87% del campione è d'accordo su una possibile **rimodulazione** futura **delle aree urbane** grazie alla decentralizzazione degli ambienti di lavoro e dei servizi favorita dall'utilizzo di smart working. Una ripopolazione di quelle aree precedentemente sfavorite in quanto "distanti" dal luogo di lavoro, secondo gli intervistati, porterebbe ad un maggior utilizzo delle periferie e la conseguente ipotetica riqualificazione aree periferiche, premontate e marittime.

Questa rimodulazione delle aree urbane e periferiche avrebbe nel tempo anche **effetti sui consumi**, favorendo ad esempio l'utilizzo del negozio di prossimità a discapito del "consumo fuori casa". «*La dicotomia casa-luogo di lavoro, è una eredità post rivoluzione industriale che ha cambiato le nostre città*» afferma un intervistato «*forse con un utilizzo più assiduo di lavoro agile si potrà tornare ai negozi di prossimità, alla qualità del tempo e della vita*».

Alcuni intervistati hanno aggiunto inoltre aggiunto che la decentralizzazione degli ambienti di lavoro a favore dell'utilizzo di spazi esterni o domestici, favorirebbe la creazione di **luoghi di vicinato** (es. il cortile, il parco, la biblioteca) e quindi, di nuove **relazioni sociali di vicinato** in dove possono teoricamente coesistere il papà che lavora al telefono, l'anziana vicina e i bimbi che giocano a palla.



Un intervistato sottolinea come anche le aree urbane stanno cambiando volto, favorendo «*la smart mobility, con modalità di trasporto ecologico che evidenziano un incredibile cambio di passo. Se pochi anni fa cercavamo di allargare i parcheggi aziendali, oggi stiamo mettendo le rastrelliere per le biciclette*».

Questi risvolti concorrono alla rimodulazione delle aree urbane e periferiche che interpretano perfettamente il tema della città e comunità sostenibili (Punto 11 dell'Agenda 2030) con particolare riferimento ai target di **urbanizzazione sostenibile**, riduzione dell'impatto ambientale, collegamenti tra aree urbane, periferiche e rurali.

Miglior con-divisione dei carichi di cura

L'83% del campione di intervistati considera possibile il **miglioramento della con-divisione dei carichi di cura** all'interno della famiglia, grazie ad un utilizzo **no gender** dello smart working lavorativo.

Se è vero che tutti possono fare smart working, quando è un'opportunità che l'azienda dà a tutti i lavoratori senza distinzione di genere, a prescindere dalle necessità soggettive di flessibilità, lo smart working maschile entra nella cultura organizzativa come possibile e anzi auspicabile. «*Lo smart working maschile è stato finalmente sdoganato*» afferma un intervistato.

Quando i componenti di una famiglia si alternano tra le mura domestiche, gli uomini in smart working aumentano il tempo dedicato alla cura parentale e **le probabilità di maggiore condivisione** del lavoro domestico non retribuito **aumentano**, ci dicono gli intervistati.



Si tratta quindi di uno strumento in grado potenzialmente di **ridurre le differenze** di ruolo tra uomini e donne all'interno della famiglia, che hanno un peso fondamentale nel divario di genere sul mercato del lavoro. In altri termini, lo smart working potrebbe favorire anche la **parità di genere**, obiettivo 5 dell'Agenda 2030.

Si aprono altresì, confermano gli intervistati, alcuni aspetti da monitorare come: la capacità di distinzione tra tempo vita e tempo lavoro, la capacità delle famiglie di modificare il modello di suddivisione tra lavoro retribuito e non retribuito, la reale volontà della lavoratrice e del lavoratore di cogliere questa opportunità, per evitare il rischio di fare un passo indietro anziché in avanti (es. lavoro a cottimo).

05

**Strategie operative:
casi aziendali di eccellenza**

Premessa

Dopo la conclusione della prima parte dell'indagine, grazie alla ricchezza dei risultati e all'interesse dimostrato dalle cooperative, la Commissione Pari Opportunità ha deciso di approfondire alcuni progetti emersi come **punte di eccellenza nella gestione dello smart working**, attraverso un'integrazione d'indagine, svolta tra Novembre e Gennaio 2022 tramite intervista strutturata. La prima fase della ricerca era andata oltre le ipotesi che si era posta. Le cooperative appartenenti al campione non avevano solamente risposto e fornito dati in merito alla gestione *no gender* dello smart working ma avevano invece avuto la capacità di far intravedere l'orgoglio per gli sforzi profusi e i progetti sui quali avevano investito energie e tempo.

Le cooperative che si sono distinte come *best practices* sono dieci e ad ognuna di esse è stata dedicata una **scheda di approfondimento di un progetto** tra quelli realizzati. È da sottolineare che la scheda presenta un singolo progetto per ogni cooperativa e non fornisce una rappresentazione esaustiva di tutte le attività messe in campo dall'impresa nell'implementazione dello smart working. La scelta dei progetti è avvenuta in base alla necessità di presentare **esempi diversificati** di iniziative che si integrassero tra loro, senza sovrapporsi, fornendo una visione di insieme più ampia possibile degli esempi di iniziative concrete che le cooperative hanno applicato sull'intero territorio regionale, per favorire l'applicazione dello smart working *no gender*.

I progetti presentati nelle schede seguenti si possono dividere in due grandi filoni di iniziative: quelle volte a presentare strumenti che hanno favorito la **gestione dello smart working** e quelle volte ad **incidere sulla cultura organizzativa**. I casi di eccellenza che favoriscono la **gestione dello smart working** trattano l'importante tema della **ridefinizione degli spazi aziendali** come il progetto **"smart office del futuro"** (5.1) presentato da Cefla, una palazzina interamente ristrutturata per accogliere modalità di lavoro smart,

o della **condivisione** degli stessi ad integrazione della digitalizzazione, come testimonia il CNS con le sue **"scrivanie condivise e senza carta"** (5.3). Spazi aziendali che in modalità smart si proiettano anche all'esterno avvicinandosi fisicamente al lavoratore agile, attraverso l'esempio del **"coworking aziendale"** (5.2) presso i punti vendita territoriali proposto da Coop Alleanza 3.0.

Nell'area degli strumenti che migliorano la gestione dello smart working abbiamo anche il tema della **tecnologia a servizio dell'impresa**. Con CPL Concordia **"ICT: come migliorare la condivisione e la produttività"** (5.4) si investe sugli strumenti tecnologici a supporto della condivisione e della produttività, con SACMI **"Digital Gym per allenare le competenze"** (5.5) la tecnologia che diviene palestra per allenare le proprie competenze digitali e migliorare la comunicazione aziendale.

Se lo smart working potrà trasformarsi nell'occasione per incidere sulla gestione di genere del *life work balance*, dovrà necessariamente passare dalla **cultura organizzativa aziendale**. È l'azienda che può raccogliere l'opportunità di mantenere lo smart working come strumento di evoluzione con connotazioni trasversali in termini di genere.

Se l'organizzazione non è pronta a perseguire **"La cultura della felicità in cooperativa esiste"** (5.6) di TICE, sicuramente potrà considerare utili i suggerimenti forniti da CIRFOOD nel **"dimostrare con i risultati: sperimentazione, gruppo pilota e survey"** (5.8) oppure puntare sulla definizione di **"principi condivisi per muoversi insieme"** (5.10) della cooperativa La Lumaca.

"La formazione del Manager Agile" (5.9) di Opengroup cerca di incidere sulla cultura attraverso la formazione in particolare dei manager che, come si è visto nei risultati della ricerca, spesso risultano orfani di strumenti di interpretazione del lavoro agile. La cultura aziendale passa attraverso i valori ed il vissuto collettivo ma si plasma grazie agli strumenti, alle procedure, al metodo che caratterizzano il *modus operandi* quotidiano e influenzano azioni e reazioni interne. E' il caso della definizione dei **"KPI del fare – una frontiera possibile e condivisa"** (5.7) di Coopservice.

BEST PRACTICES PER GESTIRE LO SMART WORKING



BEST PRACTICES PER INCIDERE SULLA CULTURA ORGANIZZATIVA



5.1 CEFLA – Lo Smart Office del futuro



Making Your Life Better.

www.cefla.com

Cefla, fondata nel 1932 è un gruppo cooperativo multibusiness con headquarter a Imola, 25 sedi nel mondo, quasi 2000 dipendenti ed un portafoglio di centinaia di titoli di brevetti, disegni, modelli industriali e marchi che spaziano dall'ingegneristica sino al medicale.

Il business del gruppo si differenzia su molteplici mercati ed aree specifiche: engineering (impiantistica civile, industriale e per il settore energia); finishing (macchine e impianti per la verniciatura, la finitura e la stampa digitale); medical equipment (per il settore odontoiatrico e medicale); lighting (progettazione e sviluppo di tecnologie Led-powered). La forza di Cefla è quella di creare valore anticipando il mercato e si focalizza sulla capacità di investimento in tecnologia e innovazione.

Sede: Imola

Descrizione dell'iniziativa: smart office, quando è nato, per quali motivazioni (e com'è cambiato a seguito della pandemia)

Il progetto di *Smart Office* nasce nell'anno 2019 per un'esigenza precisa: in quel periodo avevamo la necessità di aumentare gli spazi per la nostra Business Unit Medical Equipment e, contestualmente avevamo bisogno di collocare personale in nuovi spazi per consentire la ristrutturazione delle palazzine uffici esistenti. Da qui è nato il progetto di costruzione di una nuova palazzina uffici.

L'avvio di questo progetto ha permesso di far emergere un'altra opportunità: la rivisitazione dei layout dei nuovi uffici, ragionando principalmente sulla funzionalità e sull'uso effettivo degli spazi. Questi ragionamenti di riorganizzazione interna sono nati prima della pandemia.

A seguito di un'analisi delle mansioni e delle attività del personale è emerso che alcune figure professionali in particolare i tecnici di assistenza, svolgevano ruoli per cui la maggior parte della vita lavorativa si svolgeva al di fuori dell'azienda, presso i clienti e spesso i loro uffici erano poco popolati. Per natura, quindi, queste figure già si prestavano ad un cambiamento.

Dalla raccolta di questi input, nel 2019 è nato il progetto di smart office nella nuova palazzina uffici con spazi pensati sugli stili di lavoro, sulle esigenze lavorative e sull'effettiva presenza in azienda. Il trasferimento del personale è poi avvenuto nell'aprile 2021.

Anche se non era nato come risposta alla pandemia, il progetto Smart Office è stato decisamente un'utile risposta alle nuove necessità organizzative che si stavano manifestando durante e dopo la prima fase emergenziale.

Grandezza dell'iniziativa: numero di postazioni create/ a chi è indirizzato / previsione di utilizzo

Complessivamente le persone che popolano la nuova palazzina dal 2021 sono circa 50. Delle 50 persone totali che occupano la palazzina **circa 34 (tecnici di assistenza) sono quelle che si prestano espressamente alla modalità di lavoro smart** in modo continuativo e a prescindere dalla fase emergenziale; rispetto alle 34 postazioni assegnate nel "vecchio" layout, nei nuovi open space sono state ricavate 27 postazioni dinamiche. Per quanto riguarda le altre figure, si è mantenuta la postazione assegnata per la natura stanziale della mansione.

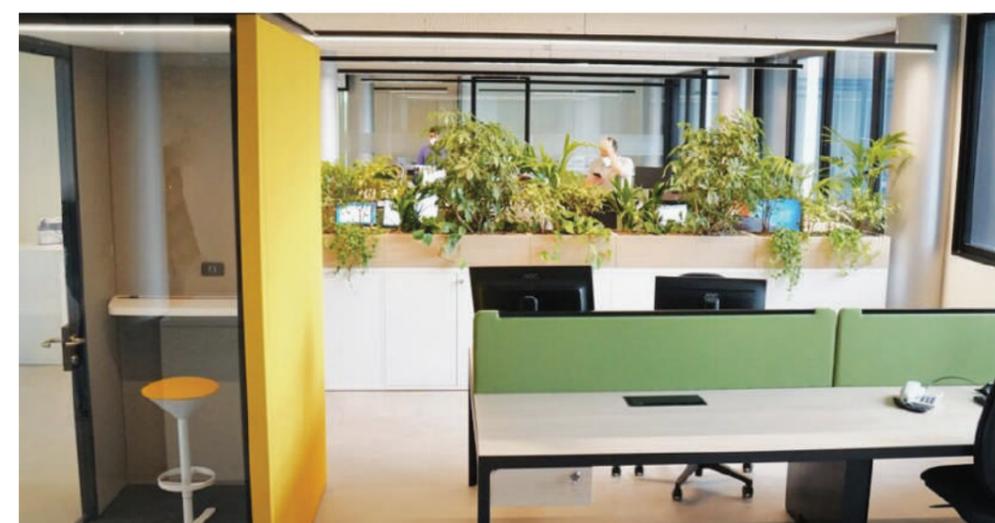
Come si differenzia uno smart office da un ufficio normale? Quali sono le sue funzionalità?

Il punto di partenza è stata l'analisi, con il coinvolgimento dei responsabili delle aree e delle risorse umane, della attività lavorative, delle esigenze e delle presenze in azienda. Per progettare uffici smart è necessario ripensare gli spazi di lavoro, in funzione delle modalità lavorative e degli utilizzi reali. L'obiettivo è sicuramente orientato alla produttività, ma sicuramente anche al benessere dei lavoratori.

Gli uffici smart sono caratterizzati da open space con scrivanie condivise, disponibili su prenotazione, dotate di una serie di strumenti necessari per operare in maniera agevole (monitor, tastiera, quick connection) e di pannelli divisorii fonoassorbenti per il comfort acustico. Ad ogni collaboratore che utilizza le scrivanie condivise è assegnato un armadietto personale protetto per riporre i propri materiali ed effetti personali quando si trova in azienda.

L'utilizzo delle scrivanie condivise disincentiva l'utilizzo della carta a favore della digitalizzazione di procedure e documenti. La riduzione delle postazioni di lavoro ha consentito di guadagnare spazi da adibire ad ambienti di condivisione e zone multifunzionali, da fruire in funzione dell'obiettivo e delle esigenze; in mezzo agli openspace, si trovano così salette destinate alla collaborazione, project room, piccoli spazi per meeting veloci ed improvvisati, cabine insonorizzate per fare telefonate senza disturbare i colleghi oltre a piante in fioriere che puntano a rendere gli ambienti più accoglienti.

LE NUOVE POSTAZIONI DI LAVORO



Visione d'insieme e stato di avanzamento del progetto

Ad oggi il progetto, presentato come un progetto pilota, è concluso e, anche se è più semplice realizzare progetti come questo in edifici costruiti ex novo, auspichiamo di estendere il modello in altre realtà esistenti.

Smart office per smart working?

Anche, ma non necessariamente. Si può fare smart office anche senza fare smart working, se intendiamo lo smart working come modalità di lavoro utilizzata in pandemia, ad esempio.

Quali pro e quali contro di questa iniziativa

La cosa positiva è che il progetto è partito da un'area già predisposta per le modalità di lavoro *smart* e disponibile al cambiamento. C'è stato un grande lavoro di sensibilizzazione a partire dalla direzione fino ad arrivare a tutti i collaboratori. Il passaggio da ufficio tradizionale a ufficio modello *smart* è un vero e proprio cambiamento culturale che richiede il coinvolgimento di tutte le persone interessate. I fattori di successo sono la riduzione delle postazioni di lavoro a vantaggio di spazi comuni che favoriscono la comunicazione, la condivisione e il lavoro in team in un ambiente moderno e dinamico che presta attenzione al comfort, al benessere ed alle esigenze dei lavoratori.

Quale impatto ha avuto sui lavoratori?

I lavoratori sono molto soddisfatti, grazie anche al coinvolgimento durante l'intero processo. L'ambiente è accogliente e moderno. Continuiamo comunque a raccogliere feedback da chi popola i nuovi uffici per apportare eventuali modifiche e migliorie.

Quale impatto (se visibile) ha avuto su clienti e fornitori?

Non si può parlare di impatto visibile. Tuttavia, indirettamente si può dire di avere avuto un impatto positivo sui nostri stakeholders: dall'esterno si può osservare un'azienda dinamica che ha adottato best practices mirate al cambiamento e all'innovazione. Inoltre, come si diceva, il cliente o il fornitore che fisicamente raggiunge la nostra sede si trova di fronte ad uno spazio del tutto nuovo, popolato e oggettivamente migliorato.

Quali tecnologie/programmi informatici per supportare lo smart office?

A supporto degli uffici *smart* sono stati resi disponibili gli strumenti e le dotazioni tecnologiche, fondamentali per l'implementazione del lavoro agile, come ad esempio, applicazioni tecnologiche per riunioni online e videoconferenze, monitor touch multimediali, servizi in cloud fruibili anche tramite smartphone app, per la prenotazione delle postazioni e delle sale, lavagne interattive.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Con i diretti interessati ed i responsabili di business sono stati organizzati incontri in presenza. A livello aziendale abbiamo comunicato il progetto tramite la pubblicazione di articoli e newsletter.

Perché questa iniziativa NON favorisce lo smart working come scelta di genere?

Assolutamente no; non c'è alcuna correlazione tra il lavoro *smart* e il genere.



5.2 Coop Alleanza 3.0 – Aree di co.working aziendale



www.coopalleanza3-0.it

Coop Alleanza 3.0 è la più grande cooperativa di consumatori in Italia; fa parte del Sistema Coop, che riunisce 94 cooperative.

Coop Alleanza 3.0 nasce il 1° gennaio 2016 dalla fusione di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense, per garantire ai suoi soci prodotti e servizi di qualità al miglior prezzo.

La nuova cooperativa conta 2,3 milioni di soci, 19 mila lavoratori, 375 punti vendita tra Extra Coop, Ipercoop e supermercati in 9 regioni italiane: Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo, Puglia, Basilicata e, tramite società controllate, in Lazio.

Sede: Villanova di Castenaso (BO)

Descrizione dell'iniziativa: aree di coworking aziendale, di cosa si tratta?

Quando è nato (per quali motivazioni) e con quale obiettivo?

Per parlare delle aree di co-working dobbiamo partire da alcune premesse: in data 16 dicembre 2020 abbiamo siglato con le Organizzazioni sindacali l'accordo che regola il lavoro agile in Coop Alleanza 3.0.

Coop Alleanza considera il lavoro agile un modello di organizzazione moderno, capace di generare vantaggi per i lavoratori sia in termini di conciliazione tra lavoro e vita privata, che di relazione con i propri capi e colleghi, sviluppando un approccio fondato su fiducia e collaborazione e promuovendo una cultura del lavoro basata sui risultati e sulla responsabilizzazione, anziché sul controllo. Non vanno inoltre dimenticati gli importanti benefici che, grazie al lavoro agile, si riverberano sull'ambiente riducendo gli spostamenti casa/lavoro. Per questi motivi, la Cooperativa ha scelto di investire sul lavoro agile come modello di organizzazione del lavoro del futuro ed ha per questo voluto definire, in accordo con le Organizzazioni Sindacali, le regole del suo funzionamento.

A seguito dell'adozione strutturale dello smart working, è stato avviato e ultimato un progetto di restyling degli spazi di sede. **Le postazioni di lavoro sono state ridistribuite negli spazi delle nostre sedi**, in un'ottica di superamento del concetto di scrivania come postazione personale fissa.

Stiamo cercando inoltre di creare sempre più sinergie con gli spazi degli uffici Iper, per permettere al lavoratore di avere a disposizione, oltre a casa propria, anche spazi dove modulare il lavoro a seconda delle proprie necessità. In questo modo si avranno ambienti aziendali in cui il lavoratore potrà incontrare altri colleghi e lavorare insieme.

Stato di avanzamento del progetto

Gli spazi e gli uffici delle sedi di Bologna e Modena sono stati adeguati secondo queste linee guida precise. Per la sede e gli uffici è stato ricavato il 70% delle postazioni rispetto alle persone assegnate, scelta guidata dal fatto che grazie allo smart working oltre il 90% dei lavoratori si alterna tra lavoro da remoto e in presenza. Per quanto riguarda gli uffici di una stessa Direzione, questi sono stati concentrati tendenzialmente nel medesimo piano.

Con il *restyling* dei nuovi spazi e per rispondere alle necessità della nuova modalità di lavoro, abbiamo introdotto le seguenti principali novità.

Innanzitutto, è stato implementato il numero delle sale riunioni, sia per la sede di Villanova (Bologna) che per Modena. Sono locali pensati per rispondere all'esigenza di avere a disposizione più spazi per le riunioni in presenza ma non solo. Sarà possibile, infatti, riservare una sala riunioni anche solo per sé stessi durante una call, per avere uno spazio isolato e per non disturbare altri colleghi presenti in ufficio. Sono state create **circa 80 postazioni smart in 12 punti vendita** per ampliare le nostre opportunità di scelta di luoghi di lavoro diversi dal proprio domicilio. Ricordiamo che nelle giornate di smart working non dovrà essere effettuata la timbratura, neanche quando l'attività si svolge in locali messi a disposizione dalla Cooperativa.

Sono state inoltre create delle **postazioni smart presso la sede di Villanova** messe a disposizione per lo svolgimento delle attività lavorative in presenza per i colleghi itineranti o per chi ha la necessità di appoggiarsi in una sede diversa da quella di assegnazione e più vicina alle esigenze.

Questo forte cambiamento è stato possibile grazie allo spirito collaborativo di tutti i colleghi, i quali hanno recepito l'importanza di una nuova gestione degli spazi plasmata e adattata al lavoro del futuro.

Quali benefici degli spazi di coworking? Quali sono le sue funzionalità?

(Che tipo di service si trovano i lavoratori che lo utilizzano?)

Questa riorganizzazione degli spazi di lavoro garantisce ad ognuno di trovare tutte le funzionalità e i servizi di cui si usufruirebbe nelle Sedi, in modo da facilitare lo svolgimento delle proprie attività in continuità.

Quali tecnologie/programmi informatici per supportare gli spazi di co-working?

È stato progettato e sviluppato un software, chiamato BookingApp, dedicato alla prenotazione delle sale riunioni e delle postazioni smart: uno strumento che ci consente la prenotazione online, in modo semplice e veloce.

Coworking aziendale e smart working: se e come è stato affrontato e gestito il tema della sicurezza fisica dei lavoratori? E la sicurezza dei dati?

Essendo uffici dei nostri ipermercati, da un punto di vista della sicurezza fisica e della sicurezza dei dati valgono le stesse regole delle nostre Sedi.

Analisi dei risultati di utilizzo (se già disponibili)

Non c'è ancora un'analisi dettagliata, abbiamo previsto un report dei dati sull'utilizzo di questa opportunità nel primo semestre del 2022, quando potremo avere un andamento significativo su un periodo non troppo breve.

Prospettive future, verrà esteso?

Sì, pensiamo di estendere questa modalità, che riteniamo utile ed efficace, in altri uffici dei nostri ipermercati. Pianificheremo le azioni da intraprendere.

Quali pro e quali contro di questa iniziativa

Per noi lo smart working è diventato uno strumento per promuovere l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del territorio, tanto che abbiamo previsto da 2 a 4 giorni settimanali di smart working. Si tratta di un modo di lavorare che sta modificando il modo di vivere le nostre città e di riflesso ci fa sempre più apprezzare le dimensioni locali. Per questo abbiamo aumentato le opportunità di scelta del luogo in cui i nostri lavoratori possono svolgere la loro attività e creato postazioni smart anche negli uffici degli ipermercati. **Abbiamo fatto sì che le persone possano scegliere il luogo di lavoro più vicino alle loro esigenze.**

SMART WORKING

Al lavoro, per il futuro.

Quale impatto ha avuto sui lavoratori?

I lavoratori hanno apprezzato questa opportunità: permette flessibilità potendo contare sugli strumenti necessari al loro lavoro.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Tutto il progetto smart working viene comunicato e diffuso tramite la nostra intranet aziendale: i dipendenti possono accedere a tutte le informazioni e utilizzando la funzione social della intranet possono interagire e chiedere chiarimenti per ogni dubbio.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Non è una scelta di genere perché questa opportunità è offerta a lavoratori e lavoratrici senza differenza.

Con il progetto **smart working** ci siamo concentrati sia nel progettare il modello di smart working di Coop Alleanza, sia nella sua comunicazione, al fine di costruire un racconto che mettesse in risalto e in evidenza i benefici di questo cambiamento in termini **di qualità di lavoro e di migliore organizzazione della propria giornata.**

L'obiettivo è quello di non raccontare il mondo del lavoro e della vita privata come due sfere separate di difficile gestione ed equilibrio; al contrario, sottolineare ed evidenziare le strategie volte a creare le condizioni per integrarle al meglio. Il messaggio chiave è e sarà quello di puntare a una migliore e maggiore autonomia e flessibilità nell'organizzazione della propria giornata lavorativa.

Aree di CO-WORKING aziendale
Benedetto Vanes, Responsabile Servizio Welfare



5.3 CNS – Scrivanie condivise e senza carta? Si può.



www.cnsonline.it

Il CNS (Consorzio Nazionale Servizi) è un consorzio di cooperative specializzato nella fornitura di servizi.

Il consorzio partecipa per conto dei soci a bandi di gara pubblici e privati, acquisisce appalti e commesse per l'erogazione di servizi e stipula contratti con i committenti.

Coordina le imprese socie per garantire la corretta esecuzione delle prestazioni contrattuali; ai soci fornisce il supporto per il miglioramento della qualità dei servizi e dell'organizzazione aziendale.

Sede: Bologna

Descrizione dell'iniziativa: scrivanie condivise, cos'è e come funziona

Il progetto delle scrivanie condivise e della riduzione della carta in CNS si concretizza in modo consistente al rientro dalla prima fase della pandemia, ma nasce da intenzione precedenti. Il CNS è rientrato tra le prime 25 aziende che hanno firmato il protocollo "Smart-BO" promosso dal Comune di Bologna nell'anno 2019, facendosi promotore dello Smart working nei contesti lavorativi e sociali.

Parallelamente, abbiamo iniziato a studiare un progetto formativo che andasse a coinvolgere i direttori e i responsabili di ufficio, finalizzato alla formazione in ottica di smart working. L'obiettivo era quello di lavorare sulla cultura e definire un approccio al lavoro basato sugli obiettivi. Siamo riusciti a organizzare la formazione nonostante l'emergenza sanitaria, essendo partiti in anticipo; in fase di pandemia e post lo stesso progetto e quindi la stessa formazione è stata estesa a tutti i nostri collaboratori. Non si può negare che si sarebbe dovuta svolgere in modo più graduale e strutturato, ma il risultato fondamentale è che ci ha permesso di lavorare efficientemente anche nei momenti di difficoltà.

La formazione è stata erogata utilizzando sia risorse distintive interne, sia servendosi di esperti esterni. Abbiamo sfruttato diverse attività ed occasioni per coinvolgere tutti i nostri colleghi. Tornati dalla pandemia, quindi tornati fisicamente nelle sedi, abbiamo organizzato una sorta di ri-inaugurazione per sottolineare l'importanza del ritorno in sede. In quel momento, ad esempio, abbiamo consegnato a tutti i colleghi un decalogo del "lavoratore Smart" (frutto di un lavoro condiviso con gran parte della popolazione aziendale in un evento dedicato), in cui cercavamo di infondere la cultura smart e chiarire la differenza tra il Telelavoro e lo smart working inteso come approccio aziendale, quello a cui volevamo arrivare. Sempre in quel momento, oltre al decalogo abbiamo regalato una piccola pianta a tutti i colleghi per sottolineare l'importanza e l'attenzione che il nostro consorzio dedica all'ambiente e alla sostenibilità ambientale, anche grazie alla riduzione delle scrivanie e dell'utilizzo della carta.

Il numero più importante di riduzione di scrivanie si è avverato nelle sedi di Milano e Bologna, dove il calo è stato circa del 30%. Concretamente, i nostri collaboratori possono utilizzare questa modalità ed alternarsi sul luogo di lavoro utilizzando un sistema di prenotazione progettato ad hoc. La riduzione dell'utilizzo della carta è un altro tema su cui abbiamo investito. Già a partire dal 2017 abbiamo dato vita ad un progetto sulla gestione dell'organizzazione di eventi sostenibili. Abbiamo, ad esempio, fortemente caldeggiato di evitare di stampare gli inviti, oltre a prediligere per i catering prodotti e beni che fossero a km zero, e lì dove possibile abbiamo preferito come luogo di eventi o assemblee location che potessero essere raggiungibili con i mezzi pubblici.

Quante persone/scrivanie sono coinvolte

Abbiamo eseguito una mappatura dettagliata e precisa degli spazi, pubblicata in rete per le sedi di Milano, Bologna e Roma. Abbiamo spiegato ai nostri collaboratori come fare l'accesso e come effettuare la prenotazione.

Nel caso particolare della sede di Bologna, abbiamo diviso la nostra sede per direzioni aziendali (direzione legale, direzione amministrativa, direzione area tecnica e gestione dei servizi, etc.). Il collaboratore inserito all'interno di una direzione può prenotare la propria scrivania soltanto negli uffici di quell'area. Abbiamo implementato un applicativo per permettere la prenotazione delle scrivanie, che potesse dialogare con altri programmi aziendali, in modo da essere anche facilmente accessibile.

Quali pro e quali contro di questa iniziativa

Il contro più evidente è il rischio di spersonalizzazione del luogo di lavoro e mancanza di socialità, determinata dall'emergenza sanitaria. Al momento, quello che intendiamo fare, al fine di accompagnare l'adozione di un approccio differente e coltivare una cultura condivisa, è continuare ad investire sulla formazione efficace.

FOTO DI UN UFFICIO TIPO IN SEDE CNS



Con il protocollo Smart-BO si ragionava anche in un'ottica di spazi: il progetto prevedeva di mettere a disposizione uno spazio da parte delle aziende che aderivano al protocollo e permettere ad altri lavoratori (anche di altre aziende) di potervi lavorare, se più vicino o comodo. Ad esempio, il collaboratore che abita a Borgo Panigale potrebbe recarsi a lavorare nell'ufficio della Ducati (che ha firmato il protocollo) per non spostarsi fino a Bologna. Questa possibilità di spazi condivisi potrebbe creare maggiore dinamicità e contribuire a ridefinire i confini di una nuova forma di società interaziendale.

Come si è arrivati alla reale riduzione della carta? In quanto tempo?

All'inizio è stato molto difficile, ci sono stati uffici che hanno effettivamente riscontrato più difficoltà. Se parliamo di riduzione della carta, abbiamo avviato un processo prima della pandemia riguardante tutta la parte di protocollo. Protocollo digitalmente i documenti ha, inoltre, permesso a tutti gli impiegati di lavorare da remoto anche durante la pandemia. Scegliendo la modalità video abbiamo anche avuto riscontri positivi in termini di ottimizzazione di tempo. D'altra parte, però, non tutto è fattibile senza stampare. **Ad oggi possiamo dire di aver ridotto l'utilizzo di carta per più del 50% in quasi due anni.** Il settore ICT negli ultimi due anni ha avuto un notevole incremento della mole di lavoro. Abbiamo reso disponibili tutti gli strumenti necessari per permettere la continuità lavorativa.

CNS Smart: quali pro e quali contro

Dobbiamo distinguere il momento emergenziale e la "normalità"; in pandemia è stato più pesante, ovviamente. Fuori dall'emergenza sanitaria riusciamo a vedere dei punti di forza e dei punti di debolezza. I vantaggi sono la possibilità di organizzarsi in maniera autonoma e flessibile; d'altra parte, è emerso che è più difficoltoso disconnettersi. Un altro fattore positivo dello smart working è che ci ha permesso di sperimentare ed avviare rapidamente nuove progettualità e di far emergere talenti e competenze inespresse, lavorando più secondo un'ottica progettuale e inter-funzionale. Al contempo, questa modalità consente di strutturare interventi ad hoc per facilitare una partecipazione e soddisfazione più ampie possibili. Abbiamo concordato una policy sullo smart working; non abbiamo un luogo specifico o orari definiti, stabiliamo una fascia oraria in cui eseguire il lavoro. In condizioni "normali", ai nostri collaboratori è richiesta la presenza fisica in ufficio almeno una giornata alla settimana; tuttavia, esiste la possibilità di richiedere lo Smart anche per periodi più lunghi o per motivazioni particolari.

BEST PRACTICES PER GESTIRE LO SMART WORKING

ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO E DELLO SPAZIO

- Individua un posto che ti dia **SERENITÀ**: lavora anche all'aperto quando possibile (ad esempio utilizza giardino condominiale, terrazzo...)
- Utilizza lo spazio che ti **CIRCONDA**: quando possibile alzati e fai telefonate camminando.
- **PERSONALIZZA** la postazione di lavoro a casa con un oggetto o un elemento che "scaldi il cuore": una volta finita la giornata, "CHUDI l'ufficio" anche a casa.
- Concediti **PAUSE** rigeneranti, senza telefono: sdraiati, scendi le gambe e schiena. Passeggiando fuori casa, in alternativa, fissa per 30 secondi l'orizzonte per riposare occhi e cervello.
- **ORGANIZZA** la tua giornata lavorativa:
 - fissa un orario di inizio e fine e impegnati a rispettarli
 - se possibile, disconnettiti non dopo le 19:00
 - Utilizza la pausa pranzo con flessibilità; rendila più lunga o più breve (almeno 30 minuti) in base alle esigenze lavorative e personali
- Ogni fine giornata ricorda di **RINGRAZIARTI** per aver fatto del tuo meglio, per aver risolto i problemi manifestati e aver svolto il tuo lavoro con responsabilità.

CNS SMART... IL MANIFESTO DEL LAVORO INTELLIGENTE

cns

Cambiare questa cultura significa prima di tutto essere in grado di stabilire in modo chiaro gli obiettivi, successivamente saperli misurare, saper cogliere e quantificare il lavoro del collaboratore. Il lavoro si basa anche sulla fiducia: occorre uscire da una logica di controllo affinché questa modalità sia di successo.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

L'utilizzo di Zoom è stato di grande successo soprattutto durante la pandemia come mezzo di comunicazione e luogo digitale condiviso per organizzare riunioni o altre occasioni di incontro. Durante le riunioni, appunto, abbiamo sfruttato il momento in cui la maggior parte della popolazione fosse connessa per comunicare le nostre scelte e decisioni internamente.

Avete calcolato l'impatto ambientale della vostra iniziativa?

Non abbiamo ancora misurato precisamente l'impatto ambientale di questa scelta, data la straordinarietà della fase, seppur prolungata. Probabilmente ora inizia ad essere il momento giusto per porsi il tema. Crediamo fortemente che il nostro progetto di Smart abbia un peso molto importante sull'ambiente: abbiamo messo tutto il personale (compresi, ad esempio, i colleghi del front office) in condizioni di utilizzare lo Smart come metodo lavorativo.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Secondo noi questi progetti non sono una scelta di genere: permettono a tutti, indipendentemente dal genere, di riuscire a trovare il proprio equilibrio tra lavoro e vita personale. Noi non chiediamo al collaboratore la motivazione per cui adotta questo metodo, chiediamo di essere presenti in sede almeno una volta alla settimana anche per non perdere quelle abitudini di incontrarsi, socializzare e fare gruppo per poter lavorare. Lo smart working fa emergere professionalità e competenze a prescindere dal genere e contribuisce a creare le condizioni per mantenere inalterata la produttività di ciascun lavoratore.

Scrivanie condivise e senza carta? Si può.
 Laura Sbardella, Responsabile selezione e servizi al personale

5.4 CPL CONCORDIA – ICT (Information and Communications Technology): come migliorare la condivisione e la produttività



www.cpl.it

Nata nel 1899, CPL CONCORDIA è una cooperativa leader nel settore dell'Energia e Servizi con sede a Concordia sulla Secchia, in provincia di Modena. Dai territori di origine, la Cooperativa ha saputo radicarsi in nuovi territori creando occupazione ed opportunità di sviluppo.

Oggi conta 11 sedi operative sparse sul territorio nazionale e l'offerta si è estesa all'ingegneria, la costruzione e l'erogazione di servizi per i settori Energia, Gas, Cogenerazione, ICT (Information and Communications Technology) e Servizio Idrico Integrato.

Sede: Concordia sulla Secchia (MO)

Come l'Information Technology vi ha aiutato a migliorare la condivisione delle informazioni e la produttività durante la pandemia

Già prima dell'anno 2020 abbiamo ragionato sul potenziamento e la diffusione degli strumenti tecnologici e di digitalizzazione. Abbiamo ad esempio implementato un "gestore" documentale aziendale dove tutti i nostri documenti vengono condivisi e archiviati in modo protetto e standardizzato. Abbiamo digitalizzato, nel limite del possibile, tutto ciò che era cartaceo, come la nuova proposta di contratti passivi, la richiesta di apertura di commesse, la documentazione da protocollare. L'obiettivo era far sì che tutti gli addetti potessero seguire una procedura unica.

Con l'arrivo dell'emergenza sanitaria sono stati potenziati tutti gli strumenti tecnologici (in primis quelli di video call) ed accelerato quanto era già in roadmap. In questa fase abbiamo fornito a tutta la popolazione gli strumenti idonei alla continuazione del lavoro in un ambiente differente da quello dell'ufficio, dallo smartphone al computer portatile. Nel frattempo, abbiamo introdotto dei nuovi percorsi: ne sono esempi una APP per la gestione e prenotazione degli spazi interni, video tutorial che spiegano il funzionamento e una piattaforma di e-learning interna, in modo che questi strumenti fossero accessibili e compresi da tutti. Abbiamo affrontato anche il tema della Cyber Security, già avviato dal 2019 con l'introduzione di un sistema di ticketing interno per offrire assistenza ai dipendenti.

Descrizione delle iniziative realizzate (in ambito ITC) che vi hanno aiutato a perseguire questo obiettivo

Tra le varie iniziative, segnaliamo l'**Agile Management Office** nato a fine 2018. Questo è il luogo in cui vengono gestiti i progetti e prese in carico le richieste. Il lavoro di team viene monitorato utilizzando strumenti di business intelligence: utilizzando sempre modalità online, ogni direzione dispone della propria dashboard di riferimento, che consente consultazione e confronto interattivo.

È stato attivato uno **strumento per prenotare la postazione di lavoro** in sede: nella prima fase pandemica c'erano delle regole interne e in base alle disposizioni aziendali si stabiliva il numero di persone per ufficio. Da qui, vista l'esigenza, abbiamo introdotto un sistema di prenotazione che rende il dipendente autonomo selezionando un'area di competenza assegnata. Per quanto riguarda il numero di volte che il dipendente deve essere presente in ufficio c'è molta flessibilità: l'azienda definisce una percentuale di presenze e la adatta alla situazione pandemica, garantendo a tutto il personale di turnarsi salvaguardandone la salute, garantendo le performance e il welfare. Tutte le postazioni sono standardizzate e anonime; dotiamo tutti gli impiegati dell'occorrente per lavorare in ogni ufficio. Nell'ultimo periodo, con l'entrata in vigore dell'obbligo di green pass, abbiamo studiato la maniera di creare un **collegamento diretto ed automatico** con il portale di verifica di green pass.

È stato implementato il **"pec manager"** che ha permesso la digitalizzazione delle comunicazioni, cartacee e non, centralizzandole in un unico punto e consentendo lo smistamento verso gli uffici di competenza garantendone la riservatezza. A livello organizzativo è nato un ufficio dedicato che si occupa di tutto questo e anche della formazione sull'uso di tale strumento.

Nel 2021 è stato predisposto un **portale** in cui vengono raccolti tutti i documenti relativi al dipendente a partire dall'assunzione. Questo portale è accessibile direttamente dal dipendente stesso, il quale può servirsene per richiedere o inviare comunicazioni all'ufficio HR o all'ufficio paghe, o per altre necessità di consultazione. Nel corso del 2022 si ha l'obiettivo di migliorare ed integrare ulteriori nuove funzionalità a supporto del dipendente.

Descrizione dettagliata di uno o più strumenti che vi hanno aiutato

Per la gestione di questi progetti e dei gruppi di lavoro, come azienda utilizziamo principalmente **Teams**. In affiancamento utilizziamo il software di lavagna virtuale **Miro**. Abbiamo poi un software (**Jira Software**) dedicato alla gestione dei progetti con metodologia Agile SCRUM. In aggiunta, seguendo la user experience, è stata aggiornata e migliorata l'**intranet aziendale** dove vengono archiviate tutte le comunicazioni ufficiali e documentazione varia come ad esempio tutorial e news in primo piano.

Quali tipi di ostacoli avete trovato?

A differenza di quello che si potrebbe pensare, gli ostacoli maggiori non riguardano tanto l'età e il genere, quanto la formazione del lavoratore. Dove si riscontrano difficoltà vengono subito attivati corsi e strumenti di formazione ad hoc. Come abbiamo già detto, un punto di forza sono gli strumenti di supporto che mettiamo a disposizione, utili per apprendere e conoscere. La formazione, in questo senso, è indirizzata a tutti coloro che ne abbiano il bisogno e grazie a questi momenti abbiamo verificato e misurato il miglioramento significativo da parte dei dipendenti.

Avete utilizzato strumenti di supporto? Se sì, quali?

Eroghiamo la formazione servendoci della nostra **piattaforma di e-learning** che abbiamo esteso a tutta la popolazione aziendale. Organizziamo corsi e incontri, sia in presenza sia a distanza, tramite strumenti digitali; questi incontri possono essere interattivi (in questo caso tutti si collegano), oppure si svolgono in formato FAD tramite ad esempio registrazioni, con tanto di test valutativi.

Affrontiamo il tema della sicurezza informatica (Cyber Security): quali minacce verso un'organizzazione che si orienta alla digitalizzazione

Per quanto riguarda la sicurezza informatica e dei dati, i server sono dotati di tutte le funzionalità e barriere di protezione, e lavoriamo quotidianamente per aumentare i protocolli di salvaguardia. Abbiamo lavorato anche a un progetto di disaster recovery che alzi ulteriormente le tutele di sicurezza. In altre parole, abbiamo attivato delle infrastrutture in luoghi lontani dalla nostra sede per poter garantire la continuità lavorativa sia ai dipendenti che ai clienti finali.

Avete calcolato l'impatto ambientale di questa iniziativa?

Non è immediatamente misurabile in modo preciso, ma è tra i prossimi obiettivi poter avere contezza di tale impatto facendo adeguate considerazioni al riguardo. Tuttavia, si possono fare interessanti osservazioni: inizialmente la percentuale di presenze sul posto di lavoro (prima della pandemia) era elevata; durante la fase pandemica la percentuale di presenza è stata variabile in base all'andamento della pandemia e dei relativi protocolli di sicurezza e tutela della salute. Tale flessibilità ha evidentemente contribuito alla tutela anche dell'ambiente, obiettivo e valore a cui un'azienda come CPL CONCORDIA punta e continuerà a presidiare anche in futuro.

Inoltre, digitalizzando la maggior parte dei processi e quindi della documentazione, le stampe sono state assolutamente ridimensionate. Il processo di trasformazione digitale è ancora in corso ed è nostro obiettivo continuare su questa strada, digitalizzando ove possibile, garantendo disponibilità e innovazione.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Rendendo disponibili tutti gli strumenti e formando il personale, il dipendente riesce a conciliare perfettamente il proprio lavoro e i propri impegni personali, indipendentemente dal genere. Non si può dire che tutti i nostri dipendenti abbiano le stesse possibilità, ma questo deriva dalla natura stessa dell'incarico e della mansione (è chiaro che chi presta il proprio lavoro manualmente in cantiere non può scegliere diversamente), comunque il trattamento a livello di strumenti e benefici è lo stesso per tutti.

Se da una parte abbiamo iniziato a lavorare per obiettivi, dall'altra si è cercato il modo di confrontarsi su di essi. Semestralmente si organizzano dei colloqui tra responsabili e dipendenti in cui si misura il risultato o l'evolversi dell'attività. Da questo è emerso che la produttività è addirittura aumentata e la gestione del tempo è migliorata.

**ICT (Information and Communications Technology):
come migliorare la condivisione e la produttività**

Anja Belloni, Responsabile Agile Management Office



5.5 SACMI – Digital Gym per allenare le competenze



www.sacmi.it

SACMI progetta, produce e commercializza macchine e impianti completi per i settori della ceramica, del packaging, delle tecnologie avanzate. Oggi il Gruppo SACMI conta circa 80 società di produzione, distribuzione e servizio nel mondo, per 4.800 dipendenti e un volume di vendite, nel 2021, superiore a 1,5 MLD di euro. Da anni SACMI esporta oltre l'80% della produzione, mantenendo il proprio cuore tecnologico e produttivo in Italia ed in particolare in Emilia-Romagna, con alti investimenti in R&S e collaborazioni strutturate con il sistema della formazione, dell'Università e della ricerca in Italia e all'estero.

Sede: Imola

Descrizione dell'iniziativa: che cos'è la Digital Gym? Quando è nato questo progetto e perché?

Digital Gym è una palestra digitale progettata per fornire contenuti formativi sulle principali soluzioni IT introdotte in azienda, per gestire in modo efficace le esperienze lavorative da remoto ed accrescere in generale le competenze digitali di tutta l'organizzazione. La chiave è il concetto di "allenamento": imparare ad usare i nuovi strumenti, aggiornarsi, ma anche imparare le "regole di condotta" alla base di una efficace collaborazione da remoto. È stata costituita in poche settimane, all'inizio dell'emergenza sanitaria, quando oltre i 2/3 del personale SACMI si trovava in smart working. Uno strumento, quindi, nato per rispondere a un'emergenza, ma che nel tempo si è trasformato in un veicolo strategico per far crescere la cultura digitale nella nostra azienda.

Grandezza dell'iniziativa: pubblico destinatario, progetti/corsi inseriti ecc...

L'iniziativa è aperta a tutti i dipendenti di SACMI che lavorano nelle sedi italiane: oltre 3.200 persone. Gli accessi sono stati da subito molto elevati, con una media di 150 al giorno nei primi mesi di lancio, da parte soprattutto del nostro personale in smart working; tuttavia, l'utilizzo si è mantenuto elevato anche quando il lavoro è tornato in presenza, grazie anche all'attivazione in parallelo del nuovo sistema Smart Booking per prenotazione e gestione dinamica delle postazioni. Le sezioni disponibili sono principalmente quattro: le novità, gli strumenti collaborativi e di lavoro, una sezione innovativa che riguarda l'esperienza social, in particolare LinkedIn.

In totale la piattaforma mette a disposizione oltre 50 percorsi di training sugli strumenti indispensabili: da Microsoft Teams alla suite Office 365, con approfondimenti su temi come gestione e pianificazione delle riunioni e del calendario, l'utilizzo avanzato delle funzioni di Excel, sino a strumenti come OneNote che agevolano la progettazione tecnica collaborativa da parte dei nostri ingegneri.

Visione d'insieme e stato di avanzamento del progetto

Digital Gym entrerà a far parte di una piattaforma LMS (learning machine system), incorporando tutti gli attuali training e inserendone di nuovi, prelevati dalle più note piattaforme internazionali di sviluppo delle competenze professionali. Tale piattaforma LMS sarà globale e multilingua (italiano e inglese, ma anche cinese, tedesco, spagnolo), per agevolare la condivisione di contenuti in tutte le principali lingue in uso all'interno della nostra organizzazione.

Analisi dei risultati raggiunti dall'iniziativa. Sono stati creati sistemi di feedback dell'utenza?

Digital Gym si conferma ancora oggi una delle piattaforme maggiormente utilizzate e seguite nella nostra intranet. Da una survey sono emersi riscontri particolarmente positivi, specialmente su due keyword: la semplicità e l'utilità percepita. Inoltre, lo strumento ha favorito il tema dell'"aggiornamento", stimolando la curiosità dei nostri collaboratori (i quali si sono collegati alla piattaforma anche al di fuori dell'orario di lavoro senza che ciò fosse stato loro richiesto). Nel complesso possiamo quindi parlare di risultati straordinari: per esempio, in poco più di un mese tutto il personale si è abituato ad utilizzare Teams, il principale strumento collaborativo oggi utilizzato. Abbiamo inoltre messo a disposizione training innovativi come Speex, offrendo a tutto il nostro personale la possibilità di studiare la lingua inglese.



Perché investire sulla formazione in questo momento di pandemia?

Perché è necessario. Senza questi strumenti la continuità produttiva e la stessa capacità dell'azienda di funzionare potevano essere seriamente messe a repentaglio. Ma c'è anche un obiettivo più ambizioso: investire sulla formazione, ed in particolare sulla formazione digitale, serve ad essere molto più rapidi e proattivi nella reazione ai cambiamenti. La pandemia ha rappresentato un passaggio "obbligato", ma le logiche messe in atto in questa fase potranno dimostrarsi preziose anche in futuro.

Competenze digitali e smart working, coppia indissolubile: è d'accordo?

Le competenze digitali sono la condizione necessaria per poter lavorare anche da remoto in modo efficace e collaborativo. Non si tratta infatti solo di imparare ad usare determinati strumenti ma di farlo in modo tale che si possano attuare da subito e in modo efficace; anche le logiche di collaborazione con i colleghi che sono indispensabili in un'organizzazione complessa.

Quale sarà il futuro della formazione in azienda?

Il futuro sarà roseo. La formazione in generale e lo sviluppo delle competenze personali e professionali, saranno sempre di più leve strategiche sulla base delle quali orientare la crescita della nostra azienda e delle nostre persone. Non parliamo solo di "strumenti di lavoro" ma di crescita personale, di cultura della responsabilità diffusa. Sono queste le variabili che consentono di impostare un approccio "resiliente" al cambiamento. La leadership di competenze è la leva da attivare nei momenti di difficoltà, ponendosi anche il problema non secondario della formazione dei formatori: proprio per questo abbiamo ideato

un ulteriore percorso, Train the Trainers, rivolto al personale responsabile dei team di lavoro, reso disponibile su *Digital Gym*. A livello di strumenti, sempre di più in futuro si parlerà di formazione "ibrida", in parte in presenza e in parte da remoto: questo consente di coinvolgere molte più persone nelle attività, in modo agile e sostenibile. Ecco perché stiamo già attrezzando in questo senso i nuovi ambienti della nostra Academy. In generale, possiamo parlare di una formazione che è e sempre di più sarà agevolata, semplificata e amplificata dal digitale.

Se io fossi un utilizzatore che cosa trovo nella Digital Gym? Illustrare 4/5 passi all'interno

Dentro la piattaforma l'utente trova risposte su: come gestire i principali strumenti di lavoro collaborativo, come utilizzare al meglio le funzioni avanzate dei programmi, sino alla formazione ad hoc ad esempio alle competenze linguistiche. La piattaforma è stata creata per essere il più possibile semplice e intuitiva ed è stata quindi utilizzabile da subito da tutti i nostri collaboratori.

Descrizione tecnica della Digital Gym e tipologie di corsi inseriti

Digital Gym è uno sharepoint collaborativo basato su piattaforma Microsoft. Una delle ragioni che ne hanno reso ancora più semplice ed immediato l'utilizzo è il fatto che si tratta di una piattaforma responsive, cioè navigabile da device mobili come smartphone o tablet attraverso l'app dedicata. Riguardo alle tipologie di training, la maggior parte dei corsi inseriti sono asincroni, ad eccezione di Train the Trainers. L'accesso, e quindi l'autoformazione, restano assolutamente liberi.

Quale impatto ha avuto sui lavoratori?

Digital Gym ha rinnovato e potenziato quelle logiche di collaborazione interna. Ritengo inoltre che poter contare sin da subito su questo insieme di strumenti abbia contribuito ad accrescere la fiducia dei nostri collaboratori in una fase critica per l'impossibilità di lavorare in presenza.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Anzitutto attraverso la Newsletter aziendale, quindi con comunicazioni specifiche anche in relazione all'evoluzione del quadro normativo. Per raccontare un aneddoto, sono diventate celebri le (mie) comunicazioni di domenica, visto che i DPCM venivano spesso aggiornati di sabato. L'efficacia di questo progetto è dipesa anche dalla stretta collaborazione tra diverse funzioni aziendali, le Risorse Umane ma anche il dipartimento IT e Comunicazione. L'attività di comunicazione è stata comunque intensa e costante.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Le competenze digitali non privilegiano in alcun modo, piuttosto consentono lo smart working in modo inclusivo e senza discriminazione alcuna. Per una realtà come SACMI, dove lavorano almeno tre generazioni di persone, possiamo piuttosto affermare come lo strumento abbia favorito l'"intergenerazionalità", la possibilità per tutte le persone di prendere dimestichezza con questi strumenti digitali.

In questo modo abbiamo potuto dare sostanza ancora meglio a un principio cardine della nostra azienda sin dalla sua fondazione: la trasmissione e la condivisione delle competenze, la cultura della responsabilità e del saper fare, valori oggi rafforzati dalla digitalizzazione e che sono fondamentali per un'azienda come la nostra, proiettata nel proprio secondo secolo di storia».

Digital Gym per allenare le competenze
Gianluca Nardone, Chief HR & Organization Officer



5.6 TICE – La cultura della felicità in cooperativa esiste



www.centrotice.it

TICE è una cooperativa sociale che si occupa di servizi, formazione e ricerca in psicologia, attraverso metodologie e approcci innovativi. Dal 2006 gestiscono e progettano centri in cui psicologi, psicoterapeuti e pedagogisti utilizzano procedure basate sull'evidenza scientifica per aiutare ogni bambino, ragazzo e giovane adulto a realizzare il proprio potenziale.

La coop. TICE è anche specializzata in formazione ed è accreditata come provider ECM, riconosciuta cioè come ente attivo e qualificato nel campo della formazione continua in sanità. Inoltre, in collaborazione con l'Università degli Studi di Parma, partecipa alla realizzazione di Corsi di Master ABA di I e II Livello e Corsi di Perfezionamento.

Sedi: Piacenza e Correggio (RE)

Perché considerare la cultura della felicità in azienda?

Parlare di "Cultura della felicità" non significa che tutti devono essere felici. Non è un obiettivo da raggiungere ma un valore da praticare, non significa che non esistono le difficoltà che causano sofferenza e disagio o che dobbiamo eliminarle. Significa che dobbiamo tendere al positivo e inclusivo, dobbiamo cercare di stare bene nell'ambiente di lavoro, nella quotidianità del lavoro.

La letteratura ci dà un segnale preciso, cioè che il benessere lavorativo garantisce la longevità dell'organizzazione soprattutto nelle PMI. Quindi se un'impresa intende cambiare la cultura in senso positivo e condiviso, occorre tempo e per questo ci vuole longevità. Tendere allo stare bene significa accettare anche le cose che non vanno bene, affrontare le negatività e gli ostacoli, partendo dal mettere a fuoco cosa mi fa stare male sul lavoro.

TICE è un'organizzazione improntata sulla fiducia, reciproca fiducia, non intesa come amicizia, come una sorta di trust tra i colleghi. Grazie a questo approccio è possibile costruire una base più solida su cui appoggiare e alimentare il benessere psicologico di tutte le collaboratrici e i collaboratori. In cooperativa abbiamo avuto una prima rottura nel 2016 e abbiamo capito che il successo collegato dell'organizzazione è collegato al benessere di chi vi partecipa.

L'obiettivo non è solo vendere la cosa migliore ma trovare le modalità per esprimere cosa significa per noi stare bene e stare male. Per noi il PIL aziendale è felicità interna lorda.

Come si può misurare la felicità? Avete mai misurato la felicità?

È possibile, ma non vogliamo misurarlo, lo faremo quando e se ce ne sarà bisogno, misurare è un concetto positivista. Esistono strumenti standardizzati. Al momento, scegliamo di non misurarlo perché questo metodo funziona. Se rilevassimo indicatori di malessere allora saremmo indotti alla misurazione. Esistono comunque degli indicatori diretti e indiretti di stato di felicità: turnover, obiettivi raggiunti, assenteismo, livello di partecipazione... ma si tratta di indicatori asettici, indicatori lontani dal vissuto e dal percepito. Per noi sono più importanti gli indicatori di potenziale. La realizzazione personale è un valore fondamentale in TICE.

Lavorare bene, chiedere ai colleghi se sono soddisfatti, fare nuove sollecitazioni, non smettere di avanzare proposte. Comunque, anche se una collaboratrice o un collaboratore decide di andarsene non è sempre un segnale negativo, perché sono tanti i fattori che incidono su una scelta del genere e non sempre sono riconducibili al rapporto con l'impresa.

Da un punto di vista organizzativo, ci impegniamo a guidare un gruppo di lavoro che persegue la felicità individuale verso obiettivi comuni condivisi. Ad esempio, chi ha un figlio e decide i propri orari di lavoro, disturba i colleghi? L'unico vero elemento contrastante è il lamentarsi a vuoto. E per evitare questo, occorre indurre le persone alla consapevolezza, trasformare una tua sensazione disturbante e negativa in una proposta che parta anche dalla tua idea di stare bene. Noi ascoltiamo costantemente i bisogni di tutti, quando non sono espressi come lamentala. In TICE l'ascolto è una delle priorità. Creare una cultura di questo tipo significa da parte dei collaboratori poter parlare più in alto che puoi: puoi accedere al capo che manifesta un interesse diretto rispetto alle tue esigenze.

Quanto incide la felicità sulla produttività?

L'incidenza della felicità sulla produttività non va misurata sull'anno o in un arco temporale definito e ristretto. Si misura sulla longevità della cooperativa e sulle potenzialità del cambiamento sistemico che porta con sé. Questa condizione favorevole cambia il sistema come lo fanno i salti paradigmatici della scienza. Alla base della motivazione c'è la passione per quello che fai che inevitabilmente è intrecciata al perseguimento della felicità.

Quanto e perché lo smart working può incidere su questa cultura?

Tice ha contrattualizzato lo smart working due anni prima dello scoppio della pandemia. La sede di Castel San Giovanni, la prima aperta nel 2006, era già dotata della tecnologia necessaria per lavorare da remoto. La logica della flessibilità fa parte del nostro modo di lavorare da sempre. Lavoro agile per noi significa anche stare da soli, camminare nel verde, stare in giro. Non timbriamo il cartellino. La maggior parte delle nostre attività si concentra nel pomeriggio, soprattutto con bambini e adolescenti.

Sembrerebbe un'utopia... e invece, potremmo davvero liberarci dai vincoli del tempo e dello spazio?

Sinceramente non vedo alternative. Il benessere è diventato un valore primario. Non esiste una strada diversa per garantire il benessere delle persone e delle imprese. Questa logica si presta ad ogni tipo di lavoro. Grazie alla flessibilità, ogni lavoratore porta il suo contributo alla felicità dell'azienda, al clima positivo dell'organizzazione.

Quante persone sono coinvolte?

Ovviamente tutte, nessuno escluso, perché riguarda tutti come individui e come gruppo, come collettività. Se qualcuno fosse escluso, salta il ragionamento e si inceppa tutto il sistema.



Quali "contro" di questa iniziativa?

Non ne ho visti. Forse le persone meno giovani temono di più il cambiamento e il sopravvento delle tecnologie, che invece rappresentano una grandissima opportunità a servizio delle persone e delle imprese. Rappresentano uno strumento fondamentale per la gestione del tempo e del lavoro, andando oltre la logica degli orari.

Prospettive future?

Non escludo l'implementazione dell'intelligenza artificiale a sostegno della creazione di modelli standard finalizzati al raggiungimento del benessere.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Il genere non è mai stato un nostro argomento. Dobbiamo supportare le figure maschili ad affrontare il proprio ruolo nella famiglia, anche per chi ha animali. Chi ad esempio ha un cane, deve averne cura e può lavorare da remoto per non lasciarlo troppo solo.

La cultura della felicità in cooperativa esiste
Francesca Cavallini, *Presidente e fondatrice*



5.7 COOPSERVICE – “KPI del fare”, una frontiera possibile e condivisa



www.coopservice.it

Il Gruppo Coopservice è presente in diversi paesi del mondo ed è specializzato nella fornitura di servizi ad aziende, enti pubblici e privati. In particolare, opera nei settori dei servizi integrati di facility, fornitura energia, noleggio, lavaggio e sterilizzazione di biancheria ospedaliera e strumentario chirurgico, installazione e manutenzione di impianti di sicurezza, somministrazione di lavoro. Coopservice è la società a capo del gruppo.

Sede: Reggio Emilia

Descrizione dell'iniziativa: Progetto Think & Act Smart e KPI, cosa si intende, quando è nato e obiettivo

A seguito della pandemia, Coopservice ha avviato un processo di remotizzazione del lavoro mediante il progetto “Think & Act Smart”. L'introduzione del lavoro agile ha evidenziato la necessità di individuare obiettivi chiari, definiti e condivisi e di identificare, quindi, i KPI all'interno delle funzioni, attraverso un'analisi dei processi aziendali. KPI è un acronimo di *Key Performance Indicator*: indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un'organizzazione, normalmente usati per misurare i risultati conseguiti dall'organizzazione. In una prima fase sperimentale, l'indicatore di performance “KPI” ha assunto un'eccezione concreta e concretizzata “al fare” quotidiano. Il “KPI del fare” è nato nell'ambito dei laboratori creati a gennaio 2020 al fine di avere un osservatorio privilegiato per studiare e testare metodologie utili nel lavoro da remoto e non solo. Questo progetto, nato come corollario dello smart working, ora si è sviluppato ed è diventato un progetto autonomo mediante il quale Coopservice si prefigge di allineare i comportamenti individuali alla strategia aziendale.

Nei laboratori dello Smart Working KPI gli obiettivi lavorativi venivano discussi con il team, pur dovendo derivare dagli obiettivi aziendali e venivano definiti dal responsabile di funzione, appunto la collaborazione attiva degli staff centrali ha rappresentato una novità in termini di processi. Questo processo di condivisione è stato avviato al fine di poter sviluppare l'engagement e l'aspetto della motivazione personale. Noi vogliamo che questi obiettivi siano sfidanti e non legati alle attività ordinarie e che possano anche evidenziare necessità di eventuali piani di sviluppo e formazione per le persone. L'intento era quello di sviluppare un nuovo *mindset*: estendere il lavoro per obiettivi a tutto il personale di staff, a tutti i livelli, a prescindere dall'MBO (*Management by objectives*: sistema di valutazione degli obiettivi che attribuisce un valore economico al raggiungimento degli stessi).

Aree aziendali/gruppi/n. persone coinvolte

Nella sua fase iniziale, le persone coinvolte erano 35, appartenenti a tre funzioni aziendali:

- FINANCE
- SALES
- QHSE (QUALITY, HEALTH & SAFETY, ENVIRONMENT)

Il progetto iniziale, nato come corollario del progetto “Think&Act Smart”, si è sviluppato e ora costituisce un progetto autonomo, volto a stabilire per tutto il personale di staff gli obiettivi per il 2022 e coinvolge 322 risorse.

Stato di avanzamento del progetto

I laboratori dello smart working sono terminati e la modalità del lavoro agile per un massimo di due giorni alla settimana è diventato strutturale. Per quanto riguarda il progetto dei KPI, siamo in fase di analisi dei processi e di individuazione dei KPI con la collaborazione dei responsabili di funzione.

Cosa vi ha spinto a lavorare sulla definizione degli obiettivi partendo dai gruppi di lavoro?

L'obiettivo era quello di sensibilizzare le persone a sviluppare il metodo del ragionamento per obiettivi. Questi ultimi li abbiamo definiti in un primo momento come “obiettivi del fare” e, nel tempo, dovrebbero diventare un modus operandi di tutti; quindi, si tratta di un percorso di formazione personale e professionale. Abbiamo fornito alcuni spunti per individuare gli obiettivi del fare, tenendo sempre presenti gli indicatori di efficienza degli uffici, stabiliti dai rispettivi responsabili.

Analisi dei risultati raggiunti dall'iniziativa

Al momento, con l'assessment, abbiamo classificato il grado di maturità organizzativa delle funzioni e dei singoli dipartimenti.

Prospettive future di ampliamento?

Nel 2022 saranno stabiliti con il progetto KPI gli obiettivi per tutte le risorse di staff, persona per persona. Questi KPI - quelli che si sono sviluppati con il progetto al di fuori dei laboratori - sono condivisi solo con i manager e i responsabili di staff, non con tutti i lavoratori, per evidenti ragioni di numeri, mentre i KPI del fare nati durante i laboratori erano condivisi con tutti i membri dei teams, trattandosi di un numero ristretto di persone.

Quali pro e quali contro di questa iniziativa?

Il vantaggio principale è quello di allineare i comportamenti individuali e dei teams alla strategia e alla cultura organizzativa aziendale. Costruire un sistema efficace di gestione e misurazione delle prestazioni consente di sviluppare una propulsione motivazionale a beneficio di tutte le figure coinvolte, soprattutto i collaboratori, che si vedono riconosciuti e valorizzati meriti e competenze.

Quale impatto ha avuto sui lavoratori?

Abbiamo riscontrato un generale interesse che si è tradotto in un coinvolgimento attivo.

Possiamo parlare di “frontiera possibile e condivisa”?

Per la compilazione delle matrici di assessment, abbiamo sempre coinvolto personalmente quelli che saranno i protagonisti del cambiamento, facendo degli incontri che presentavano, in parte, anche aspetti di coaching, nel senso che le persone venivano stimolate a sviluppare un metodo, un mindset, che è il valore aggiunto, è la cultura aziendale che vogliamo sviluppare.

Al termine del processo, questo mindset rappresenterà un bene prezioso, sia nel lavoro da remoto, sia nel lavoro in presenza.

Utilizzate programmi informatici per accompagnare questo processo? Se sì quali.

Abbiamo raccolto le esigenze di alcune funzioni e stiamo valutando l'introduzione di strumenti informatici adeguati a rispondere alle esigenze esposte.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Abbiamo coinvolto prima i responsabili delle funzioni e poi abbiamo comunicato i dettagli nelle sessioni di assessment, illustrando personalmente il progetto.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Coopservice ha deciso di mantenere la modalità di lavoro agile anche dopo la fine della fase emergenziale della pandemia, adottandolo come metodo di lavoro strutturale alternato con il lavoro in presenza. Le analisi fatte durante i laboratori ci hanno consentito di capire che lo smart working non è solo uno strumento di welfare, ma soprattutto può costituire un booster per migliorare i processi aziendali e le performances.

Il focus del lavoro è quello di avviare un percorso di trasformazione che permetta a Coopservice nella sua interezza di agire secondo obiettivi chiari, definiti e condivisi all'interno di un approccio volto al miglioramento continuo della performance. Questo importante processo evolutivo, non può essere legato al genere e non può che essere totalizzante.

"KPI del fare", una frontiera possibile e condivisa

Patrizia Valdemarin, *Human Resources Project Manager*

Luca de Lerma di Celenza e Castelmezzano, *Human Resources Project Manager*

Fabio Nebbia, *Direttore Risorse Umane*



5.8 CIRFOOD – Dimostrare con i risultati: sperimentazione, gruppo pilota e survey



www.cirfood.com

CIRFOOD, con oltre 50 anni di storia, è una delle maggiori imprese italiane attive nella ristorazione collettiva, commerciale e nei servizi di welfare. Grazie all'impegno di circa 13.000 persone, la vera forza dell'impresa, CIRFOOD, nata e radicata a Reggio Emilia, è presente in 17 regioni e 74 province d'Italia, in Olanda e Belgio.

Sede: Reggio Emilia

Descrizione dell'iniziativa: dimostrare con i risultati che lo smart working è una scelta possibile

Da un punto di vista interno lo strumento smart assume questi due significati: uno in termini di business e uno in termini di welfare.

A partire dal 2019, a seguito di alcune analisi effettuate internamente, è emerso che poche persone utilizzavano lo strumento dello Smart Working come struttura organizzativa, così si è deciso di lavorare a un **progetto pilota**. All'inizio dell'anno 2020 l'emergenza sanitaria ha determinato una notevole accelerazione del progetto: lo scenario era cambiato completamente, ma è doveroso sottolineare che in quella situazione non si poteva parlare tanto di "Smart Working", quanto, piuttosto, di "Home Working".

Dall'oggi al domani ci siamo trovati a dover gestire il nostro personale costretto a lavorare da casa 5 giorni su 5: abbiamo sfruttato questo contesto come occasione per lanciare un **nuovo progetto pilota** nel settembre 2020, che tutt'ora sta proseguendo. L'obiettivo era quello di regolamentare lo Smart Working inteso non come home working, ma cercando una mediazione tra "passato e futuro": fino a quel momento la consuetudine era il lavoro in presenza, aspetto che aveva risvolti in termini di aggregazione, scambio e confronto.

CIRFOOD, in questo passaggio, ha cercato di offrire ed implementare tutti gli strumenti necessari per continuare a lavorare bene, garantendo l'interazione e la collaborazione nonostante la distanza. Ad esempio, è stato potenziato e incentivato l'utilizzo di strumenti come Teams, oggi sfruttato in tutte le sue funzionalità.

Una volta introdotta, abbiamo deciso di continuare ad utilizzare questa modalità, che si è rivelata vincente, efficiente e allo stesso tempo in grado di mantenere quell'aspetto relazionale e conviviale che inizialmente riconoscevamo come possibile solo nel lavoro in presenza in quanto operanti nel settore della ristorazione. Le persone hanno acquisito maggiore autonomia nel gestire il proprio lavoro e nel perseguire gli obiettivi. Ciò che ha funzionato è stata la partecipazione attiva di tutta la popolazione coinvolta, la quale ha dato una grande prova di disponibilità.

Da parte dell'impresa c'è stato, invece, uno sforzo importante per supportare la trasformazione. Nel 2020, nel corso del primo lock down, non tutti hanno avuto la possibilità di avere gli strumenti necessari (portatili o smartphone) e alcuni collaboratori hanno dovuto trasportare nelle proprie case il pc fisso presente in azienda. C'è stata grande partecipazione e volontà di adattamento da parte di tutti, d'altra parte l'impresa ha messo in campo tutto ciò che poteva offrire per andare incontro alle esigenze dei lavoratori. Non appena possibile, tutti i device sono stati sostituiti con pc portatili.

In questa fase pilota abbiamo ascoltato i desideri delle nostre persone in modo coerente con la nostra mission cooperativa: abbiamo ottenuto un progetto innovativo che va di pari passo con un processo culturale e che è personalizzato in relazione alle esigenze aziendali e alle modalità lavorative moderne.

Chi è stato coinvolto? Perché è stato considerato rappresentativo?

Il progetto è stato avviato nella sede centrale e nelle sedi delle aree territoriali. Alcune figure non sono state coinvolte perché, data la natura delle loro mansioni, non c'era la possibilità di svolgere l'attività lavorativa da remoto (ad esempio le receptionist o tutti gli addetti che garantiscono l'erogazione del servizio in presenza). Lo stesso regolamento richiede che la mansione sia compatibile con lo smart working; inoltre, la persona deve essere dotata di strumentazione idonea (connessione internet adeguata, scrivania ergonomica, ...).

Il progetto, infine, prevede che il lavoratore possa scegliere volontariamente di praticare lo Smart Working un giorno alla settimana e che ci sia una modalità di rilevazione, in modo tale che tutti i collaboratori siano informati. Ad oggi possiamo affermare che l'impatto del progetto è stato molto positivo.

SEDE CENTRALE CIRFOOD



Analisi dei risultati raggiunti dall'iniziativa: quanti step di analisi avete effettuato e quali sono i risultati raggiunti

A inizio 2021 abbiamo lanciato una survey con una doppia rilevazione: **da un lato come i manager hanno percepito questo cambiamento organizzativo, dall'altro come hanno reagito i lavoratori.** In entrambi i casi i risultati sono stati molto positivi: i manager hanno sottolineato quanto la qualità e le tempistiche degli obiettivi siano stati mantenuti, grazie anche alla leva motivazionale.

Le persone, infatti, considerano molto attrattiva questa condizione di flessibilità.

Anche da parte dei collaboratori sono stati raccolti riscontri positivi: un giorno alla settimana è stato valutato consono alle necessità lavorative, lo smart working si è rivelato maggiormente efficace per alcune attività, come ad esempio quelle per cui sono richiesti alti livelli di attenzione e concentrazione. In questo scenario i manager hanno dovuto implementare una gestione più attenta del team: le modalità di ritorno prevedono feedback e output più frequenti. Per agevolare il cambiamento, tra marzo e maggio 2021 tutta la popolazione coinvolta da Smart Working ha partecipato ad un corso di formazione per approfondire le modalità di lavoro più adatte.

Prospettive future

L'idea, ora, è quella di rendere definitivo questo progetto pilota, uno strumento comune a tutti (sempre su base volontaria) e conforme alle esigenze delle persone e dell'impresa. In termini di spazi non abbiamo modificato nulla all'interno della sede. Quello che è cambiato è che ora si possono definire quante persone possono lavorare in presenza. Un'idea perseguibile in futuro potrebbe essere quella del co-working, eventualmente indirizzato ad alcune aree lavorative specifiche.

Possiamo affermare che dimostrare con risultati concreti può realmente incidere sulla cultura organizzativa?

Come sempre i cambiamenti generano alcune incertezze. Queste stesse titubanze provenivano in primis da noi stessi, si è quindi deciso di lanciare un'analisi che potesse verificare le intenzioni e comprendere il fenomeno. L'emergenza ci ha dato una grande mano perché ha fatto sì che quei dubbi di lavoro e di gestione fossero superati. I risultati stessi hanno dimostrato che gli obiettivi positivi c'erano ed erano davanti agli occhi di tutti. Il cambiamento sarebbe comunque stato possibile, ma senza la forte spinta dettata dall'emergenza sanitaria sarebbe indubbiamente stato più lungo.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Contestualmente alla partenza del progetto pilota è stata realizzata una sezione dedicata all'interno della nostra rete intranet, mettendo tutti a conoscenza degli strumenti utili, del regolamento e dei documenti necessari per la partecipazione su adesione volontaria. Il momento clou è stato il corso di formazione: realizzato interamente online per mezzo della piattaforma Teams. In questa sede abbiamo spiegato ed approfondito molti punti riguardanti il progetto. Come abbiamo spiegato prima, il progetto pilota è andato in continuità con la proroga dello stato di emergenza, per cui abbiamo comunicato di volta in volta a tutti i dipendenti, tramite email, quale fosse lo stato di avanzamento, in relazione alle disposizioni generali.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Per noi non è mai stata una scelta di genere. Il 94% dei nostri dipendenti è costituito da donne, ma la partecipazione al progetto e alle modalità smart è molto equilibrata in questi termini. Oggi è uno strumento che viene apprezzato ed utilizzato in maniera del tutto indistinta sia da uomini che da donne; è, infatti, **una modalità lavorativa che va oltre gli incarichi e impegni personali.**

Abbiamo notato, tuttavia, che la popolazione più giovane risulta più predisposta per questa modalità, ma d'altra parte anche i cosiddetti senior si sono e si stanno avvicinando in maniera positiva.

In generale, non c'è una relazione necessaria tra smart working e genere o smart working ed età: è soltanto una modalità di lavoro che va incontro alle esigenze personali e/o aziendali, genera benessere nella persona ma anche nell'azienda. Quando le persone sono motivate e godono di questi benefici, allora anche la produttività aumenta e si riflette in risultati positivi.

Dimostrare con i risultati: sperimentazione, gruppo pilota e survey
Elisa Castagnetti, HR Business Partner & Responsabile Comunicazione interna



5.9 OPENGROUP – La formazione del Manager Agile



www.opengroup.eu

Open Group è un'impresa sociale multisetoriale. Con 800 lavoratrici e lavoratori, di cui 400 socie e soci, opera in ambito sociale ed educativo, nella gestione di patrimoni culturali, oltre che nella comunicazione. Si occupa di disabilità, dipendenze, integrazione, emergenze abitative, educativa di strada, sostegno scolastico, formazione, inserimenti lavorativi di persone svantaggiate. Lo sguardo è aperto sulle trasformazioni sociali in corso, per anticipare i cambiamenti, intercettare i bisogni e progettare nuove risposte.

Sede: Bologna

Che cosa significa puntare sulla formazione (del manager) agile

A partire dalla fine del 2020, e operativamente dal 2021, abbiamo avviato Open Learning, la nostra Academy. Open Learning è nata per offrire formazione di qualità a tutte le persone di Open Group.

Le formazioni erogate dalla Academy sono di tre tipi: formazioni relative a competenze generali (attivazione del Sistema Pubblico di Identità Generale – SPID, ad esempio), formazioni specifiche (spesso legate al mondo digital) e formazioni manageriali.

In merito a quest'ultima tipologia, dedicata alle competenze manageriali abbiamo previsto e realizzato un modulo di Project Management ed un percorso dedicato all'area commerciale. Ogni anno progettiamo due corsi di alta formazione che proponiamo alle direzioni di coordinamento e, successivamente, attiviamo il percorso.

Le formazioni sono tenute da professionisti/e esterni/e.

Dimensioni dell'iniziativa: quante persone, modalità di erogazione, durata dei percorsi

Le formazioni relative allo sviluppo di competenze utili per la quotidianità e le formazioni settoriali sono di natura continua; ciò significa che sono erogate per dieci mesi l'anno.

Per quanto riguarda la formazione manageriale, invece, i tempi di erogazione vengono definiti con maggior precisione: a inizio anno la Direzione identifica una serie di temi da affrontare e procede alla calendarizzazione degli stessi. Solitamente, le formazioni manageriali vengono realizzate in due periodi: marzo – aprile e ottobre – novembre.

Stato di avanzamento del progetto

Il progetto è stato ideato nel 2020 e ha raggiunto la piena operatività nel corso del 2021.

Perché la formazione manageriale può supportare un cambiamento culturale all'interno dell'applicazione dello smart working nelle aziende?

Questa è, per Open Group, una tematica fondamentale. Innanzitutto va specificato che nella nostra cooperativa indentiamo lo smart working come forma di lavoro agile, strumento molto diverso dal telelavoro – metodo che abbiamo forzatamente sperimentato durante la fase di emergenza sanitaria.

Abbiamo avviato un progetto pilota per il lavoro agile con un gruppo di 15 lavoratrici e lavoratori appartenenti a diversi ruoli dell'azienda e aventi ruoli di coordinamento.

Il progetto pilota è stato sviluppato a partire da uno studio che ha indagato questioni relative allo smart working, tra le quali il benessere in casa e fuori casa, lo stile di vita, le relazioni personali con colleghe/i e famigliari.

Abbiamo creato un questionario che indagasse aspetti personali, culturali e sociali della vita delle e dei partecipanti al progetto pilota. Sulla base delle risposte raccolte è stato sviluppato il Metodo Agile, che prevede un approccio al lavoro ibrido.

Analisi dei risultati raggiunti dall'iniziativa e prospettive future

Ad oggi abbiamo raggiunto tutti gli obiettivi che la cooperativa si era prefissata.

In merito alle prospettive future, vorremmo implementare ulteriormente il Metodo Agile, non tanto in termini numerici ma in termini di struttura. Abbiamo identificato, finora, 10 gruppi di lavoro che hanno adottato il Metodo Agile e vogliamo supportare questi team e consolidarne l'esperienza.

Quale sarà il futuro della formazione in azienda?

Per noi il futuro è l'Open Learning. Abbiamo verificato che questa modalità è utile e funzionale: la vogliamo implementare sempre di più.

Pro e contro del Metodo Agile

La maggior difficoltà è l'individuazione dei gruppi di lavoro più adeguati, sia in termini di soddisfazione dei membri del team, sia in termini di performance aziendali.

Il Metodo Agile che abbiamo ideato è efficace per quei gruppi ai quali è possibile attribuire la piena responsabilità del lavoro.

La formazione manageriale può supportare anche scelte organizzative importanti? (come l'introduzione di sistemi di valutazione / m.b.o.)

C'è uno stretto collegamento tra l'Open Learning e gli indicatori di performance. Gli obiettivi stabiliti dai gruppi di lavoro, infatti, sono legati al *Management by Objectives*. Questo sistema di valutazione si basa sulla quantità e sulla qualità degli obiettivi raggiunti, a fronte di quelli prefissati. Il percorso fino a qui realizzato è molto positivo: i gruppi di lavoro hanno raggiunto circa il 90% degli obiettivi che si erano dati. È chiaro che il sistema di valutazione e quello di premiazione sono interconnessi: nella visione di Open Group, infatti, non può esistere un Metodo Agile se non vi sono obiettivi che possano essere misurati e per i quali si possa essere premiati/e.

Utilizzate programmi informatici per accompagnare questa formazione? Se sì, quali?

Siamo una cooperativa piuttosto digitalizzata – e lo eravamo anche pre-pandemia.

Il modello formativo che, a nostro avviso, funziona meglio è quello misto (in parte online e in parte in presenza). La modalità mista, infatti, consente di vivere momenti di condivisione in presenza e momenti di lavoro online, nei quali sperimentare un diverso tipo di scambio.

La formazione online, inoltre, permette a colleghe e colleghi impegnate/i in varie aree del territorio di ritrovarsi ed imparare insieme.

Come avete deciso di comunicare internamente questo progetto?

Abbiamo utilizzato più canali: la newsletter e le mail per convocare l'assemblea, le riunioni di Direzione e di aree settoriali per condividere le novità, la diffusione di informazioni nei singoli gruppi di lavoro. Abbiamo raggiunto una buona parte di lavoratori e lavoratrici della cooperativa, ma non siamo arrivate/i a tutti i gruppi di lavoro.

È anche in quest'ottica che abbiamo lanciato, all'inizio del 2022, la nostra community aziendale; vogliamo coinvolgere le/i nostre/i dipendenti e implementare la partecipazione di tutte e tutti.

Il lavoro agile è una misura pensata principalmente per le donne?

Open group è una cooperativa a dirigenza femminile ed è estremamente interessata a perseguire politiche di effettiva parità di genere all'interno dell'azienda. Proprio a questo fine, nel 2021, abbiamo costituito una commissione Pari Opportunità.

Abbiamo capito, però, che il lavoro agile è più utile alla promozione della parità di genere quando non viene pensato come uno strumento progettato solo per le donne: è **sostenendo tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori nel bilanciamento vita privata-lavoro e nella crescita professionale** che promuoviamo effettiva parità. È così che produciamo un cambiamento culturale, e lo facciamo partire da noi.

La formazione del Manager Agile
Annarita Cuppini, *Direttrice Generale*

Open Learning

Oltre al percorso sul digitale è in partenza anche un corso base sul project management. I corsi sono rivolti ai dipendenti di Open Group. I moduli saranno dedicati a specifici gruppi, individuati in base al percorso professionale e ai servizi in cui operano. Per quanto riguarda le tematiche digitali saranno organizzati workshop, formazioni, approfondimenti con esperti esterni per ampliare le conoscenze su strumenti e applicazioni; l'obiettivo è accrescere le nostre conoscenze sugli strumenti digitali aziendali e non. In programma lezioni sull'uso di Sharepoint, Teams, Excel. Il primo incontro è previsto per mercoledì 17 febbraio alle 10 e sarà dedicato al gestionale Zucchetti. Vi invieremo presto il link a cui effettuare iscrizione. Per info: pd@openlearning@opengroup.eu



5.10 LA LUMACA – I principi condivisi per muoversi insieme



www.lalumaca.org

La Lumaca è una cooperativa sociale di Modena che dal 1979 persegue un obiettivo ambizioso quanto complesso, ovvero coniugare salvaguardia dell'ambiente e occupazione, elaborando idee e proponendo progetti e servizi dedicati alla cittadinanza, al mondo della scuola, ai consumatori, agli Enti pubblici ed alle aziende private finalizzati allo sviluppo sostenibile.

La cooperativa opera fondamentalmente in due macrosettori: EDUCO è l'area che mira ad attivare processi virtuosi di cambiamento dei comportamenti e degli stili di vita per garantire un futuro migliore e meno impattante per il pianeta attraverso progetti di educazione alla sostenibilità, campagne educative, informazione territoriale e progetti di CSR (Corporate social responsibility) per imprese private; SERVIZI EDUCATIVI è l'area rivolta ai bambini ed ai ragazzi per promuovere il miglioramento della qualità della vita delle famiglie attraverso la progettazione e l'erogazione di attività educative e formative, servizi di assistenza all'handicap, centri estivi e invernali.

Sede: Modena

Quando e come è nata l'idea di applicare smart working in cooperativa

Oltre alla cura e all'attenzione verso l'esterno, la cooperativa sociale La Lumaca è sempre stata molto attenta al clima aziendale, a promuovere politiche di welfare rivolte ai soci ed ai lavoratori e migliorare la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. È in quest'ottica che prima della pandemia nel 2019 abbiamo intrapreso, e poi applicato attraverso un bando del Comune di Modena⁽¹⁸⁾, un progetto di consulenza organizzativa per favorire la **condivisione dei principi comuni che potessero guidare l'applicazione dello smart working** all'interno della nostra cooperativa. L'intenzione partiva già dalla consapevolezza che per fare lavoro agile occorresse un cambio culturale verso la responsabilizzazione ed il lavoro per obiettivi. Quando siamo stati investiti dalla pandemia il progetto era già avviato ed è stato molto utile poter lavorare su un percorso definito e che ci ha accompagnato fino alla fine.

Descrizione del progetto: punto di partenza, fasi e risultato

Il progetto prevedeva un percorso di accompagnamento per arrivare ad acquisire **consapevolezza sui vantaggi** dello smart working sia per l'azienda che per i dipendenti in ottica win-win. Essendo stato svol-

⁽¹⁸⁾Comune di Modena - Bando per il finanziamento di piani di welfare aziendale finalizzati al work-life balance; iniziative per il miglioramento della qualità della vita delle persone e per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

to a cavallo di una sperimentazione forzata di tutta la cooperativa siamo stati in grado di cogliere anche **i bisogni individuali** dei nostri lavoratori e soprattutto identificare velocemente quello che volevamo ottenere.

Il progetto prevedeva **diverse fasi**: in primis **l'analisi della situazione as is**, con l'obiettivo di far emergere i bisogni di lavoratori in termini di tempo e flessibilità, considerando che avevamo già in essere sia la flessibilità aziendale sia diverse tipologie di part time con modulazione oraria diversificata. Questa fase si è concretizzata con la raccolta delle peculiarità orarie di ogni dipendente, dei carichi di cura, della distanza percorsa casa-lavoro. Quindi, attraverso interviste mirate ai responsabili, sono state raccolte le esigenze del team di lavoro ma anche le criticità relative alla remotizzazione delle attività al 100% durante l'emergenza pandemica. Questa **fase di ascolto** è stata preziosa per cercare di mettere a sintesi principi comuni e condivisi.

Grazie al lavoro svolto con i consulenti abbiamo steso la **carta dei principi aziendali** che ha poi dato vita ad un regolamento interno ed a una traccia di un accordo individuale propedeutici all'implementazione definitiva dello smart working anche fuori dall'emergenza. L'ultima fase è stata **dedicata alla condivisione** con i responsabili e con tutti i lavoratori coinvolti al fine di spiegare il percorso e rispondere in tempo reale e collegiale alle domande.



Tempi e numerosità del progetto: quanti lavoratori sono stati coinvolti

L'intero progetto è durato circa nove mesi: dall'approvazione dei fondi del Comune di Modena ad agosto 2020 abbiamo concluso con l'ultima assemblea dei lavoratori a giugno 2021. La fase di indagine ed elaborazione è durata circa tre mesi poi abbiamo iniziato a condividere i risultati a più livelli fino ad arrivare ad una riunione con tutti i lavoratori coinvolti. Data la situazione di emergenza che continuava a prorogarsi abbiamo dilatato i tempi di restituzione in attesa che la situazione si normalizzasse.

Il gruppo chiave di questa indagine era composto dai responsabili che rappresentano il 35% dei lavoratori oggetto di smart working e la popolazione su cui si riflette è di 21 unità.

Perché puntare su principi condivisi per introdurre lo smart working aziendale?

Per implementare lo smart working in modo efficace e duraturo nel tempo non è sufficiente dotarsi della strumentazione tecnologica idonea ma è necessario considerare questa attività da un punto di vista qualitativo, come un profondo **cambiamento organizzativo aziendale**, andando ad analizzare pertanto l'impatto sulla struttura e facendo emergere e **prevenendo eventuali resistenze**, problematiche o criticità. **Attraverso l'ascolto** e la condivisione bottom-up dei principi siamo riusciti ad arrivare ad una messa a punto dello smart working come misura consapevole, efficace e speriamo duratura nel tempo. Ogni principio è frutto della **condivisione interna** delle esigenze individuali e rappresenta un **terreno comune di compromesso accettabile** e desiderato da tutte le parti ed in linea con la normativa. Siamo partiti da posizioni distanti, all'inizio non tutti erano d'accordo ad applicare smart working finita la fase di emergenza, oggi abbiamo raggiunto un'adesione del **100% dei lavoratori**.



La carta dei principi di applicazione dello smart working della cooperativa sociale La Lumaca

Alcuni principi della nostra carta condivisa sono: la definizione di un punto di **equilibrio tra presenza e smart working**, considerato funzionale fino e non oltre il 40% del proprio orario di lavoro in smart working, in base alla mansione; il concetto **equità** per fare in modo che tutti i lavoratori possano usufruire dello stesso diritto ma che non significa per forza uguaglianza; il principio di **libertà di scelta e rispetto dell'Altro**: rivendicando la scelta individuale di usufruire o meno dello smart working, entro i limiti fissati e rispettando la scelta dell'Altro – "Chi sceglie di non farlo, non può lamentarsi di chi lo fa e viceversa".

Altro criterio è l'affermazione del **vantaggio reciproco collettivo** dello smart working se unito al **potere della programmazione**: con l'occasione dell'applicazione dello smart working emerge la volontà di orientare la cooperativa verso un cambiamento culturale orientato alla programmazione, oltre alla mera gestione dell'emergenza. Ognuno svolge con zelo proprie le mansioni e applica ogni forma di programmazione possibile delle attività, senza gravare sul lavoro degli altri quando è in smart working.

Avete calcolato l'impatto ambientale di questa iniziativa? Se sì, dettaglio

La nostra cooperativa nasce nel 1979 facendo educazione ambientale e oggi la sua mission è quella di accompagnare la società verso la strada della sostenibilità ambientale attraverso l'educazione, la comunicazione e l'informazione, quindi, **diffondere le pratiche ambientali che riducono l'impatto ambientale fa parte dei nostri obiettivi**. In questo primo anno e mezzo, abbiamo risparmiato oltre 200.000 km di auto al pianeta, solo con il personale della nostra sede e solo con il calcolo del tragitto casa-lavoro, che corrispondono a fare 5 volte il giro del pianeta. In termini di Co2 calcolando le emissioni di un'auto media, abbiamo risparmiato 22 tonnellate di Co2 all'atmosfera: è come se avessimo piantato 1.100 alberi virtuali. Pensiamo che solo questo beneficio possa essere sufficiente per proseguire su questa strada.

Che cosa rappresenta lo smart working per La Lumaca?

Per la nostra cooperativa lo smart working rappresenta **innovazione e cultura**, un nuovo modo di pensare il lavoro, passando dal controllo alla fiducia. Dobbiamo avere fiducia nei nostri collaboratori e ne riceveremo altrettanta in cambio: lo abbiamo sentito molto in questi anni di difficoltà dove avevamo bisogno di assicurazioni e di certezze. Passare dalla cultura del tempo a quella del risultato, attraverso la misurazione dei risultati raggiunti, anziché del tempo passato in ufficio, è un cambiamento che libera maggiormente il lavoratore e al tempo stesso lo responsabilizza, in termini di programmazione e impegno.

Per La Lumaca lo smart working ha rappresentato anche **innovazione di prodotto** e servizio sul tema della digitalizzazione e ci ha portato ad utilizzare nuovi strumenti (didattica a distanza, realtà aumentata, virtual tour) che sono diventati anche nuovi prodotti. Pensiamo che se vuoi innovare in termini di offerta devi prima di tutto innovare internamente.

Perché questa iniziativa NON è una scelta di genere?

Per La Lumaca il life work balance non è e non è mai stato una questione di genere, tanto meno lo può essere se parliamo di cultura organizzativa. Si pensi che circa dieci anni fa la cooperativa, attraverso un progetto ministeriale sulla Legge 53/2000, attuò una sperimentazione che prevedeva l'implementazione di 3 postazioni di telelavoro rivolte a 3 lavoratori, tutti uomini, che ricoprivano ruoli apicali e di responsabilità che risiedevano in comuni lontani rispetto al luogo di lavoro. Oggi queste figure non sono più presenti in organico ma rappresentano un esempio di applicazione ante litteram che dimostra la nostra interpretazione senza vincoli di genere di questo importante strumento organizzativo.

LA LUMACA – I principi condivisi per muoversi insieme
Guido Ricci, Presidente

06

Contributi

6.1 L'esperienza di SMARTBO: un Tavolo inter-aziendale per diffondere i valori del Lavoro Agile, della sostenibilità e della prossimità

24 ottobre 2019: nasce SmartBO

Sono passati più di due anni dalla prima Giornata del Lavoro Agile di Bologna, quando 20 organizzazioni pubbliche e private del territorio bolognese hanno sottoscritto con il Comune e la Città Metropolitana di Bologna il protocollo d'intesa per dar vita al Tavolo SmartBO.

Per comprendere il percorso che ci ha portato a SmartBO bisogna tornare al 2016-2017. In quegli anni era già forte l'idea di sperimentare lo smart working in Comune⁽¹⁹⁾ così, quando nell'aprile 2017 il dipartimento per le Pari Opportunità della presidenza del Consiglio dei Ministri ha lanciato la manifestazione di interesse sul progetto "Lavoro Agile per il Futuro della PA", abbiamo colto la palla al balzo decidendo di aderire, in rete con la Regione Emilia-Romagna. Quel progetto ci ha fornito l'energia per partire, a fine 2018, con i primi 100 smart worker sperimentatori, veri e propri pionieri ed ambassador. Nel frattempo, con la Città Metropolitana di Bologna, la Regione Emilia-Romagna ed altri partner pubblici, abbiamo partecipato ad un avviso dell'Agenzia per la Coesione con il Progetto "VeLA. Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA" che ha ulteriormente contribuito a consolidare il nostro progetto di smart working. Insomma il dado era tratto.

Quella sperimentazione ci ha consentito di maturare alcune riflessioni:

- i "nuovi modi di lavorare" possono avere un impatto positivo sull'efficacia e produttività delle imprese e delle PA, sul benessere personale e organizzativo e sulla migliore gestione degli spazi fino a indurre profondi cambiamenti nelle abitudini di mobilità e ad aprire nuove prospettive per l'equilibrio tra vita e lavoro e la parità di genere e per una profonda trasformazione degli assetti urbani;
- uno dei più importanti compiti dell'ente locale è quello di favorire sinergie, promuovere collaborazioni, facilitare soluzioni a problemi comuni, aprendo spazi di co-programmazione delle priorità e co-costruzione in cui valorizzare le iniziative e le scelte autonome dei soggetti economici e delle organizzazioni pubbliche e private del territorio, per contribuire allo sviluppo e alla crescita della comunità amministrata;
- il lavoro è uno degli elementi centrali della vita di una Città e del suo territorio metropolitano, poiché le sue dinamiche incidono in modo significativo sulla qualità della vita delle persone, sulla mobilità, sulla concezione degli spazi e sulle prospettive di sviluppo economico e sociale.

La pandemia: un freno ma anche un'opportunità

Dopo il 24 ottobre 2019 le organizzazioni di SmartBO hanno avuto appena il tempo di farsi gli auguri di natale che è stato dichiarato lo stato di emergenza sanitaria. Abbiamo subito condiviso, in una fase in cui la pandemia stava attivando pratiche di smart working (o presunto tale) con grande risonanza mediatica in tutto il Paese, la necessità di esprimere una posizione unitaria che marcasse la sostanziale differenza tra il "vero" smart working e quello "straordinario", legato all'emergenza.

⁽¹⁹⁾Chi scrive, in quel periodo e sino a fine 2019, era direttrice del Personale e Organizzazione del Comune di Bologna

Nello stesso tempo SmartBO, nel periodo più difficile della pandemia, ha dovuto modificare le proprie priorità per:

- supportare le organizzazioni a interpretare e applicare le normative emergenziali e facilitare il confronto reciproco;
- organizzare formazione a distanza per manager e worker delle aziende;
- realizzare indagini e momenti di ascolto⁽²⁰⁾ per verificare l'impatto della pandemia sul modo di lavorare e su come lo smart working straordinario e l'utilizzo forzato delle tecnologie digitali stavano cambiando il lavoro delle persone e la loro produttività.

È stata una sorpresa constatare che tra marzo 2020 e maggio 2021 il numero delle organizzazioni di SmartBO è più che raddoppiato (oggi sono circa 50) e questo ha consentito di iniziare a guardare al "post pandemia", cercando di trasformare l'opportunità offerta dall'emergenza in un'occasione di innovazione.

L'obiettivo del Comune era quello di evitare che lo smart working "emergenziale" fosse una parentesi improvvisata e solo uno strumento per affrontare questa emergenza. Volevamo diventasse anche un'occasione per "fare cultura", per fare crescere il "vero" smart working e farci trovare pronti ad affrontare il futuro.

La pandemia è stata un forte acceleratore di innovazione digitale e un grande esperimento sociale che ha fatto toccare con mano l'impatto potenziale del lavoro a distanza, ovviamente se declinato e progettato correttamente, sul livello di autonomia, crescita professionale e benessere delle persone, sui livelli di innovazione organizzativa e culturale e sulla digitalizzazione di imprese e PA ma anche sui tempi di commuting e sul traffico nelle nostre città oltre che sul diverso uso degli spazi che, in prospettiva, lo smart working potrebbe abilitare.

Ormai c'è una consapevolezza diffusa della correlazione tra smart working e sostenibilità nella sua accezione sistemica, ambientale, sociale ed economica. E per noi che, in tempi non sospetti, abbiamo fatto nascere SmartBO proprio su questo presupposto – cioè che lo smart working fosse una leva di benessere e sviluppo win-win-win per persone, organizzazioni e territorio – è una grande soddisfazione.



⁽²⁰⁾È stata realizzata una prima indagine nell'aprile 2020 su circa 4000 dipendenti di SmartBO per rilevare la percezione del lavoro emergenziale sulla qualità del loro lavoro e sull'impatto delle tecnologie.

Perché lo smart working "di genere" non è "vero" smart working

Uno degli equivoci più pericolosi del grande esperimento sociale di lavoro a distanza svolto durante la pandemia è stato quello di confondere il lavoro agile emergenziale con quello "ordinario", il "vero" smart working.

Da questo equivoco è disceso un altro fraintendimento, altrettanto pericoloso, quello che vede nello smart working un terribile rischio per le donne, per il loro benessere e per la loro autonomia, uno strumento tutt'altro che innovativo che avrebbe addirittura il potere di relegarle di colpo nella dimensione domestica, a lavorare e insieme a cucinare, sistemare la casa, badare ai figli. Ma quello che abbiamo vissuto in questi due anni è stato un lavoro domiciliare obbligatorio, che ha spesso imposto di condividere spazi angusti con figli in DaD e con familiari anch'essi costretti in casa, nella maggior parte dei casi senza alcuna formazione e preparazione culturale sui "nuovi modi di lavorare" e senza gli strumenti tecnologici adeguati.

Abbastanza naturale, quindi, che in questa situazione di chiusura forzata tra le quattro mura di casa siano state soprattutto le donne ad aver vissuto l'impatto più negativo. In realtà, laddove le imprese, già prima della pandemia, stavano riflettendo e già sperimentando nuovi modi di lavorare ed erano quindi pronte culturalmente a questa innovazione, le lavoratrici considerano il lavoro agile, svolto in modalità "ibrida", alternando giorni di lavoro in ufficio a giorni di lavoro a distanza, uno strumento di conciliazione di grande utilità⁽²¹⁾.

Come ci dimostrano con i loro dati gli osservatori che da anni studiano il fenomeno, se lo smart working non viene considerato uno strumento di welfare o una misura per i soggetti "fragili" ma una leva di innovazione in grado di cambiare il paradigma organizzativo, allora rappresenta uno strumento dalle potenzialità straordinarie per le lavoratrici: miglioramento della qualità della vita, aumento del tempo dedicato alla famiglia per entrambi i sessi, risparmio di tempo per gli spostamenti, impatto sulle competenze acquisite, soprattutto tecnologiche. Lo smart working è un elemento chiave per incrementare l'employability femminile, ma solo se generalizzato e introdotto in maniera ampia e libera per tutti i lavoratori e accessibile per scelta e non riservato in esclusiva ad alcune categorie.

Insomma, lo smart working fa bene al lavoro delle donne se non è riservato a loro come sintetizzato in modo molto efficace nel titolo del convegno "Smart Working di genere? No, grazie!"

SmartBO è pronto a contribuire a disegnare la città della prossimità

All'avvio del suo terzo anno di vita l'obiettivo è quello di avviare un percorso evolutivo, coinvolgendo le aziende in un lavoro di co-progettazione per fare di SmartBO sempre più uno strumento di programmazione territoriale per lo sviluppo sostenibile. Questa co-progettazione è finalizzata a "disegnare" il futuro del Tavolo e il suo ruolo nella città nella fase post-pandemia. Queste, in sintesi, alcune azioni del piano di sviluppo, coerenti con il programma di mandato del Comune di Bologna 2021-2026:

⁽²¹⁾Questa evidenza deriva dalla survey somministrata a marzo-aprile 2021 a 24 organizzazioni di SmartBO che ha coinvolto circa 3.400 lavoratori: il 52% dei rispondenti afferma di avere esigenze di conciliazione tra cui il 63% delle donne contro il 37% degli uomini ma per entrambi, senza distinzione di genere, lo smart working ha avuto un'utilità e un'incidenza positiva (per l'85% delle donne e per l'83% degli uomini).

- trasformare il Tavolo in una vera e propria Rete pubblico-privata attraverso un Accordo che si fonda su uno scopo e una visione comune dei nuovi modi di lavorare e del loro impatto sulla città, basato sulla condivisione e in un'ottica inclusiva delle persone più fragili e generativa di benessere e innovazione;
- mappare e condividere spazi di lavoro da parte delle organizzazioni di SmartBO per promuovere il lavoro in luoghi prossimi ai luoghi di vita, favorendo la socializzazione e contaminazione tra lavoratrici e lavoratori di aziende diverse, pubbliche e private, per superare la città "delle distanze" ma anche ridimensionare l'idea che lo smart working sia esclusivamente lavoro domiciliare, scongiurando il rischio della città "del tutto/tutti a casa/da casa"⁽²²⁾;
- attraverso la nuova e innovativa piattaforma di MMS (Mobility Management System), appena progettata dal Comune, acquisire informazioni e conoscenze sulle disponibilità e motivazioni di lavoratori e lavoratrici rispetto a comportamenti e scelte di mobilità facilitando in tal modo il processo di integrazione delle informazioni delle aziende tra di loro e con il Comune di Bologna e consentendo di assumere decisioni informate e condivise per nuovi e/o più sostenibili Piani di Spostamento Casa-Lavoro, monitorando i progressi nel tempo e a livello di territorio delle misure assunte. In altri termini, questa azione renderà possibile una visione di "sistema" del commuting della città, meno "verticale" rispetto alla prospettiva della singola azienda.

SmartBO ha dunque davanti a sé un terzo anno di vita ricco di possibilità e di opportunità di incidere davvero sulla sostenibilità e sull'innovazione di Bologna metropolitana.



⁽²²⁾Ezio Manzini "Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti", Egea, 2021.

6.2 Cosa può fare Legacoop per favorire l'utilizzo dello smart working? Parola alle imprese.

1. Supportare il **cambiamento culturale** nelle organizzazioni con attività di **sensibilizzazione** per modificare il paradigma: "presenza uguale lavoro".
È necessario **veicolare la cultura** assumendo un ruolo di leadership nel mondo dell'organizzazione del lavoro.
Fare **contaminazione culturale**.

«Legacoop portatrice di **senso etico del lavoro** (qualità del tempo di lavoro no solo quantità) e dell'innovazione (presentando best practices, modelli nuovi, progetti)».

«Occorre supportare la **sensibilizzazione** di tutta la popolazione aziendale e degli stakeholders».

«Qualcosa è stato sdoganato, dobbiamo continuare a farlo».

2. **Promuovere il confronto tra imprese**, scambio, best practices, cercando di comprendere anche fuori dal contesto cooperativo, cosa sta accadendo.
 - Permettere "di alzare lo sguardo", far vedere "strade" che non abbiamo immaginato.
 - Creare massa critica.
 - Portare esempi internazionali.
3. Supportare la **formazione** dei **manager** e **middle manager** per prepararli ad un diverso **stile di leadership**, diversa gestione dei collaboratori e delle modalità di lavoro. Si propongono strumenti light come pillole formative, brevi filmati, brochure, corsi di breve durata, eventi.
4. Promuovere **sgravi fiscali** per le aziende che applicano lo smart working
5. Realizzare un **tour imprenditoriale cooperativo**: la settimana digitale itinerante dedicata a manager cooperativi alla scoperta dei modelli di concreta applicazione, tra smart working e innovazione.
6. Promuovere **gruppi di acquisto** per beni collettivi (es. informatici).
7. Nel contratto si prevede una **commissione paritetica** sul lavoro agile, bisogna presidiare questa commissione coinvolgendo le aziende.
8. Sensibilizzare anche l'**ente pubblico**: certificazione dei processi, bandire gare ad hoc, inserimento dello smart working come parametro di scelta.

07

Allegati

7.1 Scheda d'indagine quantitativa

DATI GENERALI

- Azienda:
- Area territoriale:
- Settore merceologico:
- Nome e ruolo compilatore
- Data:

NR	MISURA/OPZIONE APPLICATA	SI/NO	N. LAVORATORI TOTALE	DI CUI DONNE	DI CUI UOMINI	N. LAVORATORI COINVOLTI	DI CUI DONNE	DI CUI UOMINI
1	Smart Working (L.81/2017)							
2	Telelavoro (Accordo aziendale ante L. 81/2017)							
3	Part-time (orizzontale/verticale/misto)							
4	Flessibilità orario (entrata/uscita)							
5	Banca delle ore							
7	Smart Working (L.81 /2017) in deroga							
8	Telelavoro (Accordo aziendale ante L. 81/2017)							
9	Part-time (orizzontale/verticale/misto)							
10	Flessibilità orario (entrata/uscita)							
11	Banca delle ore							
13	Smart Working (L.81/2017)							
13	Smart Working (L.81/2017)							
14	Telelavoro (Accordo aziendale ante L. 81/2017)							
15	Part-time (orizzontale/verticale/misto)							
16	Flessibilità orario (entrata/uscita)							
17	Banca delle ore							

*Prima, durante, dopo si riferiscono allo STATO DI EMERGENZA NAZIONALE (iniziato il 30.01.2020 e attualmente in corso – prorogato al 31.07.2021)

(1) N. Lavoratori TOTALE = indicare il numero dei lavoratori dipendenti in forza alla data indicata.
 (2) N. Lavoratori COINVOLTI = indicare il numero dei lavoratori coinvolti nella misura in oggetto, applicata in Cooperativa, nel periodo indicato.

7.2 Schema d'indagine qualitativa

SCHEMA INTERVISTA – INDAGINE QUALITATIVA

DATI GENERALI

- Azienda:
- Area territoriale:
- Settore merceologico:
- Nome e ruolo intervistato:
- Data:

TEMI DI DISCUSSIONE

A Focus: Applicazione smart working PRIMA* dell'emergenza (al 31.12.2019)	
A.1 Se SI: in che modo veniva applicato	A.6 Se NO: era nata l'esigenza?
A.2 Se SI: da chi era nata l'esigenza	A.7 Se NO: da chi era nata l'esigenza?
A.3 Se SI: chi si era fatto promotore dell'applicazione	A.8 Se NO: perché si era deciso di non applicare SW?
A.4 Se SI: Chi ne usufruiva? In termini di differenza di genere	A.9 Se NO: si erano trovati altri modi per gestire l'esigenza?
A.5 Se SI: perché vi erano/non vi erano differenze di genere nell'utilizzo SW	
B Focus: applicazione Smart Working in deroga DURANTE l'emergenza (al 31.12.2020)	
B.1 Se SI: cosa ha funzionato?	B.5 Se NO: come si è riusciti a non applicare lo SW in azienda
B.2 Se SI: quali criticità sono emerse?	B.6 Se NO: perché si è deciso di non applicare SW
B.3 Se SI: chi ne ha usufruito in termini di differenza di genere?	
B.4 Se SI: perché vi erano/non vi erano differenze di genere nell'utilizzo SW	
C Focus: Applicazione Smart Working DOPO – BREVE PERIODO l'emergenza (al 31.12.2021)	
C.1 Se SI: in che modo verrà applicato?	C.4 Se NO: perché si è deciso di non applicare SW in azienda?
C.2 Se SI: chi ne usufruirà in termini di differenza di genere?	
C.3 Se SI: perché vi saranno/non vi saranno	
D Focus: Applicazione Smart Working DOPO – BREVE PERIODO l'emergenza (al 31.12.2021)	
D.1 Ritieni che lo SW possa essere uno strumento che incide sulla gestione del life work balance e favorisce la condivisione del lavoro in ambito domestico e di cura, senza distinzione di genere?	D.4 In caso di disallineamento della percentuale di utilizzo dello SW tra generi, secondo lei quali azioni o progetti potrebbero favorire il riequilibrio della percentuale di utilizzo dello SW?
D.2 È una consapevolezza che in azienda è già stata maturata? Un tema di discussione?	D.5 Avete previsto qualche azione/progetto aziendale in tal senso?
D.3 Quali progetti aziendali perseguibili potrebbero favorire l'utilizzo no-gender dello SW?	D.6 Sareste interessati ad intervenire in futuro in tal senso?

*Prima, durante e dopo si riferiscono allo STATO DI EMERGENZA NAZIONALE (iniziato il 30.01.2020 ed attualmente in corso – prorogato al 31.07.2021)

