



Lavoro agile oltre la sperimentazione

Come gestire il processo in azienda e determinare un impatto sul clima organizzativo

di Simona Cuomo

Non più una giornata unica, ma una settimana intera: si è così consolidata nel 2017 l'iniziativa che il Comune di Milano ha dedicato al Lavoro Agile (LA). A fronte anche del recente quadro normativo ⁽¹⁾, l'edizione 2017 (la quarta organizzata dall'amministrazione comunale) ha esteso a più di un giorno la possibilità di sperimentare la pratica organizzativa del LA all'interno delle pubbliche amministrazioni e delle aziende private, favorendo contemporaneamente lo sviluppo

degli spazi di *coworking* e il dialogo fra le imprese ⁽²⁾.

Questa nuova proposta sottende un duplice messaggio: da un lato il fatto che le imprese adottanti sono in grado di compiere una crescita nel modello di implementazione del LA estendendo il numero di giorni di sperimentazione ai propri lavoratori;

dall'altro che, a partire dall'assunto che il lavoro «non è un posto», il LA è in sé una pratica di organizzazione flessibile del lavoro, riassumibile nello slogan «lavorare in qualsiasi momento, da qualsiasi posto, ovunque» ⁽³⁾. Una pratica in linea con la transizione in atto dall'industria manifatturiera di stampo ancora novecentese-

⁽¹⁾ Legge 22 maggio 2017 n. 81, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*, Gazzetta Ufficiale n. 135, 13.6.2017.

⁽²⁾ Attraverso l'iniziativa «Adotta un'impresa», che ha consentito ad aziende che avevano già

avviato il LA di offrire la propria competenza ad altre aziende neofite.

⁽³⁾ CIPD, *Research Insight, HR: Getting Smart About Agile Working*, 2014; A. Lake, *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, Farnham, Gower Publishing, 2013.

sco, basata in larga parte su principi fordisti, all'impresa 4.0 che ancora le sue fondamenta su processi di digitalizzazione, sulla crescente dematerializzazione del processo produttivo e della catena del valore a esso associato, su modelli di business che racchiudono un elevato valore di tipo intellettuale. Questa quarta rivoluzione industriale non riguarda solo la catena produttiva; la digitalizzazione, la robotica e l'intelligenza artificiale hanno ricadute sull'organizzazione nel suo complesso, nelle risorse umane, sia nelle fabbriche sia tra i «colletti bianchi» (4). Si va verso un'impresa in cui la prestazione non è più necessariamente associata al luogo di lavoro. Nell'impresa 4.0 al tema della conciliazione vita-lavoro, tradizionalmente affrontato nella prospettiva del sostegno all'equilibrio di genere nel lavoro di cura, è subentrato il *work-life balance*, concepito come strumento per favorire il benessere sul luogo di lavoro e, quindi, come un fattore e un indicatore del «lavoro sostenibile».

Per affrontare la complessità intrinseca a questa transizione economico-sociale, a cui è sottoposto il lavoratore-cittadino postmoderno, diviene necessaria un'organizzazione del lavoro dinamica per promuovere e tutelare lo sviluppo di quel-

le capacità e competenze individuali utili sia a consentire un adattamento alle esigenze di vita individuali (vuoi di conciliazione, vuoi di benessere e autorealizzazione, vuoi di apprendimento ecc.), sia a garantire una performance sempre più qualificata e costantemente in divenire. Il LA è la nuova organizzazione del lavoro che, permettendo autonomia

sogni attuali dei cittadini (nel senso più allargato del termine), organizzare una società «a misura» di cittadino conciliando le molteplici esigenze sostenute da bisogni economici, familiari, personali differenti. La complessità della vita (personale, sociale, economica e istituzionale) può quindi essere letta e tradotta in politiche e pratiche sociali e non

solo organizzative. La sponsorizzazione istituzionale e mediatica del LA si scontra con studi che sottolineano il forte ritardo dell'Italia verso l'adozione di questo nuovo patto tra lavoratori e impresa (6), sintomo di una diffidenza culturale

profonda in cui il tema della presenza e del controllo gerarchico diretto stenta a lasciare spazio a stili gestionali basati sulla fiducia, sulla delega, sul confronto paritetico, sull'ascolto delle differenze. Altri studi, utili soprattutto a rintracciare argomentazioni pragmatiche per controbattere tale diffidenza, hanno teso a mostrare come il LA sia prodromo di una maggiore produttività (7).

In questo dibattito, pubblico e scientifico, a sostegno della pratica del LA si ritiene importante inserire qui un ulteriore tassello argomentativo necessario a garantire un'implementazione del LA effettiva, coerente ai principi ispiratori della pratica medesima (8).

Work-life balance
Clima organizzativo
Smart working
Comune di Milano Management
Sfera privata
Impresa 4.0
Flessibilità
Sfera lavorativa
Lavoro Agile
Implementazione

(4) C. Salkin et al., «A Conceptual Framework for Industry 4.0», in A. Ustundag, E. Cevikcan, *Industry 4.0: Managing the Digital Transformation*, Berlin, Springer, 2017, pp. 3-23.

(5) L.M. De Menezes, C. Kelliher, «Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case», *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 2011, pp. 452-74; si vedano anche C. Stroup, J. Yoon, *What Impact Do Flexible Working Arrangements (FWA) Have on Employee Performance and Overall Business Results?*, Cornell University, ILR School, 2016, disponibile online su: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/115>; M. Coenen, R.A.W. Kokk, «Workplace Flexibility and New Product Development Performance: The Role of Telework and Flexible Work Schedules»,

European Management Journal, 32(4), 2014, pp. 564-76; S. Berinato, «To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home», *Harvard Business Review*, January-February 2014, pp. 28-29; A. Wynn, «It Pays to Be Flexible at Work», *Diversity Executive*, 7(3), 2014, pp. 40-43.

(6) Uno studio di Eurofound mette a confronto i Paesi dell'Unione Europea con altri Paesi nei quali il LA è già molto diffuso, tra i quali gli Stati Uniti e il Giappone. Le percentuali di diffusione variano moltissimo a seconda del Paese, vanno dal 2 al 40 per cento dei lavoratori dipendenti. Nell'UE è poco diffuso, in media intorno al 17 per cento, con l'Italia fanalino di coda, preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia, Ungheria, Portogallo e Germania. In testa invece Danimarca (intorno al 37 per

cento), Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito, Lussemburgo e Francia: ILO, Eurofound, *Working Anytime, Anywhere. The Effects on the World of Work*, 2017.

(7) R. Querez, M.S. Sacchi, «Lo smartworking aumenta la produttività: ecco le prove», *Corriere.it*, 10.12.2017; M. Angelici, P. Profeta, «Se lo smart working piace a lavoratori e imprese», *Lavoce.info*, 9.1.2018.

(8) *L'agile working* è «l'abilità di focalizzarsi sulla performance, non sul mero presenzialismo, per creare relazioni basate sulla fiducia e non gerarchiche, al fine di ricercare l'innovazione al posto della burocrazia, e di valutare le persone più che la proprietà»: P. Alssopp, «What Is Agile Working?», *Personnel Today*, 15.7.2010.

La ricerca, obiettivi e metodologia

Per stimolare una riflessione sulle modalità di implementazione del LA e la loro efficacia relativa, il Diversity Management Lab di SDA Bocconi, fin dagli esordi partner scientifico del Comune di Milano per l'iniziativa LA, è stato incaricato dall'amministrazione municipale di sviluppare un'indagine quantitativa (9). L'obiettivo della ricerca è stato quello di rilevare la diffusione e la qualità delle pratiche organizzative implementate durante la «Settimana del Lavoro Agile» dalle imprese aderenti all'iniziativa, che abbiano o meno esperienza pregressa della pratica (10). Nello specifico l'indagine ha rilevato le pratiche di gestione del personale messe in atto a supporto della flessibilità nelle sue varie forme (dalla semplice flessibilità oraria al LA propriamente detto), la visione, la presenza e l'intensità di un dibattito sul tema all'interno delle aziende, i fattori che abilitano o inibiscono l'implementazione di pratiche di flessibilità. L'indagine è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario strutturato inviato a tutte le imprese che hanno aderito alla già citata iniziativa promossa dal Comune di Milano.

Il questionario è stato rivolto ai responsabili delle risorse umane e più in generale ai referenti dell'ini-

ziativa (11). Di seguito proponiamo una lettura dei risultati dell'indagine utile a sottolineare i passaggi organizzativi necessari a un processo di implementazione del LA efficace ed effettivo, e fruibile da tutta la popolazione organizzativa nella quotidianità mediando responsabilmente tra bisogni individuali, esigenze del ruolo e dell'impresa.

Le precondizioni organizzative

Il LA deve essere considerato un nuovo modo di pensare al contratto psicologico tra impresa e lavoratori profondamente radicato in un clima organizzativo basato sulla fiducia, il dialogo, la partecipazione e l'inclusione. Gli studi effettuati dal Diversity Management Lab sottolineano come alcune pratiche organizzative (12) favoriscano un clima inclusivo e partecipativo. Il LA si inserisce tra queste come politica di flessibilità altamente personalizzata.

Nello studio compiuto sulle aziende aderenti alla Settimana del LA, si evidenzia come le aziende che dichiarano di avere un numero esiguo di politiche per l'inclusione consolidate sono quelle che presentano la media più bassa sul grado di facilità di implementazione della pratica (5,6 *vs* 7,5) (13). Dunque un contesto organizzativo fertile è una precondizione importante per poter dar adito a un processo di implementazione il cui sfor-

zo organizzativo non risulti oneroso ma adeguato al cambiamento che si vuole sostenere. Le politiche più diffuse nelle aziende restano ancora, tuttavia, quelle relative a forme di flessibilità molto tradizionali: la flessibilità personalizzata è una pratica ancora non pienamente diffusa (14). La maggioranza delle aziende di questo specifico campione dichiara invece di avere già introdotto forme di flessibilità personalizzata (il 59 per cento del campione) mentre le politiche di gestione della diversità e formazione, quindi politiche che riguardano soprattutto la cultura organizzativa, restano ancora poco diffuse anche in questo campione di aziende «evoluto» (43 per cento del campione). L'importanza di aver introdotto e consolidato l'insieme di queste politiche, o buona parte di esse, è sottolineata dal fatto che le aziende che dichiarano di averle implementate in maniera significativa sono quelle che sono riuscite più facilmente a organizzare la Settimana del Lavoro Agile. Oltre a queste politiche, la *sponsorship* del top management risulta un fattore facilitante; nel campione analizzato possiamo individuare alcune caratteristiche interessanti relative alle aziende in cui l'amministratore delegato si è speso in prima persona per la promozione del LA. In queste aziende si è registrata sia una maggiore partecipazione dei

(9) Si ringraziano Banca d'Italia, che ha sponsorizzato il progetto di ricerca, e Zenia Simonella, che ha contribuito alla realizzazione dell'indagine nelle sue diverse fasi.

(10) Data la natura selettiva del campione (imprese sensibili e interessate alla pratica del LA), i risultati devono essere considerati una stima per eccesso di quanto accade nella media delle imprese italiane.

(11) I rispondenti sono stati 51, su 180 imprese a cui è stato inviato il questionario (28 per cento). Il basso tasso di risposta è imputabile al fatto che il questionario è stato inviato a luglio, a una certa distanza temporale dall'evento. Sebbene debbano essere presi con beneficio d'inventario vista l'esiguità del campione, i risultati sono in linea con altre ricerche sviluppate dal Comune e dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi. Delle aziende rispondenti, la maggioranza sono medio-grandi aziende pri-

vate. I settori prevalenti sono ICT, assicurazioni e servizi finanziari, pubblica amministrazione.

(12) Più in dettaglio, politiche e servizi di welfare (piani previdenziali integrativi, piani assicurativi integrativi, borse di studio per i figli, asilo nido ecc.); politiche/attività di inclusione della diversità (programmi di supporto alla genitorialità, programmi di attività per la collaborazione tra diverse generazioni, programmi di leadership al femminile, eventi sul tema ecc.); attività di formazione manageriale sui temi legati alla gestione della diversità; programmi di formazione (*coaching*, *mentoring*, *tutoring*) per supportare il dipendente nel suo percorso di carriera, soprattutto in specifiche fasi della sua vita (maternità, malattia ecc.); occasioni di partecipazione/conduzione *project team* interfunzionali/internazionali e politiche di *job rotation*; part time (orizzontale/verticale); telelavoro; possibilità di richie-

dere al proprio responsabile forme di flessibilità personalizzate al di là di quelle previste per contratto; flessibilità sull'orario di inizio e di fine giornata lavorativa; regole formali per disciplinare l'orario delle riunioni; regole formali per i tempi di risposta delle email; prassi mirate per la gestione della diversità; prassi per rilevare il benessere dei lavoratori e il clima aziendale...

(13) La soddisfazione del dipendente verso la Settimana del Lavoro Agile e la valutazione dell'iniziativa da parte del responsabile delle risorse umane (facilità di implementazione e soddisfazione) sono stati rilevati tramite una scala 1-10.

(14) S. Basaglia, C. Paolino, Z. Simonella, «Il diversity management e il work-life balance nelle imprese in Italia: i risultati dell'indagine 2013», *Economia & Management*, n. 3, 2014, pp. 25-34.



Perché l'impresa decide di adottare il lavoro agile?

dipendenti, sia un maggior numero di giorni (nella settimana) in cui è stato possibile lavorare agilmente, rispetto alla media delle aziende; le stesse aziende hanno risultati leggermente migliori soprattutto in termini di facilità di implementazione (7,41 *vs* 6,9 campione generale) e di soddisfazione del dipendente secondo i responsabili delle risorse umane (8,8 *vs* 8,04 campione generale); ancora il processo di selezione si è basato principalmente sull'autocandidatura senza vincoli da parte dell'impresa e nelle stesse aziende uomini e donne hanno partecipato allo stesso modo (contro il 20 per cento del campione generale).

I passaggi organizzativi per l'adozione del LA

Adottare pratiche di LA vuol dire, per ogni specifica impresa, tro-

vare un raccordo tra il modello di LA che si ritiene utile implementare e le finalità organizzative che hanno portato l'impresa a decidere di introdurre questa nuova modalità di organizzazione del lavoro. Di seguito vengono illustrate le principali tappe logiche e cronologiche per affrontare un progetto di implementazione efficace.

Finalità e ruoli

I vertici dell'impresa devono inizialmente farsi promotori della visione che guida l'impresa a intro-

durire il LA. È necessario investire come premessa sul fatto che tutte le persone abbiano un'idea condivisa sulle motivazioni organizzative, le aspettative che l'impresa ha rispetto all'adozione individuale, le norme di comportamento relative e le motivazioni individuali necessarie per aderirvi.

Perché l'impresa decide di adottare il LA?

È un progetto di ricompensa per i più performanti? È un progetto per motivare le persone e aiutarle nella gestione del carico familiare? È un progetto di welfare per ridurre gli impatti di CO₂ sul territorio? È un progetto per ridurre i costi aziendali? È un progetto per migliorare il clima organizzativo? È un progetto per promuovere una cultura organizzativa basata sull'inclusione e il dialogo?

La finalità organizzativa condiziona sia il posizionamento organizzativo del progetto sia le scelte relative al «modello» di LA che si vuole introdurre (15).

Gli studi sottolineano che il LA è una misura che accelera un miglioramento del clima organizzativo poiché favorisce da un lato comportamenti di autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, dall'altro stili manageriali orientati alla delega e alla condivisione; inoltre facilita il bilanciamento vita privata/vita lavorativa e quindi il benessere delle persone. Come si è accennato, sono queste le condizioni necessarie a incrementare la performance individuale (16). Senza questa finalità, che indirizza l'adozione del LA in modo strategico, il LA viene implementato in modo «accessorio», con intenti strumentali e tat-

(15) E. Garton, A. Noble, «How to Make Agile Work for the C-Suite», *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5, 2017.

(16) P. Matthijs Bal, A.H. De Lange, «From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance Across the Lifespan: A Multisample Study», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 2015, pp. 126-54; J.E.

Olsen *et al.*, «Flexible Work Arrangements, Gender Diversity, and Firm Performance», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 2017; J. Anitha, «Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 2014, pp. 308-23.

tici. Anche nel campione di aziende analizzato si aderisce alla Settimana del LA per lo più per sperimentare in condizioni protette e favorevoli a costruire la reputazione dell'impresa. Solo in pochi casi l'obiettivo esplicitato dalle aziende riguarda la necessità di lavorare sul clima introducendo la pratica per favorire il processo di cambiamento del modello culturale e di leadership.

Un ulteriore tassello per un efficace processo di adozione del LA riguarda il presidio organizzativo. L'incertezza sulla responsabilità formale della pratica rischia di delegittimare la pratica stessa, rendendolo progetto accessorio nel contesto dell'impresa. Nel campione analizzato il presidio del tema è in capo nel 23 per cento delle imprese all'ufficio risorse umane, a volte in collaborazione con altri uffici, quali la formazione e la comunicazione. In altri casi portano avanti l'iniziativa le funzioni amministrazione, welfare, marketing

e comunicazione, pari opportunità, relazioni industriali. I dati mostrano quindi che le imprese sono ancora in una fase di «incertezza» verso il LA, che si ripercuote sulle finalità prevalentemente strumentali dei progetti e sull'indecisione riguardo alla responsabilità organizzativa necessaria a promuovere il LA in modo legittimo.

Costruzione del modello

Le finalità del progetto e il presidio organizzativo sono strettamente correlati alla modalità (numero dei giorni disponibili per il LA; chi ne può beneficiare; qual è il processo di selezione delle persone che si candidano) con cui il LA è proposto in una certa impresa. Il LA agisce sulla motivazione e quindi sulla produttività individuale se c'è fiducia e possibilità di personalizzazione rispetto alle regole di rilascio.

All'aumentare dei vincoli che l'azienda pone sia sulle persone a cui proporlo, sia sul processo di sele-

zione, sia sul numero di giorni in cui estenderlo, il LA diventa una pratica che contraddice nei fatti i principi a cui si ispira. Se prevalgono i vincoli organizzativi, viene meno il principio di delega e autonomia su cui si fonda il LA. I vincoli organizzativi (a chi rivolgerlo, in quali giorni della settimana o del mese poterlo richiedere, con quali modalità richiederlo nei giorni previsti, il processo di approvazione della richiesta, il processo di selezione delle candidature, il sistema di controllo delle ore lavorate per chi lo ottiene ecc.) depotenziano la fiducia tra le parti precludendo l'attivazione di quel processo di responsabilizzazione e motivazione che è l'effetto che si vuole generare.

Nel campione analizzato il numero dei dipendenti coinvolti nell'iniziativa è ancora limitato. Come rappresentato nella Figura 1, solo in 6 aziende su 51 il LA viene esteso a più del 50 per cento dei lavoratori; mentre in 17 azien-

figura 1 | distribuzione delle aziende in base alla percentuale di dipendenti coinvolti nell'iniziativa

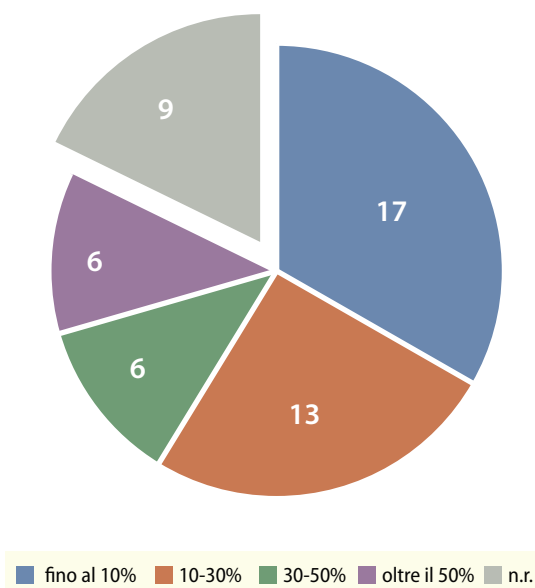


figura 2 | distribuzione delle aziende in base al numero medio di giorni presi dai dipendenti come lavoro agile

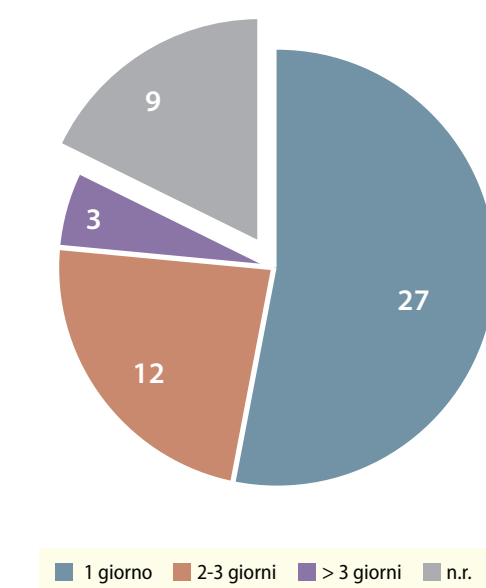
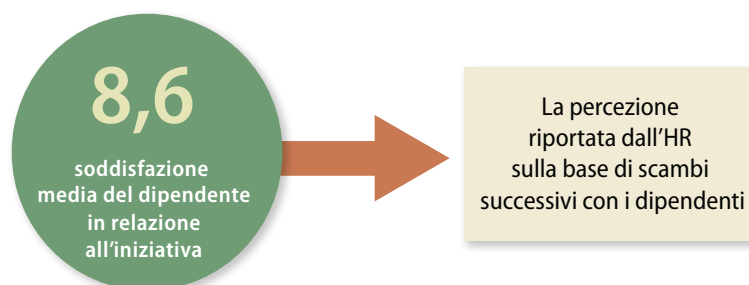


figura 3 | soddisfazione del dipendente in relazione all'iniziativa



note: valutazione su una scala 1-10

de riguarda una popolazione inferiore al 10 per cento dell'organico complessivo. Questo evidenzia i vincoli oggettivi di idoneità delle mansioni, ma anche le resistenze nell'adottare il LA come pratica estesa. Il numero di giorni resi disponibili dall'impresa per il LA rendono la pratica ancora sperimentale: come riportato in Figura 2, solo in 3 aziende su 51 il LA viene proposto per più di 3 giorni la settimana, mentre nella maggioranza del campione viene rilasciato per un solo giorno la settimana. Se da un lato le limitazioni sul numero di giorni consentono un processo di adozione graduale e protetto, dall'altro inibiscono il cambiamento. Un'adozione solo formale – quando non dettata esclusivamente dalla moda manageriale del momento – non aiuta a ripensare l'organizzazione del lavoro che rimane nella sostanza invariata.

Anche il processo di selezione delle persone candidate al LA evidenzia vincoli e resistenze da parte delle imprese. Soltanto nel 31 per cento delle imprese i dipendenti si sono auto-candidati e hanno partecipato all'iniziativa in assenza di requisiti richiesti e con un'approvazione pressoché automatica della candidatura. Nel resto del campione le imprese mettono fra i vincoli di idoneità alle candidature non

solo la posizione e il ruolo ma la distanza dalla sede di lavoro, il carico familiare, la performance, la propensione all'innovazione del lavoratore. In ultimo è da sottolineare che in questo campione di imprese il management sembra non assumere comportamenti virtuosi ed esemplari nell'adozione del LA, proposto anche a questa popolazione secondo le modalità prima presentate (hanno partecipato meno del 10 per cento di quadri e dirigenti), e anche il ruolo dell'amministratore delegato rimane limitato (solo nel 30 per cento delle imprese l'amministratore delegato ha promosso il progetto). Sicuramente un *commitment* timido e sporadico sulla ne-

cessità di adottare la pratica come anello di un cambiamento strategico più ampio può inibire la credibilità del LA nella popolazione organizzativa; d'altro canto sorge il dubbio che modalità di implementazioni «parziali» o rendano poco credibile il LA agli occhi della popolazione manageriale o diventino un pretesto per non aderirvi poiché in fondo si tratta di «un solo giorno» la settimana.

Un bilancio dell'iniziativa

Nonostante le evidenti carenze nei processi di adozione, la soddisfazione sia dei dipendenti sia di chi ha in carico il processo di implementazione è elevata: 8,6 nella percezione dei dipendenti; 8,04 nella percezione di chi implementa la pratica, nonostante per questa stessa popolazione lo sforzo organizzativo risulti significativo (Figura 3). L'implementazione dell'iniziativa, infatti, è stata percepita come abbastanza difficile, in particolare per la cultura manageriale esistente, la carenza di tecnologie e un quadro normativo non ancora chiaro. Nonostante ciò, sebbene manchino delle rilevazioni

figura 4 | valutazione dell'iniziativa da parte di HR: facilità di implementazione e soddisfazione



note: valutazione su una scala 1-10

post-iniziativa sulla performance, la produttività e la qualità del lavoro è percepita dai lavoratori in maniera positiva, come esito di un miglioramento del benessere e del clima; questi risultati sul grado di soddisfazione confermano quanto è già stato evidenziato in altri studi (17). L'elevato livello di soddisfazione testimonia le potenzialità del LA come pratica in grado di promuovere un processo di cambiamento che porta benefici legati al valore percepito sia nella propria sfera privata (conciliazione, risparmio di tempo) sia nella propria sfera professionale (motivazione, autonomia, responsabilità).

La ricerca ha messo altresì in luce una parte meno nota e meno commentata del LA: alcuni potenziali rischi che possono generarsi in presenza di un'applicazione a critica e decontestualizzata della pratica del LA. In questo campione il costo che si paventa riguarda la perdita di relazione con il proprio gruppo di lavoro. Se da una parte il LA permette all'individuo maggiore indipendenza lungo l'asse spazio-temporale, dall'altra si delinea il rischio dell'isolamento e della perdita della socialità che caratterizza storicamente i luoghi di lavoro. Questo sentimento può portare nel lungo periodo a un processo di sgretolamento dell'identità organizzativa e alla perdita del sen-

so di appartenenza degli individui all'organizzazione (18). Fa riflettere la notizia della «marcia indietro» di IBM sullo *smart working*, dopo che per anni la stessa azienda era stata indicata come punto di riferimento per lo sviluppo di tale prassi innovativa; ciò sembra motivato da una nuova enfasi riposta sul «lavorare insieme» e sulla *co-location* (19). Identificazione, condivisione di un collante valoriale e appartenenza restano dunque gli assi portanti su cui si fonda il lavoro degli individui, il raggiungimento dei risultati e la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo. Tale rischio può essere bilanciato da un processo di adozione efficace che, come descritto precedentemente, parta da una visione strategica e da un modello sufficientemente personalizzato da poter divenire sostenibile. La risposta va quindi cercata nei differenti obiettivi che un'azienda vuole perseguire in un dato momento della propria storia e nell'individuazione di forme miste, che possano permettere ai lavoratori di godere dei vantaggi del lavoro agile e della partecipazione alla vita di team. ■

Esplora **e&mplus** su
www.economiaemmanagement.it

(17) S. Cuomo, «La sfida del Lavoro agile e l'esperienza del Comune di Milano», *Economia & Management*, n. 6, 2015, pp. 73-77.

(18) Diversity Management Lab SDA Bocconi, «Gli esiti di una indagine qualitativa presso aziende ed enti», in Comune di Milano, *Gli esiti della giornata del lavoro agile*, 2016, disponibile online su: http://mediagallery.comune.milano.it/cdm/objects/changeme:58745/datastreams/dataStream2388890509633718/content?pgpath=/SA_SiteContent/VIVI_CITTA/

qualita_della_vita/lavoro_agile/lavoro_agile_archivio.

(19) S. Moraca, «IBM fa Marcia indietro: basta smart working», *Wired.it*, 8.6.2017; si vedano anche D. Gherson, «A Case for the Agile Workplace», *People & Strategy*, 40(3), 2017; D. Gherson, K. Russell, «Does Remote Work Hinder Innovation?», *HR Magazine*, 62(9), 2017, pp. 16-17; Oxford Martin School, Citi GPS, *Technology at Work V. 2.0. The Future Is Not What It Used to Be*, January 2016.

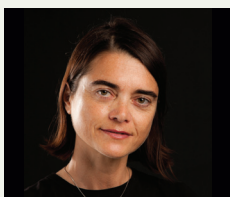


In sintesi

Il lavoro agile è una pratica di organizzazione flessibile del lavoro, riassumibile nello slogan «lavorare in qualsiasi momento, da qualsiasi posto, ovunque»; **una pratica in linea con la transizione in atto dall'industria manifatturiera di stampo novecentesco all'impresa 4.0** che ancora le sue fondamenta su processi di digitalizzazione.

Secondo gli studi effettuati dal Diversity Management Lab, **il lavoro agile è una delle pratiche organizzative in grado di favorire un clima inclusivo e partecipativo**. Per i lavoratori, i benefici del lavoro agile riguardano sia la dimensione privata (in termini di conciliazione, risparmio di tempo) sia quella professionale (motivazione, autonomia, responsabilità).

Tuttavia, **non mancano alcuni potenziali rischi, soprattutto per quel che riguarda l'isolamento** e la perdita della socialità che caratterizza storicamente i luoghi di lavoro. Per fronteggiarli, è indispensabile che ciascuna azienda sviluppi un approccio strategico e un modello personalizzato e sostenibile di lavoro agile.



Simona Cuomo

è SDA Professor di Leadership, Organization & Human Resources e coordinatore del Diversity Management Lab presso SDA Bocconi School of Management.
simona.cuomo@unibocconi.it