



POLITECNICO
MILANO 1863



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO



CITTÀ STUDI CAMPUS SOSTENIBILE

Lavoro Agile – Non solo sperimentazione

Comune di Milano - Palazzo Marino

Milano

28 aprile 2016

L'esperienza del Politecnico di Milano

Eleonora Perotto, Antonio Marcato, Alessandra Moroni, Maria Licia Zuzzaro

Il Politecnico di Milano



È formato da 7 campus organizzati in 27 sedi nelle città di:
 Milano (campus Leonardo e Bovisa) – 13 sedi,
 Como – 5 sedi,
 Lecco – 4 sedi,
 Cremona – 1 sede,
 Mantova – 1 sede,
 Piacenza – 3 sedi.



È costituito da 12 Dipartimenti di ricerca:

- Architettura e Studi Urbani
- Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito
- Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta"
- Design
- Elettronica, Informazione e Bioingegneria
- Energia
- Fisica
- Ingegneria Civile e Ambientale
- Ingegneria Gestionale
- Matematica "Francesco Brioschi"
- Meccanica
- Scienze e Tecnologie Aerospaziali

Conta circa (dati novembre 2015):

1217 tecnici-amministrativi
 892 docenti strutturati
 431 ricercatori
 1202 docenti a contratto
 1.170 dottorandi
 652 cococo
 41.074 studenti

ASPETTI AMBIENTALI POLIMI: i principali



Quale gestione?



**Tante possibili attività, tra cui
quelle che riguardano anche
il coordinamento con il
territorio...**

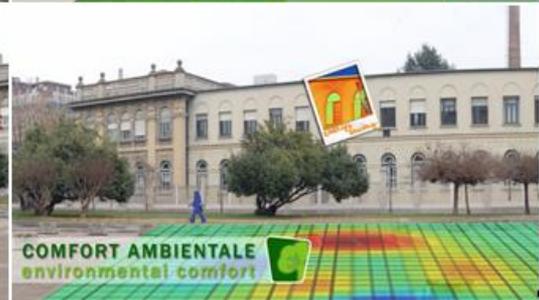
**PTO
Lavoro Agile**



**Progetto congiunto con
l'Università degli Studi di Milano**

**Progetto «Città Studi
Campus Sostenibile»:
un laboratorio per la
città di Milano**

**... per trasformare il quartiere
universitario in una parte di
città esemplare per qualità
della vita e sostenibilità
ambientale.**



Tavoli tematici + tavolo di interfaccia con la comunità locale



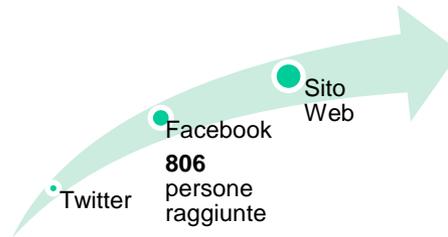
POLIMI e l'esperienza del Lavoro Agile

7

Modalità di diffusione e criteri di adesione...

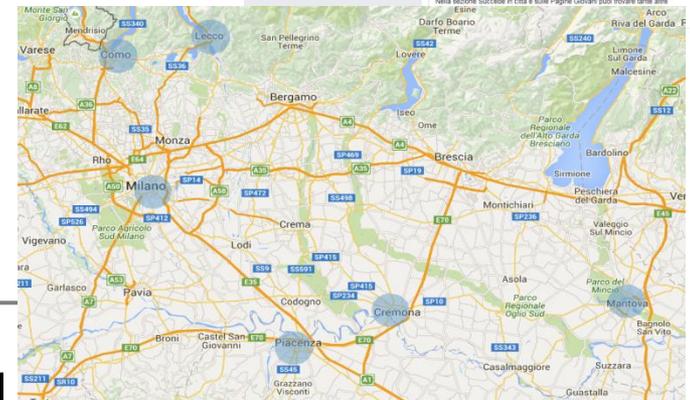
Modalità di diffusione dell'iniziativa:

- comunicazione «ad hoc» inviata da ARUO ai responsabili di struttura (dirigenti)
- news sul sito web e i canali social del Progetto CSCS



Criteri di identificazione dell'utenza potenzialmente interessata (previa verifica di compatibilità con la tipologia di attività lavorativa svolta):

- abitazione posta a più di 50 km o che impiegano almeno 60 minuti per raggiungere la sede di lavoro;
- abitazione vicino ad un Polo Territoriale del Politecnico (CO, LC, MN, CR, PC) o ad uno dei campus milanesi (Leonardo o Bovisa);
- presenza di situazioni personali/familiari particolarmente onerose.



POLIMI e l'esperienza del Lavoro Agile

Quantifichiamo...

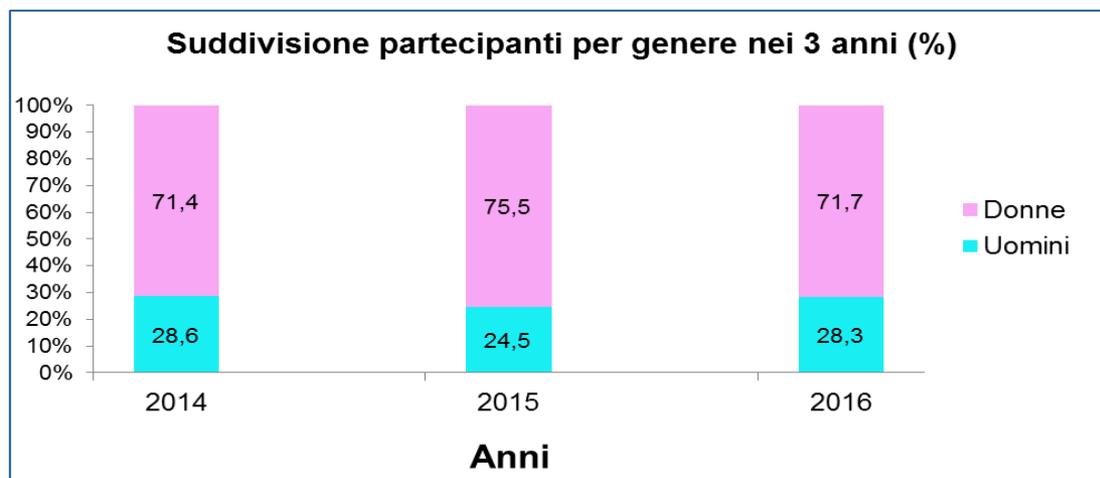
Adesione alle Giornate del Lavoro Agile:

Edizione 2014		56
Edizione 2015		53
Edizione 2016		60

Complessivamente nel triennio hanno aderito **169 persone**, delle quali 106 (**62%**) hanno replicato almeno 1 volta l'esperienza, mentre **14 persone** (di cui 10 donne) hanno partecipato a tutte e tre le edizioni.

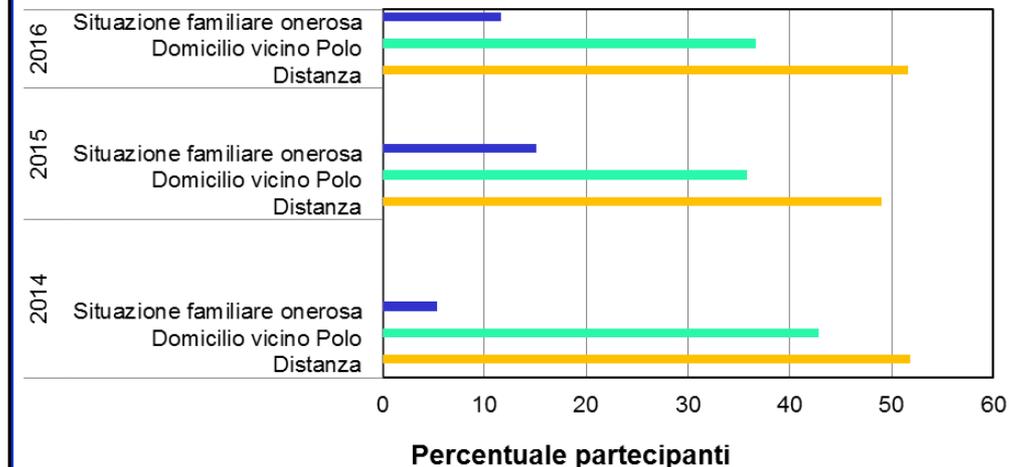
1200 dipendenti → 600 potenziali fruitori (compatibilità di mansione)
→ Adesione pari a circa il 10%

Qualche ulteriore dato...



POLIMI e l'esperienza del Lavoro Agile

Motivazioni adesioni nel triennio

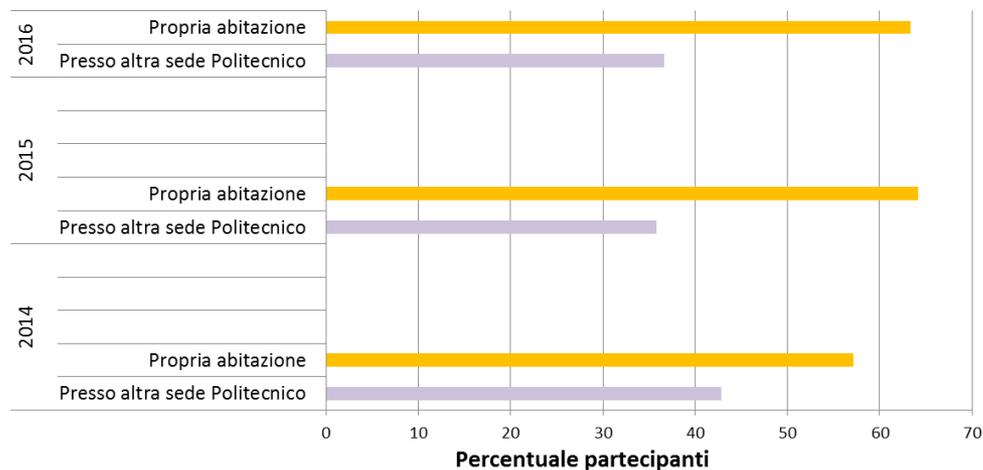


Qualche ulteriore dato...

Piccola percentuale di chi ha lavorato da casa che ha operato anche da altri luoghi (ad es. parco)

Una percentuale più rilevante di chi ha lavorato da casa ha operato in telelavoro (mediamente il 23% nel triennio)

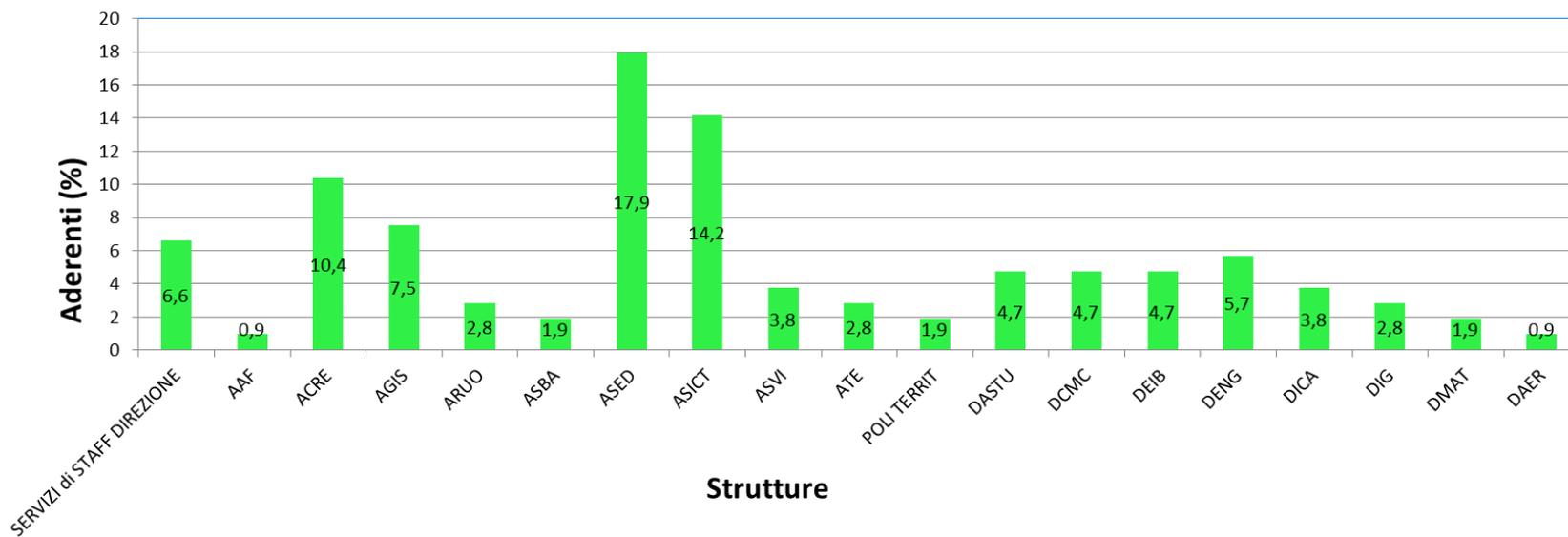
Sede di lavoro aderenti nel triennio



POLIMI e l'esperienza del Lavoro Agile

Qualche ulteriore dato...

Ripartizione partecipanti per Struttura nel triennio



La parola ai fruitori ...

- 1) Lavoro Agile: esperienza positiva o negativa?**
- 2) Come definiresti il lavoro Agile?**
- 3) Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?**
- 4) Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?**

per Andrea

(Servizio Web e Grafica di Ateneo)
lavoro presso altra sede



Lavoro Agile: esperienza positiva o negativa?

«**Esperienza positiva**, sia dal punto di vista mio personale (per la possibilità di lavorare vicino a casa), sia dal punto di vista generale (come momento di **sensibilizzazione collettiva sul tema**)»

Come definiresti il lavoro Agile?

«Una forma di lavoro che permette di **abbattere i tempi morti** legati agli spostamenti fisici, con **ripercussioni positive sia sulla qualità del lavoro, sia sulla qualità generale della vita**. In questo senso è una **forma di lavoro moderna**, in quanto in **sintonia con la filosofia del mobile e del cloud**»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«È fondamentale che sia **adeguata la tecnologia, sia hardware che software**, a supporto del lavoro Agile, in modo che il lavoratore a distanza sia comunque pienamente integrato nei processi che lo vedono coinvolto. Utile in questo senso anche **promuovere una corretta cultura** della collaborazione a distanza negli ambienti di lavoro»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«**Sì, senz'altro**. Sarebbe utile ad esempio nominare un referente o un servizio che collaborasse con tutte le Aree dell'Ateneo per individuare i vari casi in cui sia possibile **avviare forme di lavoro "agile"**»

per Claudia

(Servizio Ricerca)
lavoro presso altra sede



Lavoro Agile: esperienza positiva o negativa?

«**Esperienza molto positiva** per i seguenti motivi: mi ha permesso di **risparmiare il tempo** che quotidianamente spendo per raggiungere il luogo di lavoro e **ho quindi potuto accompagnare mia figlia** a scuola e recuperarla anche all'uscita; ho anche **potuto passare più tempo con la mia famiglia**»

Come definiresti il lavoro Agile?

«Un'opportunità molto interessante per **umentare la qualità della vita** soprattutto nel caso di un lavoro che non richiede una presenza costante in ufficio»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«La criticità che ho riscontrato nel mio caso è che **alcune volte il mio lavoro richiede ancora l'utilizzo di documentazione cartacea** che purtroppo risulta difficoltoso dover trasportare a casa o nella sede di lavoro più vicina»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Sarei molto contenta se l'Ateneo sperimentasse questa modalità di lavoro in modo più strutturato perché mi **permetterebbe di dedicare più tempo all'attività lavorativa** senza l'affanno di dover scappare dall'ufficio per poter rispettare gli orari di scuola di mia figlia. Conseguentemente **umenterebbe la quantità di tempo da dedicare alla casa e alla famiglia**, nonché mi permetterebbe di recuperare un po' di **tempo per potermi dedicare alle attività sportive** che al momento vengono totalmente sacrificate»

per Luigi

(Area Servizi ICT – CS)
lavoro presso altra sede



Lavoro Agile: esperienza positiva o negativa?

«Due ore e mezza giornaliere di **viaggio scomodo e incerto sono un vero spreco di tempo**; **lavorare senza il vincolo degli orari ferroviari consente di organizzare meglio le attività**, anche a fronte di richieste impreviste (sempre all'ordine del giorno); l'esperienza è stata per me **decisamente positiva**»

Come definiresti il lavoro Agile?

«**Un uso intelligente delle tecnologie**. Anche in un contesto non Agile mi capita spesso di interagire al telefono o in videoconferenza con colleghi di altre sedi, o anche solo ubicati a 10/15 minuti di distanza dal mio ufficio, senza che la distanza riduca l'efficacia della comunicazione»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«lo lavoro prevalentemente al terminale, e il Lavoro Agile per me si è concretizzato in lavoro presso una sede del Politecnico più vicina a casa, un'esperienza non molto dissimile da quella usuale. Nel mio caso la possibile **indisponibilità di connettività è un elemento da considerare**; è pur vero che si tratta di un evento abbastanza raro, e che c'è sempre del lavoro che può essere svolto *fuori linea*»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Mi sembra una buona idea; **se ben organizzata penso possa portare benefici tanto ai lavoratori quanto al Politecnico**»

per Chiara

(Dipartimento Elettronica, Informazione, Bioingegneria)
lavoro presso abitazione



Lavoro Agile: esperienza *positiva o negativa?*

«**Esperienza sicuramente positiva**, evitando lo spostamento da casa all'ufficio e viceversa **risparmio tempo**, non uso l'automobile, quindi **risparmio carburante, diminuisce il traffico e non inquinare** e quando "timbro" l'uscita sono già a casa!»

Come definiresti il lavoro Agile?

«Il lavoro agile è un **nuovo concetto di lavoro**, che fornisce la possibilità di lavorare senza per forza recarsi sul posto di lavoro abituale, ma più che altro **che fornisce la possibilità di lavorare da casa** (utilizzando mezzi personali: computer, internet, ecc.). Se è più comodo lavorare in un'altra sede si può sempre chiedere il trasferimento»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«A mio giudizio le maggiori criticità del lavoro agile sono da una parte il troppo impegno per quei lavoratori molto responsabili che hanno paura di non raggiungere l'obiettivo, quindi si risparmia tempo, si lavora con più tranquillità poiché non interrotti in continuazione, **si produce di più, ma ci si stressa comunque un po' lo stesso per paura di non terminare il lavoro** (forse è questione di abituarsi e prendere il ritmo); dall'altra parte **c'è il rischio di finalizzare poco lavoro per quei lavoratori che non sono responsabili nemmeno sul posto di lavoro abituale**»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Sì, **potrebbe essere una buona idea** se il Politecnico di Milano attivasse il lavoro agile, ma **non credo sia possibile farlo tutti i giorni**, infatti parte del lavoro richiede comunque una presenza in ufficio (maneggiare pratiche, raccogliere firme, ecc.) e **non tutti i lavoratori sono responsabilmente maturi** per poterlo fare. Ovviamente questa è la mia opinione riferita solo alla mia esperienza»

per Francesca

(Area Risorse Umane e Organizzazione - Funzione di Staff)
lavoro presso altra sede

Lavoro Agile: esperienza *positiva o negativa*?

«Il lavoro agile è **sicuramente un'esperienza positiva** per chi, come me, abita lontano dalla sede di lavoro (90 km). Si tratta infatti di circa 3 ore al giorno che dedico allo spostamento, prevalentemente in treno, e che lasciano meno spazio durante la giornata alla famiglia, allo svago e al riposo. Nel mio caso, potendo lavorare presso una sede territoriale del Politecnico sono anche facilitata perché ho una struttura di supporto»

Come definiresti il lavoro Agile?

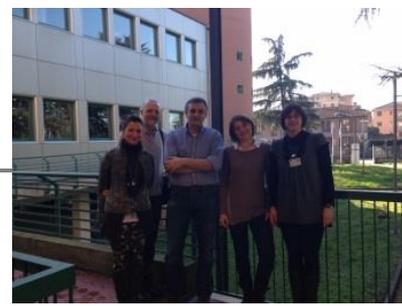
«Il lavoro agile è decisamente **un'opportunità interessante** che permette di gestire al meglio il proprio tempo garantendo una più **efficace alternanza tra il tempo dedicato al lavoro e quello personale**»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«Sicuramente sono più gli aspetti positivi che quelli negativi. Le criticità risiedono principalmente in una diversa organizzazione delle attività: quando non si è presso la propria sede di lavoro è infatti **impossibile accedere alla documentazione cartacea e difficile partecipare a riunioni. La tecnologia, in questo senso, è molto di aiuto** e fortunatamente l'Ateneo è all'avanguardia da questo punto di vista: non è difficile ottenere in affidamento temporaneo pc portatili e inoltre, è possibile accedere in remoto da ogni dispositivo, anche privato, al proprio desktop oltre che a cartelle e dischi condivisi»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Certo, **sarebbe bello poter sfruttare questa opportunità con cadenza settimanale** anche se, mi rendo conto, non è realizzabile per tutti i profili professionali ed **è necessaria una certa flessibilità sia da parte del responsabile che da parte del dipendente per poter garantire comunque una presenza presso la propria sede di lavoro quando necessario**»





(Dipartimento di Energia) lavoro presso abitazione

Lavoro Agile: esperienza *positiva* o *negativa*?

«**Esperienza positiva.** Ogni giorno, almeno due ore del mio tempo li passo sul treno per raggiungere la sede lavorativa e ritorno. Per me è una esperienza che ha avuto inizio meno di 2 anni fa quando ho deciso di trasferirmi; ho messo sul piatto della bilancia comodità e prospettiva di un lavoro più stimolante ed ho scelto quest'ultima; certo sono due ore che sottraggo alla mia vita privata e alle mie passioni»

Come definiresti il lavoro Agile?

«E' un modo di lavorare "scremato" dai disagi che inevitabilmente lavorare lontano da casa comporta; i confini **tra la vita privata e quella lavorativa vengono sfumati**. Si ha per sé più tempo ed energie e **la qualità della vita indubbiamente migliora**. A me non pesa lavorare sul treno, né rispondere al telefono fuori dal mio orario di lavoro in cambio degli **indubbi vantaggi del potersi organizzare seguendo maggiormente i propri ritmi**. **Alternare giorni di lavoro in ufficio a giorni di lavoro a distanza, abbasserebbe lo stress e aumenterebbe la soddisfazione; un lavoratore soddisfatto, ormai è consolidato, è più produttivo, creativo e motivato**. Senza contare che lavorare ad esempio da casa propria favorisce una **maggiore concentrazione** e di conseguenza un **maggior rendimento** poiché diminuiscono le distrazioni e la probabilità di essere interrotti. E' **più piacevole lavorare nell'ambiente confortevole di casa**, si finisce quello che si è iniziato con più calma e con più serenità a prescindere dal tempo che questo richiede»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«Ritengo che sia **necessaria una efficiente organizzazione del proprio lavoro e l'ausilio di mezzi informatici** che consentano di lavorare da qualsiasi luogo esattamente come se fossimo alla nostra scrivania. La nuova tecnologia ci permette di condividere in tempo reale il nostro lavoro con chiunque, a vario titolo, è coinvolto nel processo. Credo però, almeno per quanto riguarda il mio lavoro, che sia fondamentale **assicurare la presenza in ufficio almeno 2 volte alla settimana** in modo che possa esserci un **confronto più diretto con i colleghi**, sia possibile **tessere relazioni ed esprimere la propria personalità tenendo vivo quel senso d'identità e di appartenenza utili a creare un clima lavorativo sereno e produttivo**»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Sì, la considero **un'ottima opportunità** ed una **dimostrazione di grande attenzione verso i propri dipendenti**. D'altro canto **veniamo valutati per gli obiettivi raggiunti, non per il tempo che trascorriamo in ufficio**»

per Emanuela

(Dipartimento Ingegneria Civile e Ambientale)
lavoro presso abitazione e altro luogo

Lavoro Agile: esperienza *positiva* o *negativa*?

«Lavoro Agile: **un'esperienza totalmente positiva**, che consente di coniugare esigenze lavorative e di vita personale. Permette di lavorare con concentrazione, dedicare maggior tempo della giornata al lavoro e incrementare la produttività, **favorisce uno stile di vita più sano (minore stress, maggior tempo da dedicare al moto, al sonno, alla famiglia, all'approfondimento di interessi personali che arricchiscono la persona)**».

Come definiresti il lavoro Agile?

«Il Lavoro Agile è una **indispensabile declinazione delle professioni che prevedono attività d'ufficio**. Tale modalità permette: **risparmio di tempo** e **risparmio di costi** per il lavoratore pendolare; **ottimizzazione dei tempi di lavorazione delle pratiche**; **responsabilizzazione del personale**, che apprende a lavorare per obiettivi; **risparmio di risorse** (spese generali e spazi) da parte del datore di lavoro; **minor assenteismo per problemi di salute e minor spesa sanitaria a livello nazionale**; **minor inquinamento ambientale**»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«A mio parere il Lavoro Agile **non presenta criticità** particolari, ma **solo aspetti sui quali lavorare con attenzione**, tra i quali la definizione di adeguate modalità di accesso ai documenti di lavoro, che salvaguardino la **sicurezza dei dati** e un'adeguata **disciplina contrattuale** che metta sullo stesso piano lavoratori in presenza e lavoratori in remoto»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Trovo **indispensabile che l'Ateneo avvii la strutturazione del Lavoro Agile**. Ciò porterebbe all'**incremento della produttività**, a una **maggiore soddisfazione e resa dei dipendenti**, permetterebbe una **migliore gestione degli spazi** e una **diminuzione dei costi fissi, nonché delle assenze**. Nel mio caso, trovo insensato impiegare tre ore al giorno per il tragitto casa-lavoro e viceversa. A volte, pur non avendo terminato delle attività, lascio l'ufficio per rispondere ad esigenze familiari – se lavorassi da casa potrei invece dedicare ancora un'ora e mezza al lavoro prima dell'impegno personale»



18



per Vincenzo

(Area Sistema Bibliotecario di Ateneo)
lavoro presso abitazione



Lavoro Agile: esperienza *positiva* o *negativa*?

«**Esperienza positiva! Eccome!!** Svolgendo un'attività prevalentemente individuale al computer la giornata di lavoro agile mi ha permesso di **risparmiare 4 ore in spostamenti senza incidere sulla qualità del lavoro svolto. 4 ore da dedicare a me e alla mia famiglia**»

Come definiresti il lavoro Agile?

«**Smart, creativo ed ecologico.** E, visti i costi di trasporto, anche **economicamente vantaggioso**»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«Ne ho constatate due, le note facce della stessa medaglia. Da una parte **si corre il rischio di “non staccare” mai.** Per contro **dover svolgere il lavoro agile esclusivamente in “orario d’ufficio”**, non potendo quindi gestire effettivamente l'attività sull'intera giornata, **può diventare un po' frustrante**»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni “strutturate” in tal senso?

«Verosimilmente in un futuro non troppo lontano, in un'ottica di risparmio delle risorse, le attività di produzione intellettuale, anche quelle che necessitano dello scambio di informazioni tra parti diverse, potranno essere gestite attraverso tipologie di lavoro non in presenza. **Se in Ateneo si avviasse una sperimentazione “strutturata” offrirei sicuramente la mia adesione**»

per Scila

(Servizio Sostenibilità di Ateneo)
lavoro presso altra sede



Lavoro Agile: esperienza *positiva o negativa*?

«Esperienza **assolutamente positiva** perché il **tempo «risparmiato»** (almeno 3 ore al giorno impiegate per raggiungere il luogo di lavoro con i mezzi) mi ha permesso di organizzare al meglio la giornata **conciliando gli impegni lavorativi con quelli familiari**. Il tutto *agevolato* dal fatto che nella mia città è presente un Polo Territoriale dove potermi appoggiare!»

Come definiresti il lavoro Agile?

«Un'opportunità di crescita culturale e organizzativa che permette un **guadagno sia per il Politecnico (in produttività)** sia per il **lavoratore (in tempo e in benessere)**»

Quali sono le maggiori criticità, a tuo giudizio, del Lavoro Agile?

«Che l'iniziativa si riduca ad una sola giornata nel caso esistano condizioni e risorse per lavorare *agilmente* in modo sistematico»

Ti piacerebbe che l'Ateneo avviasse sperimentazioni "strutturate" in tal senso?

«Sì perché **agevolare il lavoratore è una sensibilità che ricompensa**»

Sintetizzando...



Le principali motivazioni di gradimento dell'iniziativa sono state le seguenti:

- maggiore tempo per la famiglia,
- maggiore tempo per se stessi,
- maggiore produttività e soddisfazione lavorativa,
- ambiente di lavoro più confortevole,
- risparmio economico,
- riduzione dell'inquinamento.

Il Lavoro Agile è...

Opportunità Smart

Incentivante Economico

Sostenibile Creativo Ecologico

Responsabilizzante



Le principali criticità identificate sono le seguenti:

- possibile strumentazione inadeguata,
- necessità di un adeguato livello di responsabilizzazione
- mancanza di un riferimento «contrattuale»

**... UNA STRADA DA
PERCORRERE ...**

OSSERVATORIO SMART WORKING School of Management del Politecnico di Milano

L'Osservatorio nasce ufficialmente nel 2012 e si propone come punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione dei modelli di lavoro in ottica Smart Working per la **definizione di metodologie, caratterizzate da un approccio multidisciplinare**, a supporto dei Decision Maker (Responsabili dei Sistemi Informativi/CIO, Responsabili delle Risorse Umane/HR, Facility Manager) di organizzazioni pubbliche e private.

L'Osservatorio promuove il premio **Smart Working Award** per sostenere la cultura dell'innovazione nello Smart Working, generare un meccanismo virtuoso di condivisione delle esperienze di eccellenza e dare visibilità alle iniziative di maggior successo.

Responsabile Scientifico - Prof. **Mariano Corso**



Direttore - Ing. **Fiorella Crespi**



Smart Working: «nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati»
(www.osservatori.net)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE !



Eleonora Perotto: eleonora.perotto@polimi.it



“Città Studi Campus Sostenibile” web site: www.campus-sostenibile.polimi.it;

Facebook: <https://www.facebook.com/CittaStudiCampusSostenibile>; Twitter: <https://twitter.com/CampusSos>