

# WorkAnywhere

Aumento di produttività, soddisfazione dei collaboratori e decongestionamento dell'infrastruttura dei trasporti grazie alle moderne forme di lavoro.

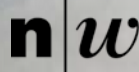


swisscom



SBB CFF FFS

Partner scientifico



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie



# Contenuto

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
WorkAnywhere: la giusta combinazione di mobilità e flessibilità lavorativa	4
Sintesi dei risultati dello studio	6
Informazioni sullo studio e sui partecipanti	8
<b>Parte 1: WorkAnywhere – Caratteristiche di un nuovo modello lavorativo</b>	<b>10</b>
In quale misura sono state evitate le ore di punta?	10
Come è stata sfruttata la flessibilità offerta da WorkAnywhere?	12
In che modo sono stati utilizzati i tool di comunicazione?	13
<b>Parte 2: Effetti della nuova modalità di lavoro</b>	<b>15</b>
Quali sono stati gli effetti sulla prestazione lavorativa?	15
Come sono cambiati la soddisfazione e il life-balance?	16
Quali effetti ha avuto il nuovo modello per il lavoro in team?	18
<b>Parte 3: Requisiti per l'applicazione del modello con esito positivo</b>	<b>19</b>
Dotazione tecnica e spaziale	19
Mansione lavorativa	20
Responsabilità personale	21
Gestione e cultura	22
<b>Parte 4: Potenziale per i trasporti e il mondo del lavoro in Svizzera</b>	<b>24</b>
Cinque consigli per la mobilità e la flessibilità lavorativa	26



## WorkAnywhere: la giusta combinazione di mobilità e flessibilità lavorativa

La popolazione svizzera è sempre più mobile. Secondo l'UST, negli ultimi anni si è registrato un forte aumento in particolare nel numero dei pendolari che utilizzano i trasporti pubblici. Nel 2011, in Svizzera, si contavano già 1,1 milioni di pendolari. Inoltre, le persone che esercitano un'attività lucrativa impiegano sempre più tempo per recarsi al lavoro. Attualmente il tempo medio di viaggio è 30 minuti a tragitto (UST, Rilevazione strutturale 2013). Questa crescente mobilità della popolazione lavorativa provoca quotidianamente problemi di capacità su strada e su rotaia al mattino e alla sera. Pertanto infrastruttura e offerte di trasporto vengono potenziate continuamente. In molti casi questo sbilanciamento nelle ore di punta comporta costi elevati, perché lo sfruttamento medio giornaliero resta a livelli bassi.

Al tempo stesso, nel mondo del lavoro va profilandosi un'altra tendenza: per un numero crescente di aziende e di persone che esercitano un'attività lucrativa lavorare non significa più trascorrere ogni giorno dalle «9 alle 17» in ufficio. Laptop, smartphone e moderne soluzioni software permettono una maggiore flessibilità spazio-temporale. Quasi il 23 per cento dei dipendenti svizzeri sfrutta già la possibilità di svolgere parte del proprio lavoro da casa (Barometro HR 2010, Università/ETH Zurigo). Grazie ai dispositivi mobili e a una connessione mobile a Internet è possibile svolgere alcune attività anche durante gli spostamenti, ad esempio in treno. Da un punto di vista tecnico, la formula «Work anywhere and anytime» risulta essere ottimale. Secondo le stime, una maggiore flessibilità spazio-temporale potrebbe interessare fino al 50 per cento degli occupati in Svizzera (Barometro HR 2010). Se, da un lato, la flessibilizzazione del lavoro comporta un allentamento dei confini tra vita professionale, tempo libero e famiglia e pertanto non è esente da insidie, dall'altro, gli occupati che hanno già adottato questa forma di lavoro, quando interpellati nei sondaggi, rispondono regolarmente che la loro produttività è aumentata e si dichiarano più soddisfatti del proprio lavoro. Una simile soluzione è pertanto altamente attrattiva perché comporta una potenziale situazione win-win per aziende e collaboratori: una prestazione lavorativa più elevata unita a una maggiore soddisfazione.

Viene spontaneo chiedersi se non sarebbe opportuno conciliare entrambi questi sviluppi sociali, ovvero coniugare la crescente mobilità con una maggiore flessibilità lavorativa. Grazie alla flessibilizzazione, non dovrebbe essere possibile organizzare la giornata lavorativa in modo tale da ridurre il numero degli spostamenti nelle ore di punta? Per esempio, cosa significherebbe trascorrere le prime ore del giorno a casa lavorando indisturbati e dedicandosi a nuovi progetti per recarsi in ufficio solo in tarda mattinata, sfruttando persino il tempo di viaggio per lavorare, senza vivere lo stress dei pendolari? Una giornata lavorativa così frammentata è solo fonte di ulteriore stress oppure, ove possibile, può portare persino a un incremento della produttività e della soddisfazione, a reciproco vantaggio delle aziende e dei collaboratori? E quanti lavoratori dovrebbero adottare questa modalità per raggiungere un sensibile decongestionamento delle strade, dei tram e dei treni nelle ore di punta?

Per rispondere a queste domande, abbiamo condotto uno studio i cui risultati vengono presentati di seguito.

Aumento della soddisfazione per la possibilità di lavorare in vari luoghi

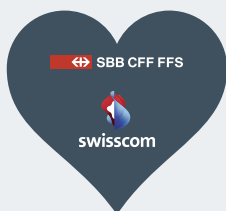
43%



Work

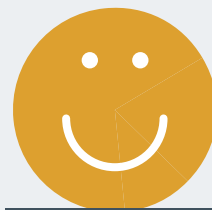
Aumento della soddisfazione verso il datore di lavoro

49%



Maggiore soddisfazione provata sul lavoro e benessere personale

59%



Life

Per il 43 per cento dei partecipanti è aumentata la soddisfazione per la possibilità di lavorare da casa, in ufficio e in viaggio. Per il 40 per cento la soddisfazione rimane invariata.

## Soddisfazione

La soddisfazione provata sul lavoro e il benessere personale sono aumentati per il 59 per cento dei partecipanti.

Flessibilità e mobilità: dove si lavorava?

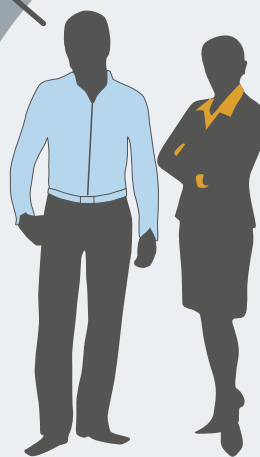
11%



21%

Un esempio di una giornata lavorativa: la mattina rispondo alle e-mail durante una o due ore, preparo le riunioni poi alle 9.00 prendo il treno e leggo un rapporto. Arrivo in ufficio sapendo che ho già sbrigato parte del lavoro per la giornata.

# WorkAnywhere

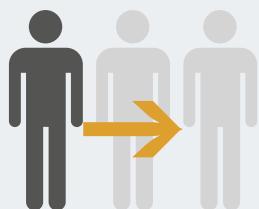


# 264

partecipanti

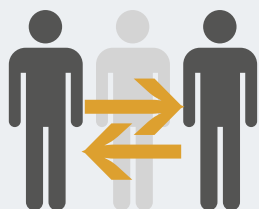
hanno cercato durante due mesi, grazie al lavoro flessibile, di evitare di prendere il treno nelle ore di punta.

Tempo di viaggio al di fuori delle ore di punta



66%

del tempo di viaggio effettivo non rientra nelle ore di punta.



29%

Durante il 29 per cento dei giorni entrambi gli spostamenti erano al di fuori delle ore di punta.

Motivo principale per viaggiare durante le ore di punta: partecipazione a riunioni.

Valutazione della produttività

+

41%

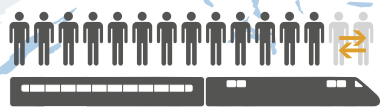
=

55%

Per il 55 per cento dei partecipanti il monte ore non è aumentato, tuttavia il 41 per cento ha visto aumentare la qualità e la quantità di lavoro durante l'esperimento mentre il 55 per cento non ha notato cambiamenti.

Potenziale per il decongestionamento delle ore di punta

-13%



Se tutti gli occupati in Svizzera che potessero e volessero lavorare in modo flessibile, come i partecipanti di questo esperimento, si ridurrebbe del 13% il numero dei pendolari in viaggio durante le ore di punta.

Anche aumentando leggermente la flessibilità (con 1-2 viaggi alla settimana al di fuori delle ore di punta), il numero dei pendolari si ridurrebbe del 7%.

La condizione affinché ciò possa realizzarsi è tuttavia una chiara rinuncia al classico modello di lavoro fisso delle aziende svizzere.

Premesse necessarie

**Profilo delle mansioni:** almeno parte del lavoro deve poter essere svolto in azienda, indipendentemente dal posto di lavoro. **Dotazione tecnica:** laptop, smartphone, Internet mobile e accesso remoto alla rete aziendale. **Azienda:** chiaro commitment e condizioni quadro. **Dirigenti:** fiducia e gestione orientata ai risultati. **Collaboratori:** autodisciplina e responsabilità personale. **In generale:** voglia di sperimentare nuove possibilità.

## Sintesi dei risultati dello studio

All'inizio del 2013, per un periodo di 2 mesi, 264 collaboratori delle FFS e di Swisscom hanno provato a organizzare il proprio lavoro in modo tale da viaggiare il meno possibile durante le ore di punta. Ogni giorno hanno documentato il loro comportamento lavorativo e le loro abitudini di mobilità, prendendo appunti prima e dopo su produttività, life-balance, collaborazione all'interno del team e altri fattori di interesse. Sulla base di questi dati è stato quindi determinato il potenziale del lavoro flessibile in termini di riduzione degli spostamenti durante le ore di punta. Già prima di questo esperimento i partecipanti avevano esperienza di lavoro mobile e flessibile. Per recarsi al lavoro dovevano percorrere un tragitto relativamente lungo (mediamente 63 minuti per spostamento). Il mezzo di trasporto prevalente era il treno. Al termine dello studio erano disponibili dati completi su 228 persone (84 % uomini e 16 % donne; età media 43 anni; il 44 % di loro non ricopriva una funzione di quadro, mentre il restante 56 % si divideva tra quadri specialisti 36 % e quadri dirigenti 20 %).

Durante l'esperimento la parte di lavoro svolta da casa o in viaggio è aumentata passando dal 24 al 33 per cento (a fronte di un monte ore settimanali invariato). In particolare, è aumentata la percentuale di lavoro svolta da casa (prima: 14 %; durante l'esperimento: 21 %). Durante la metà dei giorni lavorativi i partecipanti hanno lavorato in luoghi diversi (in azienda, da casa o in viaggio, in differenti combinazioni).

Grazie a questa flessibilizzazione hanno potuto evitare di viaggiare durante le ore di punta, ottenendo risultati straordinari: da una parte, andando al lavoro più tardi, hanno viaggiato per il 66 per cento del tempo nelle ore di minor traffico e meno sfruttate. Dall'altra, lavorando da casa, in modalità home office, una media di 0,85 volte alla settimana per una giornata intera, hanno evitato due spostamenti. Nel complesso è stato ottenuto un valore medio di riduzione del 62 per cento (calcolato in base a un modello teorico che prevede 2 spostamenti al giorno durante le ore di punta ovvero 10 a settimana). Il motivo principale che spingeva i partecipanti a viaggiare durante le ore di punta erano le riunioni fissate a ridosso di queste ore che richiedevano la loro presenza.

In retrospettiva, il 41 per cento dei partecipanti ha visto aumentare la quantità e la qualità del proprio lavoro durante l'esperimento rispetto a prima, senza che ciò comportasse mediamente un aumento del monte ore. Il 55 per cento non ha notato cambiamenti. Anche a 22 superiori, interpellati separatamente, è stato chiesto di valutare la prestazione lavorativa dei propri collaboratori durante l'esperimento: per 14 di loro è rimasta invariata, per 8 è migliorata.

I partecipanti hanno notato anche effetti leggermente positivi sul piano individuale (soddisfazione provata sul lavoro, benessere personale, motivazione, famiglia/vita sociale, soddisfazione verso il datore di lavoro). Inoltre è aumentata sensibilmente la soddisfazione per la possibilità di lavorare in vari luoghi (nel luogo di lavoro principale, da casa, in viaggio). Il life-balance si è mantenuto a livelli elevati, e non sono emerse differenze in base al sesso, alla presenza o meno di figli, all'azienda (FFS vs. Swisscom) o allo stato occupazionale.

Per quanto riguarda il team non vi sono stati cambiamenti: durante l'esperimento il clima all'interno del team e la reperibilità dei suoi componenti sono rimasti a un buon livello. Solo il 9 per cento degli interpellati ha indicato di aver preso particolari accordi per il lavoro flessibile durante l'esperimento.

Questi risultati oltremodo positivi possono essere ricondotti ad alcuni fattori di successo: oltre il 90 per cento dei partecipanti era dotato di laptop e smartphone. Alcuni utilizzavano (in più) anche dispositivi privati. Il 48 per cento aveva una connessione mobile a Internet con accesso Mobile Unlimited e il 43 per cento utilizzava lo smartphone come hotspot. E, ancora, il 96 per cento poteva accedere in remoto alla rete aziendale. Già prima dell'esperimento i partecipanti usavano molto spesso tool di comunicazione integrata UCC (Unified Communication and Collaboration) come la messaggistica istantanea, l'indicazione della presenza online o la condivisione del desktop. Durante l'esperimento hanno aumentato l'uso di questi strumenti solo in misura limitata.

Il nuovo modello lavorativo si è rivelato un successo a tutti i livelli di funzione. Nel complesso, i risultati sono stati persino ancor più positivi per i collaboratori che non rivestivano una funzione di quadri: benché prima di iniziare l'esperimento avessero un'esperienza di lavoro flessibile leggermente inferiore, sono stati coloro che hanno mostrato gli effetti più marcati in termini di incremento della produttività e della soddisfazione.

Sulla base di questi risultati è stata stimata la potenziale riduzione degli spostamenti nelle ore di punta. Per ottenere un effetto sensibile sulle tratte percorse dai pendolari, anche altre aziende devono seguire l'esempio di Swisscom e delle FFS. Già con piccoli cambiamenti è possibile ottenere notevoli benefici: se tutti i pendolari ferroviari (che possono e vogliono optare per una modalità di lavoro flessibile) viaggiassero per il 20 per cento delle volte al di fuori delle ore di punta, il traffico ferroviario in queste fasce orarie si decongestionerebbe del 7 per cento. Nel caso di un occupato a tempo pieno, che in teoria prende il treno 10 volte a settimana per recarsi al lavoro, ciò equivale a risparmiare due spostamenti. Se i pendolari ferroviari adottassero lo stesso comportamento dei partecipanti allo studio, i risultati sarebbero ancor più ambiziosi. In tal caso il decongestionamento del traffico ferroviario durante le ore di punta sarebbe del 13 per cento. In ogni caso lo spostamento delle corse dei pendolari pareggia lo sfruttamento dei treni su base giornaliera. Queste modificazioni comportamentali sono un necessario complemento ai potenziamenti dell'offerta in programma ai fini della gestione della domanda di trasporti in futuro. Presuppongono tuttavia un'ampia rinuncia alla classica modalità di lavoro, vincolata a orari e luoghi fissi, in uso presso le aziende svizzere e i loro occupati.

## Informazioni sullo studio e sui partecipanti

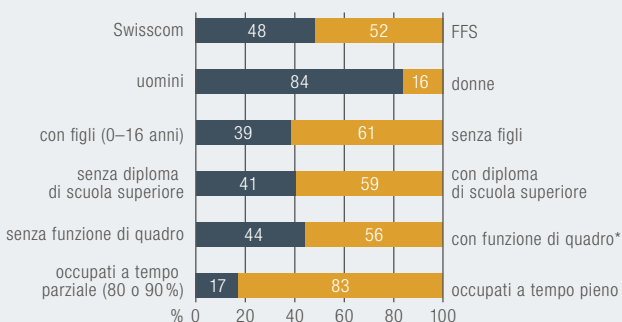
All'inizio dello studio sono stati reclutati 264 partecipanti, per metà circa provenienti dalle FFS e per la restante metà da Swisscom. Per le FFS provenivano dalla sede di Berna, per Swisscom potevano partecipare tutti i collaboratori. Tuttavia, i partecipanti di entrambe le aziende dovevano soddisfare due condizioni: impiegare almeno 20 minuti per recarsi al lavoro e ottenere il consenso del superiore. I partecipanti dovevano cercare di organizzare la loro giornata lavorativa evitando il più possibile di viaggiare nelle ore di punta (mattina: dalle 7.00 alle 8.30; sera: dalle 17.00 alle 18.30). L'esperimento si è svolto nei mesi di febbraio e marzo 2013.

Per la raccolta dei dati sono stati usati quattro strumenti:

- un questionario iniziale
- un diario giornaliero da compilare durante l'esperimento, nel quale annotare quotidianamente informazioni sul comportamento da pendolare e sui luoghi di lavoro
- un questionario finale
- interviste strutturate condotte su un campione di partecipanti (12 colloqui individuali e 3 interviste di gruppo)

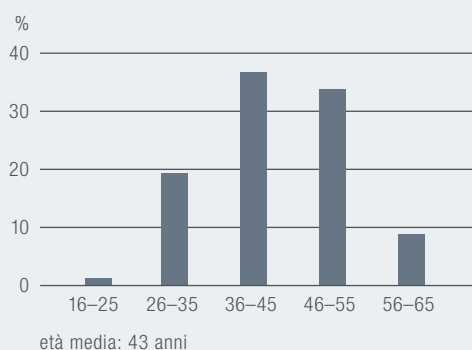
Sono stati valutati i dati di 228 persone che avevano compilato sia i questionari che il diario giornaliero (corrispondente a una percentuale di risposta dell'86 %). <sup>1</sup> <sup>2</sup>

### 1 Composizione del campione.



\* di cui il 36 per cento erano quadri specialisti senza una funzione dirigenziale formale e il 20 per cento erano quadri base o di livello medio.

### 2 Fasce d'età del campione.





La maggior parte dei partecipanti lavorava a Berna, la restante parte a Zurigo. Avevano il domicilio prevalentemente nelle Regioni di Berna, Basilea e Zurigo.

Per recarsi al lavoro dovevano percorrere in media 63 minuti a tragitto, una durata al di sopra della media. Il 94 per cento di loro percorreva almeno una parte del tragitto in treno e solo il 15 per cento usava l'auto o la moto.

Alle FFS, le mansioni lavorative previste dal ruolo ricoperto permettono a circa un quarto dell'intero organico di lavorare in flessibilità. Rispetto a questo gruppo, il campione oggetto della rilevazione può ritenersi grosso modo rappresentativo per età, sesso e stato occupazionale (tempo parziale/tempo pieno). Solo i collaboratori con funzione di quadro sono sovrarappresentati (in particolare i quadri specialisti).

Di tutti gli occupati di Swisscom, già il 70 per cento circa può lavorare in flessibilità e questa quota è destinata a crescere. Rispetto all'organico di Swisscom, anche in questo campione sono sovrarappresentati i collaboratori con funzione di quadro, mentre le donne sono leggermente sottorappresentate.

Il campione si differenzia dalla popolazione lavorativa svizzera per un numero nettamente superiore di uomini e una quota leggermente superiore di persone con diploma di scuola superiore e con funzione di quadro.



# Parte 1: WorkAnywhere – Caratteristiche di un nuovo modello lavorativo

## In quale misura sono state evitate le ore di punta?

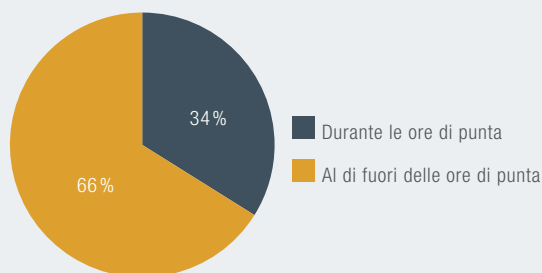
Grazie alla modalità di lavoro flessibile i partecipanti sono riusciti in modo eccellente a evitare le ore di punta: da un lato, nel 66 per cento dei casi hanno effettuato gli spostamenti da e per l'ufficio al di fuori delle ore di punta; dall'altro, per il 17 per cento delle giornate lavorative hanno lavorato solo da casa (pari a 0,85 giorni alla settimana). **3 4**

Dagli spostamenti effettuati in altri orari e dall'eliminazione di alcuni degli spostamenti alle ore di punta si ottiene un cosiddetto valore di astensione dalle ore di punta: se, in una settimana di 5 giorni lavorativi si percorre 10 volte il tragitto per recarsi da casa al lavoro e viceversa durante le ore di punta, il valore di astensione dalle ore di punta sarà pari a 0 per cento. Durante l'esperimento i partecipanti hanno raggiunto un valore di astensione del 62 per cento.

### Estratti dalle interviste:

«Mi è piaciuto molto il fatto che, evitando le ore di punta, ho potuto evitare di muovermi in mezzo a una massa di gente tale da far aumentare subito il livello di stress. Prendendo il treno alle 9.00, non solo trovo più posti a sedere, ma anche una migliore connessione a Internet e forse riesco persino a fare delle telefonate, perché non disturbo nessuno. Stesso discorso per la sera.»

### **3** Percentuale del tempo (minuti) speso a viaggiare.



### **4** Giorni lavorativi documentati.

Su 9591 giorni lavorativi documentati

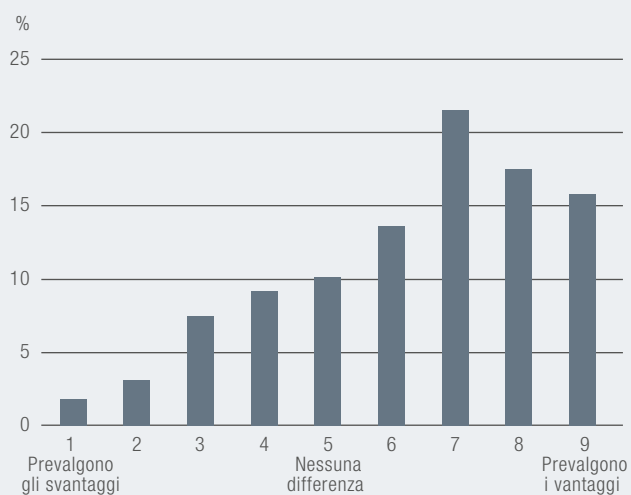


■ Solo da casa (nessuno spostamento)      ■ Entrambi gli spostamenti al di fuori delle ore di punta  
■ Uno spostamento al di fuori delle ore di punta      ■ Entrambi gli spostamenti nelle ore di punta

Nei giorni in cui hanno viaggiato almeno una volta all'ora di punta (in media, 20,4 giorni o il 54 per cento dei giorni lavorativi), ai partecipanti è stato chiesto di indicare il motivo. I motivi principali erano due: riunioni e lavori di gruppo che richiedevano la loro presenza. I motivi legati alla vita privata (anche alla famiglia) erano pressoché ininfluenti.

Per il 70 per cento dei partecipanti, il pendolarismo al di fuori delle ore di punta presenta più vantaggi che svantaggi. **5**

**5** «Secondo lei, nel pendolarismo al di fuori delle ore di punta prevalgono più i vantaggi o gli svantaggi?»



## Come è stata sfruttata la flessibilità offerta da WorkAnywhere?

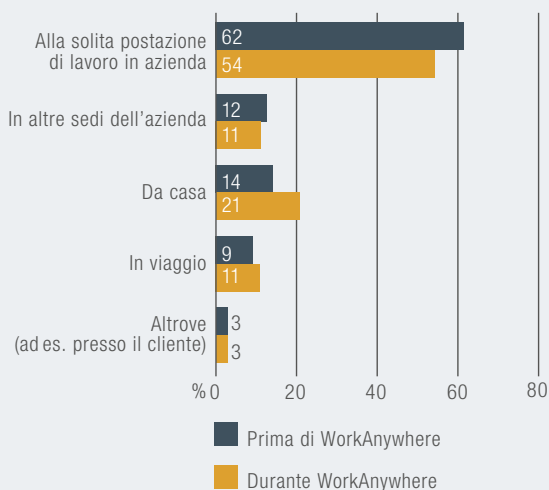
La media del monte ore settimanali è di 45,5 ore (inquadramento al 100 percento, valutazione dei partecipanti). A questo proposito non è stato osservato alcun cambiamento, durante l'esperimento i partecipanti non hanno lavorato più o meno ore di prima. Tuttavia, vi è stato un sensibile cambiamento nella ripartizione delle ore lavorative tra più luoghi di lavoro (valutazione dei partecipanti). **6**

La netta maggioranza degli interpellati lavorava già prima dell'esperimento in viaggio e da casa, ma durante l'esperimento questa tendenza è aumentata ancora e in modo significativo. L'aumento maggiore è stato registrato soprattutto in relazione al lavoro svolto da casa (che è passato dal 14 al 21%). Il lavoro svolto in viaggio è aumentato solo leggermente (passando dal 9 all'11%).

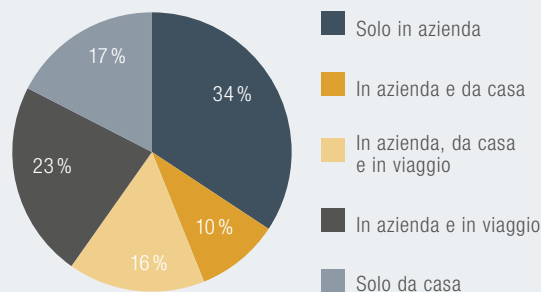
Raffrontando la percentuale delle ore lavorate da casa e in viaggio rispetto al monte ore totale, si ottiene il cosiddetto indice di mobilità del lavoro. Durante l'esperimento questo indice è aumentato in misura statisticamente significativa dal 24 al 33 percento.

Sempre durante l'esperimento, nella metà circa dei giorni lavorativi i partecipanti hanno lavorato in più luoghi. Nel 39 percento dei giorni è accaduto in viaggio, durante gli spostamenti per recarsi al lavoro. **7**

**6** Ripartizione delle ore lavorative tra più luoghi di lavoro (valutazione dei partecipanti).



**7** «Dove ha lavorato oggi?» (su 9591 giorni lavorativi documentati)



#### Estratti dalle interviste:

«Lavorare da casa la mattina presto per un paio di ore e gestire le e-mail in tutta tranquillità per poi mettersi in viaggio solo dopo l'ora di punta è un vantaggio.»

«Vai in ufficio sapendo di aver già sbrigato parte del lavoro per quel giorno.»

---

Durante l'esperimento la soddisfazione per la ripartizione del lavoro tra più luoghi (da casa, in viaggio, in ufficio) è aumentata mediamente. Secondo il 43 per cento degli interpellati è aumentata, per il 40 per cento è rimasta invariata.

## In che modo sono stati utilizzati i tool di comunicazione?

Tutti i partecipanti avevano un laptop e il 99 per cento aveva uno smartphone. Alcuni usavano anche dispositivi privati. I partecipanti di Swisscom disponevano anche di un software UCC (Unified Communication and Collaboration), utilizzato anche per la telefonia fissa. Tra i partecipanti delle FFS, circa la metà era dotata di una soluzione UCC (informazioni sulla presenza e messaggistica istantanea). Inoltre, il 96 per cento di tutti i partecipanti poteva accedere dall'esterno ai dati interni all'azienda (Remote Access Service, RAS).

Nel complesso la frequenza d'utilizzo dei diversi tool di comunicazione è variata solo minimamente durante lo studio. Le due aziende presentano tuttavia alcune differenze riguardo a questo punto.

I partecipanti di Swisscom hanno utilizzato la soluzione UCC molto spesso per la telefonia: l'83 per cento ha risposto «tutti i giorni/più volte al giorno». Tra i partecipanti delle FFS, il 46 per cento usava regolarmente prima dello studio (tutti i giorni o più volte alla settimana) un telefono fisso, dopo lo studio questa percentuale è scesa al 33 per cento.

Il telefono cellulare è il dispositivo in assoluto più usato (poco meno dell'80 % ha risposto «tutti i giorni/più volte al giorno», un altro 18 % ha risposto «più volte alla settimana»).

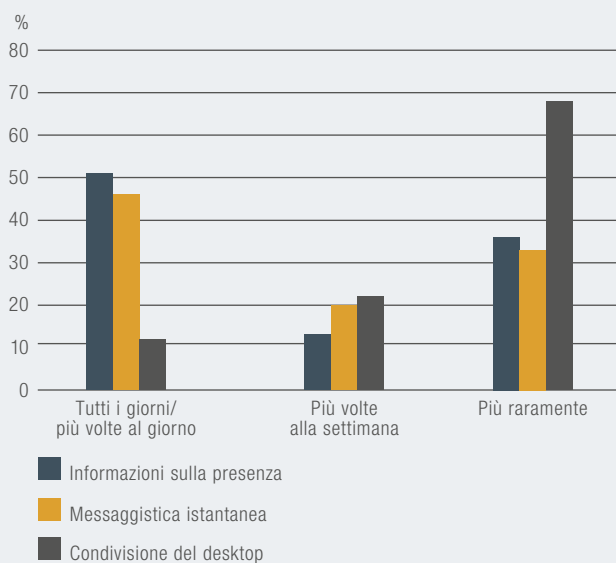


Le conferenze telefoniche (più di due persone) sono state utilizzate soprattutto dai partecipanti di Swisscom: il 71 per cento ha indicato «tutti i giorni» o «più volte alla settimana» contro solo il 10 per cento dei partecipanti delle FFS.

Diverse funzioni dell'UCC sono state impiegate come mostrato di seguito. **8**

Va tuttavia notato che i partecipanti di Swisscom hanno fatto un uso molto più frequente delle funzioni UCC, forse anche perché l'azienda ha introdotto queste soluzioni software già da tempo. Tra i partecipanti delle FFS si è registrato un minimo aumento nell'utilizzo della messaggistica istantanea e delle informazioni sulla presenza, mentre la condivisione del desktop non è stata praticamente usata. Nelle FFS il roll-out di una soluzione UCC integrale è previsto per il 2014. Complessivamente, tutte le funzioni UCC sono state usate mediamente dal 54 per cento dei partecipanti almeno più volte alla settimana.

**8 Utilizzo di diversi tool di comunicazione dell'UCC.**



## Parte 2: Effetti della nuova modalità di lavoro

### Quali sono stati gli effetti sulla prestazione lavorativa?

Ai partecipanti è stato chiesto:

«Come valuta la quantità del lavoro svolto durante WorkAnywhere rispetto a prima?» <sup>9</sup>

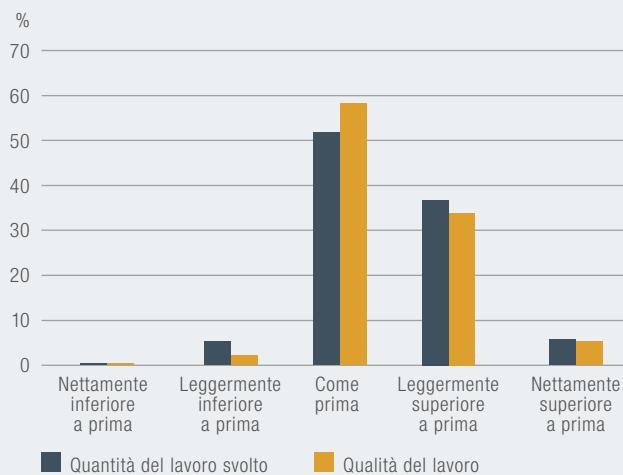
e

«Come valuta la qualità del suo lavoro durante WorkAnywhere rispetto a prima?» <sup>9</sup>

A fronte dello stesso numero di ore lavorate (45,5 ore a settimana), poco più della metà dei partecipanti ha affermato che la prestazione lavorativa durante l'esperimento era rimasta invariata. Per la restante parte, gli interpellati hanno risposto prevalentemente di aver lavorato di più (43 %) e meglio (39 %). Solo una minima parte ha indicato ripercussioni negative sulla prestazione lavorativa.

Per ottenere un'ulteriore valutazione della prestazione lavorativa, la stessa domanda è stata posta separatamente a tutti i partecipanti che ricoprivano una funzione dirigenziale formale (quadri base e di livello medio). Su un totale di 44 interpellati, 14 hanno affermato che la produttività dei collaboratori coinvolti nell'esperimento era rimasta «invariata», 7 che era «leggermente migliorata» e 1 che era «nettamente superiore». I restanti 22 non hanno risposto, principalmente perché nessun componente del loro team ha partecipato all'esperimento.

#### <sup>9</sup> Effetti sulla prestazione lavorativa.



## Come sono cambiati la soddisfazione e il life-balance?

Ai partecipanti è stato chiesto:

«Nel corso di WorkAnywhere...» <sup>10</sup>

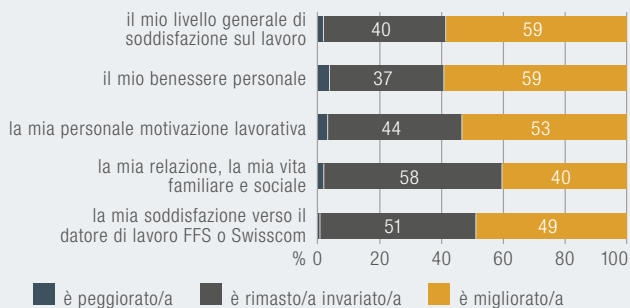
Le esperienze vissute durante l'esperimento sono state giudicate come positive da poco più della metà dei partecipanti su base individuale, sia per quanto riguarda gli aspetti personali che quelli legati al lavoro. Il 40 per cento dei partecipanti ha notato un miglioramento della propria vita familiare/sociale. Inoltre, quasi la metà ha dichiarato una maggiore soddisfazione verso il datore di lavoro.

Estratti dalle interviste:

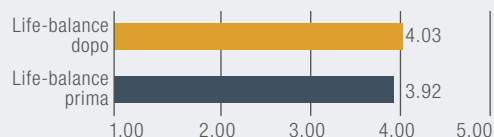
«Vedo la mia famiglia molto più spesso di prima. Grazie all'home office, vedo i miei familiari alla mattina, a pranzo e alla sera. Questo è un vantaggio. Prima c'erano giorni in cui li vedevo appena.»

Il life-balance (noto in precedenza anche come work-life-balance) dei partecipanti è stato valutato mediante più domande su una scala dove 1 = pessimo e 5 = eccellente. <sup>11</sup>

### <sup>10</sup> «Nel corso di WorkAnywhere ...»



### <sup>11</sup> Life-balance.

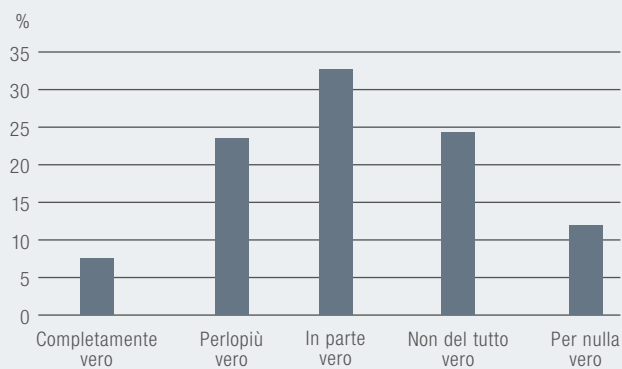


Già prima dell'esperimento i partecipanti avevano un buon life-balance, che è migliorato ancora minimamente durante l'esperimento. Non sono emerse differenze in base al sesso, alla presenza o meno di figli o all'azienda (FFS vs. Swisscom).

Ma in questo studio spicca in particolare una domanda usata per la valutazione del life-balance: «Al di fuori del mio orario di lavoro, faccio fatica a non pensare al lavoro.» <sup>12</sup>

In questo caso i partecipanti hanno raggiunto solo una media di 3,1 (prima come dopo). Ciò significa che circa un terzo dei partecipanti trova difficile «staccare la spina». Nel corso dell'esperimento questo aspetto non è peggiorato ma neppure migliorato.

<sup>12</sup> «Al di fuori del mio orario di lavoro, faccio fatica a non pensare al lavoro.»



## Quali effetti ha avuto il nuovo modello per il lavoro in team?

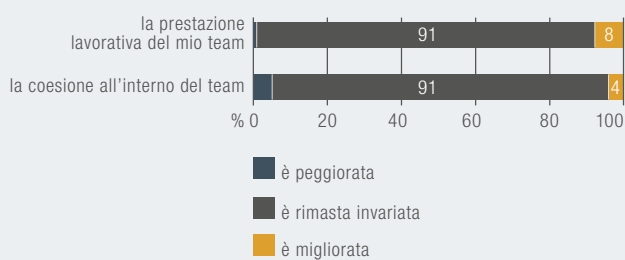
Secondo la grande maggioranza degli interpellati non vi sono stati cambiamenti a livello di team. <sup>13</sup>

Inoltre, come il life-balance, anche il clima all'interno del team è stato valutato mediante una serie di domande su una scala da 1 (pessimo) a 5 (buono). Con una media di 4,2, registrata prima e durante la prova sul campo, questa componente è rimasta a livelli elevati.

Ai partecipanti è stato inoltre chiesto se il lavoro flessibile e il pendolarismo al di fuori delle ore di punta fossero accettati anche dai colleghi che non avevano preso parte a WorkAnywhere. Il 42 per cento ha risposto «Completamente vero» e un altro 36 per cento «In parte vero». Il 17 per cento era indeciso e solo il 5 per cento intravede difficoltà nell'introduzione di una maggiore flessibilità.

Quanto alla reperibilità dei componenti del team, questo aspetto non è stato segnalato come problematico (sia prima che dopo). Tuttavia, la valutazione della reperibilità da parte dei collaboratori di Swisscom è stata persino migliore. Ciò, probabilmente, è dovuto in larga misura al maggior utilizzo delle soluzioni UCC da parte di Swisscom.

### <sup>13</sup> «Nel corso di WorkAnywhere ...»





## Parte 3: Requisiti per l'applicazione del modello con esito positivo

I risultati oltremodo positivi dello studio sollevano un importante interrogativo: quali condizioni devono essere soddisfatte per introdurre con successo una modalità di lavoro flessibile che permetta di evitare le ore di punta? Per cominciare, poco dopo l'avvio dello studio, i partecipanti hanno ricevuto cinque consigli utili, che sottolineano l'atteggiamento individuale da adottare e l'importanza della collaborazione nel team. Questi consigli sono riportati anche al termine del presente opuscolo, a pagina 26. Nelle prossime pagine vengono discussi altri fattori di successo, quali la dotazione tecnica e spaziale, la mansione lavorativa e i temi della responsabilità personale, della gestione e cultura.

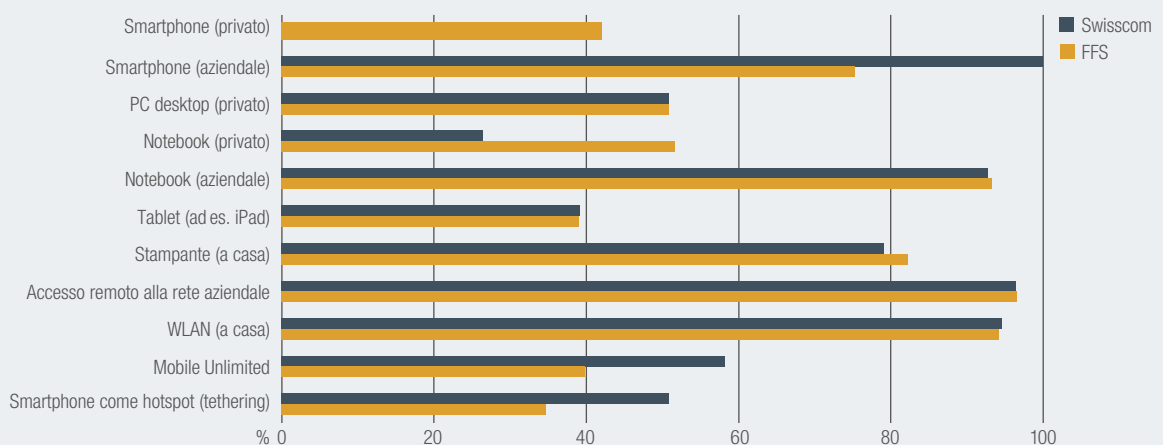
### Dotazione tecnica e spaziale

All'inizio dello studio, ai partecipanti è stato chiesto:

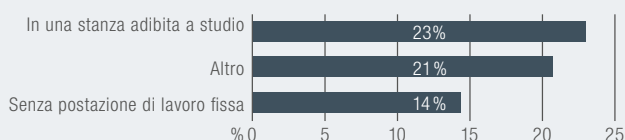
«Quale tra questi dispositivi o tecnologie ha a disposizione per lavorare da casa?» <sup>14</sup>

Inoltre, più della metà dei partecipanti aveva una stanza adibita a studio, mentre quasi un quinto ha risposto di non disporre di una postazione fissa (e di lavorare, per esempio, al tavolo della cucina). I restanti partecipanti condividevano uno studio oppure avevano una postazione fissa (per esempio in soggiorno). Coloro che disponevano di una migliore dotazione spaziale lavoravano più tempo da casa. <sup>15</sup>

<sup>14</sup> «Quale tra questi dispositivi o tecnologie ha a disposizione per lavorare da casa?»  
(sono possibili più risposte).



<sup>15</sup> Percentuale di lavoro svolto a casa in base alla dotazione tecnica e spaziale.



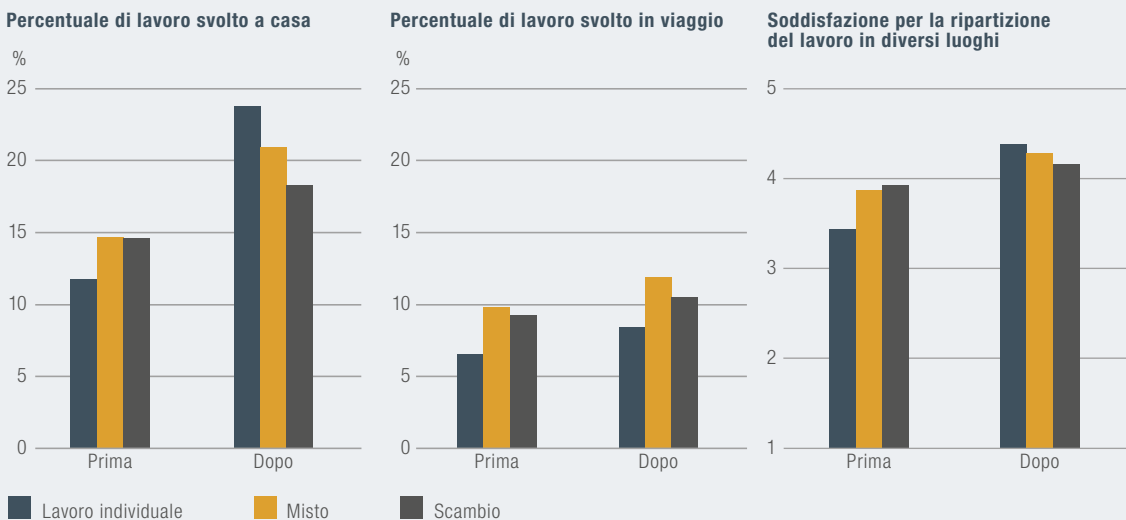
## Mansione lavorativa

In base al profilo delle mansioni, è possibile suddividere i partecipanti in due gruppi: il gruppo di coloro che svolgono prevalentemente un lavoro individuale (18 %) e coloro il cui lavoro prevede prevalentemente uno scambio intenso con gli altri (25 %). La maggior parte dei partecipanti presentava un profilo misto (56 %). Durante l'esperimento, non sono state trovate differenze tra i gruppi in termini di prestazione lavorativa. <sup>16</sup>

Prima di WorkAnywhere, i collaboratori che svolgono prevalentemente un lavoro individuale erano coloro che lavoravano meno da casa (12 % del tempo di lavoro), ma durante l'esperimento questa tendenza si è invertita (24 %). Di pari passo è cresciuta anche la loro soddisfazione per la ripartizione del tempo di lavoro. Pertanto questo è stato il gruppo a beneficiare maggiormente della nuova modalità di lavoro.

La possibilità di lavorare in viaggio sembra essere più indicata per i collaboratori che presentano un profilo delle mansioni misto.

### <sup>16</sup> Ripartizione spaziale del lavoro in base al profilo delle mansioni.



## Responsabilità personale

È chiaro che la nuova modalità di lavoro presuppone un livello elevato di responsabilità personale da parte dei collaboratori. Ai partecipanti è stato chiesto se le libertà offerte da questa modalità fossero troppo difficili da gestire o se invece desiderassero addirittura maggiori libertà. <sup>17</sup>

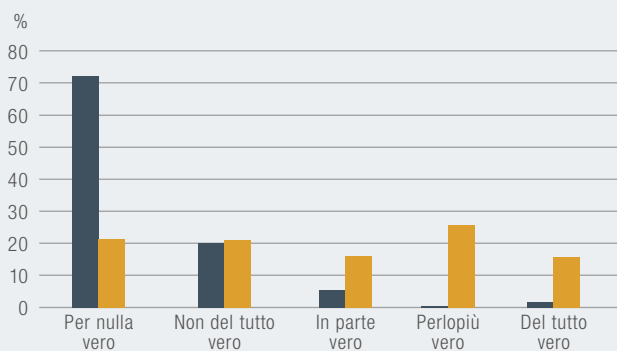
Per la grande maggioranza dei partecipanti le libertà derivanti da una maggiore flessibilità non erano difficili da gestire. Alla domanda se desiderassero più libertà i collaboratori hanno fornito risposte miste. Non vi sono differenze in base al sesso o alla funzione (quadro vs. non quadro). Analogamente non è emersa alcuna correlazione con il grado di istruzione o con l'età.

Talvolta è stato affermato che il lavoro flessibile è una soluzione possibile o sensata solo per i dirigenti. Il campione di riferimento ha fornito risposte che confutano chiaramente questo punto di vista. A trarre benefici ancora maggiori dal nuovo modello sono stati proprio i collaboratori senza funzione di quadro: prima dello studio avevano tendenzialmente un'esperienza più limitata di lavoro flessibile (soprattutto lavoro in viaggio), ma dopo lo studio hanno visto i miglioramenti più marcati e hanno valutato come più elevato il loro incremento di produttività. <sup>18</sup>

Durante l'esperimento, la percentuale di ore lavorate da casa è risultata minimamente più elevata per i collaboratori senza funzione di quadro (dirigenti: 20 %; non dirigenti: 22 %). Inoltre, il numero di giornate intere in cui hanno lavorato da casa è risultato sensibilmente più elevato (dirigenti: mediamente 0,7 giorni/settimana; non dirigenti: 1 giorno/settimana).

La flessibilità lavorativa ha pertanto effetti molto positivi anche per i collaboratori senza funzione di quadro, i quali forse finora non avevano un'esperienza molto vasta di questa modalità di lavoro.

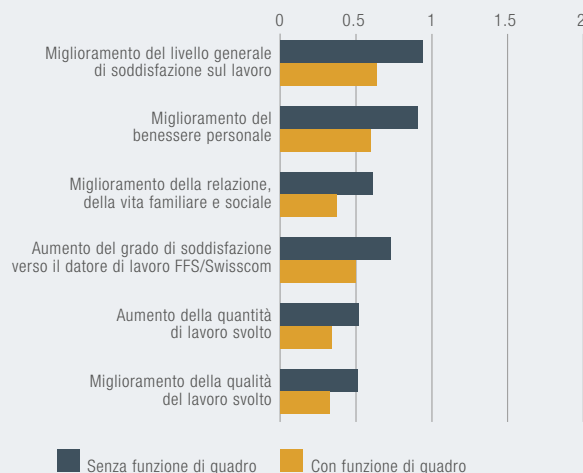
<sup>17</sup> Vivere le libertà offerte dalla nuova modalità di lavoro.



■ «Le libertà offerte da WorkAnywhere sono troppo per me.»

■ «Spero di poter decidere ancor più in libertà come, quando e dove fare il mio lavoro.»

<sup>18</sup> Confronto collaboratori con e senza funzione di quadro.



■ Senza funzione di quadro ■ Con funzione di quadro

Sulla scala utilizzata, 0 = «nessun cambiamento», 1 = «un leggero miglioramento/incremento» e 2 = «un netto miglioramento/incremento»  
Benché gli effetti siano minimi, le differenze sono tutte statisticamente significative.

## Gestione e cultura

Ai partecipanti è stato chiesto di valutare il supporto ricevuto dai superiori in relazione a una maggiore flessibilità lavorativa. Anche questo aspetto è stato indagato mediante diverse domande su una scala a 5 punti. I valori (4,6) sono rimasti elevati anche dopo lo studio, il che suggerisce in parte un effetto di selezione (perché il superiore doveva acconsentire alla partecipazione allo studio). Tuttavia, i collaboratori che non ricoprivano una funzione di quadro e le donne hanno evidenziato valori leggermente inferiori (rispettivamente 4,4 e 4,3).

### Estratti dalle interviste:

«È necessaria una maggiore organizzazione personale. Quando noto che qualcuno ha difficoltà a organizzarsi, lo aiuto a individuare le priorità.»

---

Per i dirigenti si pone l'interrogativo se, per lavorare in flessibilità evitando le ore di punta, sia necessario introdurre delle regole specifiche. Questa domanda è stata rivolta separatamente ai 44 partecipanti con funzione di quadro (quadri base e di livello medio):

«Se uno o più dei suoi collaboratori hanno partecipato a *WorkAnywhere*, come ha regolamentato il lavoro flessibile nel suo team per evitare le ore di punta?» <sup>19</sup>

Solo in pochissimi casi sono stati presi accordi particolari, eventualmente di natura verbale.

Durante le interviste è stato affrontato anche il tema degli accordi e delle regole. È emerso che alcuni partecipanti non avevano ben chiaro, per esempio, se il lavoro svolto in viaggio fosse da conteggiare nel tempo di lavoro, o perché in alcuni team non fosse permesso di lavorare da casa. In questo caso occorre una chiara regolamentazione a livello aziendale.

### Estratti dalle interviste:

«Per me è importante che le persone siano reperibili. Abbiamo stabilito di incontrarci tutti i martedì ed è importante farlo. Abbiamo inoltre un registro in cui ciascuno annota di cosa si è occupato nell'ultima settimana.»

«Superiori e collaboratori devono concordare chiare regole, un superiore può anche dire per esempio: «Non mi aspetto che tu sia reperibile alle 21.00 o che tu risponda alle e-mail a quell'ora.»»

---

Ai superiori è stato inoltre chiesto:

«Quali sono, secondo lei, i tre principali fattori di successo del lavoro flessibile?» <sup>20</sup>

Dal punto di vista dei superiori, fiducia e responsabilità personale sono i principali fattori di successo. Un altro aspetto emerso spesso dalle interviste è la gestione orientata agli obiettivi e ai risultati.

Estratti dalle interviste:

«La nostra è un'azienda aperta e innovativa. Ma mi irrita il fatto che in alcuni settori il lavoro flessibile venga accettato senza problemi e in altri, vicino al nostro, non sia voluto e neppure tollerato. Dopotutto lavoriamo nella stessa azienda.»

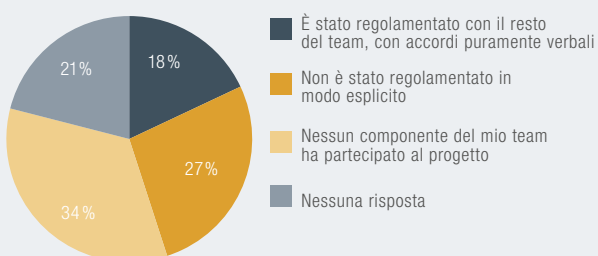
«Non è la prima volta che si sente dire «Questi raccomandati, che arrivano tardi o vanno a casa prima». Ma io so che i miei collaboratori lavorano sodo.»

«Dico chiaramente cosa implica una maggiore flessibilità. Ho bisogno di persone autonome, che lavorano volentieri e che siano orientate alla prestazione e ai risultati. Se sono molto veloci, non mi importa se lavorano meno ore.»

«Il mio team è concentrato a fare un buon lavoro. E viene valutato in base a ciò. Questo è un grande vantaggio. Per l'azienda non è utile avere un collaboratore che lavora 41 ore, è utile se quel collaboratore produce risultati.»

«Gestione basata sulla produttività e non sulla presenza. Bisogna cambiare approccio. Questa è la maggiore difficoltà legata all'introduzione del lavoro flessibile.»

19 «Se uno o più dei suoi collaboratori hanno partecipato a WorkAnywhere, come ha regolamentato il lavoro flessibile nel suo team per evitare le ore di punta?»



20 «Quali sono, secondo lei, i tre principali fattori di successo del lavoro flessibile?»

	N. di risposte	di cui al 1° posto
Fiducia	21	14
Responsabilità personale, (auto)disciplina, autonomia	23	8
Tool, infrastruttura, ecc.	19	4
Accettazione, supporto, rispetto	16	6
Team, coordinamento, comunicazione, cultura	15	3
Motivazione, impegno	8	4
Intese sugli obiettivi, orientamento ai risultati	8	1



## Parte 4: Potenziale per i trasporti e il mondo del lavoro in Svizzera

Durante l'esperimento i partecipanti sono riusciti in modo eccellente a evitare gli spostamenti durante le ore di punta e ad aumentare la produttività. E senza effetti negativi su soddisfazione, life-balance o clima nel team. Da ciò si evince che questa modalità di lavoro può avere esiti molto positivi. Qual è il potenziale di riduzione effettiva del pendolarismo durante le ore di punta che questa modalità di lavoro comporta?

Innanzitutto, in base al campione di riferimento è stato stimato il potenziale di entrambe le aziende. Quale effetto si otterrebbe se tutti i collaboratori di entrambe le aziende che possono lavorare in flessibilità evitando così le ore di punta lo facessero nella stessa misura del campione di riferimento (circa il 25 % nelle FFS, circa il 70 % in Swisscom)? Si ridurrebbe il pendolarismo di circa mezzo punto percentuale in ciascuna delle due aziende.

Allargando lo sguardo per effettuare una valutazione nazionale: secondo le stime, una maggiore flessibilità spazio-temporale potrebbe interessare fino al 50 per cento degli occupati in Svizzera e il 66 per cento auspica una simile tendenza (Barometro HR 2010, Università/ETH Zurigo). Ciò vale soprattutto per il settore ad alta intensità di conoscenza (industria high-tech e servizi moderni), che nel 2005 ha fatto registrare una creazione di valore nell'ordine del 50,9 per cento (KOF, 2009). Tuttavia, studi più recenti evidenziano un aumento del potenziale di lavoro flessibile anche nei settori attinenti alla produzione e nel settore della formazione (Konradt & Köppel, 2009). Presupponendo dunque un 50 per cento di occupati svizzeri che potrebbero lavorare in flessibilità e un 66 per cento che auspica una simile tendenza, ne consegue che un terzo degli occupati svizzeri potrebbe evitare le ore di punta.

Nel corso di WorkAnywhere è stata raggiunta una percentuale di astensione dalle ore di punta del 62 per cento, grazie agli spostamenti effettuati in altri orari e all'eliminazione degli spostamenti in queste fasce orarie. Secondo uno scenario ottimistico, nella realtà è possibile evitare le ore di punta nella stessa misura della prova sul campo effettuata. Va tuttavia tenuto presente che l'esperimento si è svolto in condizioni quasi ottimali (esperienza elevata di lavoro flessibile già prima dello studio; superiori favorevoli al progetto; motivazione elevata). Pertanto, in uno scenario conservativo si ipotizza un effetto di astensione più contenuto.

Il 62 per cento stimato si riferisce a una settimana lavorativa teorica con 10 spostamenti nelle ore di punta. Nella realtà, tuttavia, già oggi (ovvero al di là di WorkAnywhere) e per diversi motivi, il 25 per cento degli spostamenti dei pendolari cade al di fuori delle ore di punta. In entrambi gli scenari si calcola pertanto un ulteriore aumento dell'astensione (stima ottimistica) del 37 per cento o del 20 per cento (stima conservativa). Il 20 per cento indica che rispetto a oggi altri 2 spostamenti verrebbero effettuati al di fuori delle ore di punta (su un totale teorico di 10). <sup>21</sup>

L'entità dell'effetto che è possibile ottenere dipende dall'intensità con cui gli occupati sfruttano la modalità di lavoro flessibile per evitare gli spostamenti durante le ore di punta. Ipotizzando che tutti gli occupati in Svizzera che possono e vogliono optare per una maggiore flessibilità lo facciano, si dovrebbe ottenere una riduzione degli spostamenti nell'ora di punta fino al 10 per cento. Ciò tuttavia significherebbe rinunciare in ampia misura al modello di lavoro classico. Soprattutto per le aziende con orari e luoghi di lavoro fissi, con una marcata cultura della presenza e prive di un'ampia dotazione tecnica, ciò comporterebbe un cambiamento notevole, e se si pensa agli effetti positivi, forse anche allettante.

<sup>21</sup> **Potenziale di spostamento dei viaggi pendolari al di fuori delle ore di punta.**

	Scenario 1 (stima ottimistica)	Scenario 2 (stima conservativa)
Percentuale di astensione dalle ore di punta ipotizzata (in più rispetto a oggi)	37 %	20 %
Potenziale di astensione o di spostamenti effettuati in altri orari per corse viaggiatori al giorno (solo FFS)	71 900	38 900
Spostamenti effettivi delle corse viaggiatori al di fuori dell'ora di punta	-13 %	-7 %

# PIANIFICAZIONE

Una buona pianificazione facilita l'applicazione della necessaria disciplina sul lavoro e contemporaneamente permette di soddisfare le esigenze di riposo e tempo libero, oltre ad andare incontro agli impegni familiari.

### 1. Pianificare i propri compiti

Cercare il luogo giusto per ciascuno dei compiti da svolgere. La tranquillità dell'home office si presta bene per i compiti creativi, concettuali. Il treno è l'ideale per scrivere e-mail e per l'elaborazione di elenchi di cose da fare per compiti più limitati. L'ufficio permette di avere rapidi chiarimenti e riunioni informali con colleghi e superiori (purché vi siano buoni accordi, vedere il punto 3!).

### 2. Pianificare la propria giornata

Ognuno di noi ha un bioritmo differente che deve scoprire e sfruttare! Se, per esempio, si è più produttivi alla mattina, non bisognerebbe «sprecare» questo tempo per recarsi in ufficio. Se nel pomeriggio si ha un calo di energie, si può approfittarne per tornare a casa, fare un riposino o scegliere consapevolmente di praticare attività non intellettuali o uno sport. Durante il giorno ognuno di noi vive una fase di massima attività, che si verifica perlopiù nel corso della mattinata. È il momento ideale da riservare ai compiti più complessi.

Anche a livello di team e nel rapporto con il proprio superiore, «flessibilità» non significa assenza di struttura, bensì adattamento continuo. Pertanto lo sviluppo di prassi nuove e versatili presuppone un'intesa con i colleghi.

### 3. Accordarsi con colleghi e superiori

Se le forme di lavoro flessibile diminuiscono la reperibilità e provocano lunghi ritardi, la frustrazione tra i componenti del team è assicurata. A seconda del fabbisogno di coordinamento e dell'intensità della collaborazione occorre rapportarsi adeguatamente con colleghi e superiori. In generale, per il team può essere opportuno stabilire dei giorni o degli orari in cui tutti dovrebbero possibilmente essere presenti in ufficio (ad es. sempre il martedì oppure sempre dalle 10.00 alle 15.00). Il calendario è utile per segnalare la propria presenza in ufficio. Regola generale: parlare in modo aperto e a scadenze regolari con il resto del team di tempi di lavoro e disponibilità!

Lo stesso vale anche per il rapporto con il proprio superiore: se, a causa del lavoro flessibile, i contatti personali si riducono, è consigliabile stabilire un incontro fisso (ad es. pranzare insieme ogni due settimane). Il tema della reperibilità di entrambi va discusso apertamente!

### 4. Non trascurare gli scambi informali

Spesso, a risentire di una maggiore flessibilità lavorativa, è soprattutto lo scambio informale con colleghi e superiori. Le «quattro chiacchiere davanti a un caffè» durante la pausa hanno la loro utilità: in questo modo si sa sempre a cosa stanno lavorando i colleghi. Dunque occorre sempre cercare occasioni di confronto concordando, per esempio, un incontro a pranzo alla settimana con il proprio team oppure, se si lavora in modalità home office, con un collega che abita nelle vicinanze.

Se si lavora in luoghi separati è sensato l'utilizzo di software di messaggistica istantanea. Le chat sono l'ideale per contatti brevi, anche informali, spesso più della posta elettronica. Gli indicatori della presenza online segnalano se sia possibile contattare un collega o un superiore senza disturbarlo. Le conversazioni informali che si fanno in ufficio non vanno affatto trascurate!

### 5. Definire attivamente la nuova cultura lavorativa!

Regola generale: le nuove modalità di lavoro non sono ancora «scolpite nella pietra» e non dovrebbero mai esserlo. Bisogna aver voglia di sperimentare, per se stessi e con il team. Flessibilità lavorativa significa dar vita, in condizioni ideali, a strutture che migliorano il lavoro di tutti (ovvero incrementano produttività e soddisfazione). Con la definizione attiva di piani e intese e la disponibilità a sperimentare sempre nuovi approcci, è possibile contribuire allo sviluppo di questa nuova modalità di lavoro.

# COORDINAMENTO

# VOGLIA DI SPERIMENTAZIONE



### Colophon

#### Editori:

FFS SA e Swisscom (Svizzera) SA

#### Esecuzione dello studio:

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk)  
presso la Hochschule für Angewandte Psychologie,  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
in collaborazione con  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR)  
presso la Hochschule Luzern – Wirtschaft

#### Autori:

Dr. Johann Weichbrodt (ifk)  
Dr. Martin Sprenger (IBR)  
Martin Steffen (ifk)  
Alexandra Tanner (ifk)  
Prof. Dr. Jens O. Meissner (IBR)  
Prof. Dr. Hartmut Schulze (ifk)

#### Realizzazione e layout:

Satzart SA, Berna  
satzart.ch

#### Stampa:

PrintMedia Services, Wylersstrasse 123, 3000 Berna 65

#### Versione online all'indirizzo:

[www.swisscom.ch/workanywhere-study](http://www.swisscom.ch/workanywhere-study)  
[www.ffi.ch/televororo](http://www.ffi.ch/televororo)



## Contatto

Swisscom (Svizzera) SA  
Casella postale  
CH-3050 Berna

[www.swisscom.ch/workanywhere-study](http://www.swisscom.ch/workanywhere-study)

FFS SA  
Comunicazione & Public Affairs  
Hochschulstrasse 6  
CH-3000 Berna 65

[www.ffs.ch/telelavoro](http://www.ffs.ch/telelavoro)

Luglio 2013