

Oltre l'emergenza **Il confronto** Vale la pena tornare in ufficio?

# LAVORARE SMART È LAVORARE MEGLIO

Marco Bentivogli, già segretario generale Fim Cisl spiega in un saggio perché non torneremo indietro «Ma il lavoro agile non significa solo lavoro da casa, cambiare cultura, organizzandosi per obiettivi»

**MARILENA LUALDI**

Non si tornerà indietro sullo smartworking, ma rimarrà e sarà una sfida di sostenibilità per riprendersi la vita e costruire un lavoro migliore.

Ne è convinto Marco Bentivogli, esperto di politiche e innovazione del lavoro, già segretario della Fim Cisl, che ha pubblicato un libro dedicato a questo tema, analizzandolo a fondo. "Indipendenti- Guida allo smart working" è il nuovo volume (edito da Rubettino). E sottolinea l'importanza di una rete nazionale dell'innovazione.

**Prima di tutto, è stato veramente smartworking, quello che le aziende nel nostro Paese hanno introdotto per superare il fermo dettato dal lockdown, alcune per la prima volta, poche altre già avviate?**

Ha oscillato in alcuni casi tra un cottimo digitale a venti ore senza diritto alla disconnessione e in altri casi smart holiday, lo chiamo io, cioè feste, ma soprattutto per colpa di dirigenti che non sono stati in

grado di riorganizzare in tempi brevi lo stesso lavoro e riassegnarlo a distanza. Il grosso problema è rappresentato dalle gerarchie aziendali del pubblico impiego, fortemente collegate al passato.

**Comportamenti virtuosi ed efficaci, però, ci sono stati, no?**

Sì, c'è stato un pezzo di Italia che aveva già lavorato sullo smartworking prima del Covid ed è riuscita ad attuarlo, anche perché l'aveva già contrattualizzato: c'erano tante aziende che avevano firmato accordi. E queste sono riuscite a fare un buon lavoro, dando continuità funzionale ai diversi settori. Lo smartworking poi, grazie all'Internet of Things, sta arrivando in officina: c'è un pezzo di lavoro che si sta facendo sul fronte industriale, manifatturiero, che è remotizzato. Chiaramente non è una quota grandissima, ma è interessante. Tutti quelli che parlano di smartworking, devono pensare a cosa sarebbe successo se il lockdown ci fosse stato trent'anni fa. Tre mesi durante i quali clienti e fornitori avreb-

bero avuto a che fare con una segreteria telefonica al massimo. Oggi invece ha consentito di andare avanti. Tra l'altro Draghi al Meeting ha detto una cosa interessante con un dato.

**A quale si riferisce in particolare?**

Ha parlato dell'irreversibilità del lavoro digitale e negli Usa hanno stimato che il 20% del lavoro sarà permanentemente da remoto. Un dato gigantesco. Come cerco di spiegare in "Indipendenti"; non si tratta di telelavoro o lavoro svolto a casa, ma intelligente, cioè quello che si fa non su orari ma su obiettivi. E con uno scambio tra maggiore libertà del lavoratore e una maggiore responsabilità, dentro un clima di autonomia e fiducia. Questo cambia radicalmente la cultura organizzativa delle aziende, oggi ancora basata sul controllo della presenza, a

vista... Le organizzazioni aziendali del futuro saranno caratterizzate dalla libertà che contiene dentro la parola

responsabilità.

**Che errori vede nella gestione di questo tipo di lavoro?**

Pensare che ricorrendovi cambi il lavoro solo a chi svolge lo smartworking. In realtà esso funziona se cambia tutta l'azienda. Anche la città, e con essa i legami con le aree interne.

**Si lancia l'allarme che le città si svuotino e impoveriscano con lo smartworking. Non è d'accordo?**

Questo perché c'è l'errore di pensare che il lavoro possa tornare indietro e si considera un elemento di sviluppo economico la mobilità quotidiana di un lavoratore che tutte le mattine da Saronno deve andare a Milano. Ma in realtà questa è antieconomica, inquinante, poco sostenibile dal punto di vista ambientale e riduce soprattutto la produttività del lavoratore. Milano deve diventare una smart city, non è il lavoro che deve tornare vecchio. Infatti io faccio una proposta precisa sulle città.

**Quale proposta per far fronte a questo cambiamento o interpretarlo?**



Una proposta precisa sulle città policentriche. Stanno chiudendo molti negozi di periferia e questa viene abbandonata dalle persone. Bisogna lasciare il lavoro in periferia, non facendolo svolgere a casa, ma con quelli che chiamiamo smart work hub. Con gli spazi che si liberano, si possono creare luoghi con buone connessioni, postazioni ergonomiche a opera di diverse aziende, diverse professioni. Anche con punti di ristoro magari e la possibilità di fare piccoli meeting. Altrimenti le periferie diventano sempre più dormitori, così si possono rivitalizzare. Per cui lo smartworking è un grande gancio per capire il cambio del lavoro che era già in corso.

**E irreversibile, a questo punto?**

Io ho scritto un manifesto con il professor Nacamulli e Amicucci dove parliamo del digitale che a prescindere dal Covid scongela due elementi del lavoro novecentesco: spazio e tempo. Otto milioni di italiani con lo smartworking hanno fatto esplodere la questione. Il tema vero, scrivo nel libro, è come l'organizzazione dell'azienda possa fare passo dopo passo azioni perché si verifichi un win win tra impresa e lavoratore: benessere per quest'ultimo, produttività per la prima.

**Lei citava il rischio dello smartworking come vacanza, si ricorda anche la polemica del sindaco Sala, che disse «basta, torniamo al lavoro...». Ma alcune ricerche mettono in luce il rischio di «sfiorare» in una crescita, anche eccessiva,**

Certo, perché va ripensato completamente. Si è spesso portati a sfiorare, nel telelavoro, che ha gli stessi orari. Ma nello smartworking c'è un progetto da realizzare entro quel tempo, per cui come e quando svolgerlo, in quali fasce orarie e dove sta nella libertà delle persone. Ci sono anche ricerche che dimostrano come riduca l'orario di lavoro: in realtà più c'è controllo più si soffoca la produttività, le persone lasciano cervello e cuore fuori dai cancelli.

**Abbiamo parlato del privato, però nel pubblico lo smartworking ha dato gli stessi esiti? Non sono**

**mancate le diatribe.**

Quando si generalizza il pubblico, si commette un grave errore. È come parlare di furbetti e operosi, in realtà i secondi devono lavorare anche per i primi... Lo stesso vale per le amministrazioni. Dal mio osservatorio hanno operato con capacità diverse. Alcune si sono mobilitate velocemente, come in molti casi l'Agenzia delle Entrate. Altre completamente imbalsamate. C'è poi un problema di digitalizzazione degli archivi che è assurdo. Siamo uno dei pochi Paesi che non ha l'anagrafe digitalizzata, eppure il progetto è partito da più di 15 anni.

**Il privato è stato quindi anche in questo caso più tempestivo?**

Le aziende sono state più veloci nella digitalizzazione, per cui hanno potuto utilizzare le risorse cloud e avere gli stessi materiali disponibili in ufficio. Questa è la stessa cosa che serve alla pubblica amministrazione immediatamente. La carta è inutile, dobbiamo arrivare velocemente alla blockchain e ancora non siamo alla digitalizzazione.

**Serve una rete nazionale dell'innovazione, lei sostiene?**

Io e Fuggetta ci crediamo molto: tutti questi soldi del recovery fund se non avremo la rete delle eccellenze rischiano di non diffondere innovazione e competenze nella velocità e nella qualità che serve in un tessuto di Pmi come l'Italia. La Germania ha aziende molto più grandi, noi dovremmo avere il doppio delle infrastrutture loro sull'innovazione, perché abbiamo tante piccole da raggiungere. Serve costruire la rete in tempi brevi. L'abbiamo presentato a tutti i ministri, a settembre anche a tutti i centri di innovazione.



Marco Bentivogli



«Nel pubblico va svecchiata la mentalità dei dirigenti»



«Ai lavoratori più libertà e in cambio più responsabilità»

# 90%



## I numeri

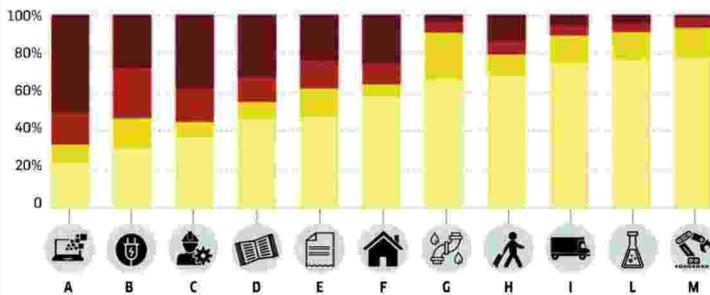
**Il 90% delle grandi imprese (250 addetti e oltre), il 73,1% delle imprese di dimensione media (50-249 addetti) il 37,2% delle piccole (10-49 addetti) e il 18,3% delle microimprese hanno introdotto o esteso lo smartworking durante l'emergenza**

## La crescita del lavoro smart

Quota di personale impiegato in compiti che possono essere svolti da remoto

Anno 2020

0% 1-25% 25-50% oltre 50%



A Servizi di informatica; B fornitura energia elettrica e gas; C attività professionali scientifiche; D istruzione; E attività finanziarie e assicurative; F attività immobiliari; G fornitura di acqua, gestione rifiuti; H noleggio, agenzie di viaggio; I trasporto e magazzinaggio; L estrazione di minerali; M attività manifatturiere; N attività fisiche, sportive, intrattenimento e divertimento; O commercio all'ingrosso e al dettaglio; P costruzioni; Q sanità e assistenza sociale; R altre attività di servizi; S servizi di alloggio e ristorazione

### Il lavoro agile nelle imprese

PRIMA DEL LOCKDOWN

tra gennaio e febbraio

1,2% in smart working

DOPO IL LOCKDOWN

tra marzo e aprile

8,8% in smart working

FINE LOCKDOWN

maggio-giugno 2020

5,3% in smart working

16,2% medie imprese

25,1% grandi imprese

### Settori

Informazione e comunicazione

dal 5% al 48,8%

Attività professionali, scientifiche e tecniche

dal 4,1% al 36,7%

Istruzione

dal 3,1% al 33%

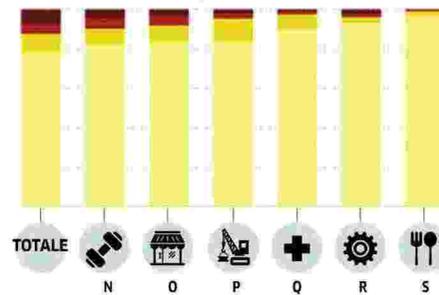
Fornitura energia elettrica, gas, vapore

e aria condizionata

dal 3,3% al 29,6%



Fonte: Istat



### Più diffuso nelle grandi aziende

