

## Smart Working

Come cambiano vita e lavoro

Marco Bentivogli, Fabrizio Capobianco,  
Derrick de Kerckhove, Richard Florida, Elena Granata,  
Dario Nardella, Andrea Pescino, Luca Pesenti,  
Marina Salamon, Tania Scacchetti, Giovanni Scansani,  
Arianna Visentini





AL 1° POSTO IN  
ITALIA IN RICERCA  
E SVILUPPO.  
ANCHE DI SOGNI.



L'eccellenza tecnologica è una nostra priorità, da sempre. Investiamo 1,5 miliardi per cercare sempre nuove soluzioni all'avanguardia, per migliorare i prodotti esistenti e, soprattutto, per diffondere innovazione.

**Perché c'è un futuro da inventare.**





StartMag è un prodotto  
di Innovative Publishing S.r.l.  
[www.startmag.it](http://www.startmag.it)  
[www.innovativepublishing.it](http://www.innovativepublishing.it)

**Direttore Editoriale**

Michele Guerriero

**Direttore Responsabile**

Pierluigi Mennitti

**Redazione**

Via Sicilia 141, 00187 Roma  
T. +39 06 87758077  
[info@startmag.it](mailto:info@startmag.it)

Giulia Alfieri  
Michele Arnese  
(direttore [www.startmag.it](http://www.startmag.it))  
Giusy Caretto  
Marco Dell'Aguzzo  
Valerio Giardinelli  
Giuseppe Mancini (Istanbul)  
Manuela Mollicchi  
(segreteria di redazione)  
Maria Teresa Protto  
Chiara Rossi  
Alessandro Sperandio

**In questo numero  
hanno scritto**

Alessandro Alviani  
Marco Bentivogli  
Fabrizio Capobianco  
Giusy Caretto  
Derrick de Kerckhove  
Richard Florida  
Elena Granata  
Stefano Grazioli  
Paola Liberace  
Vittorio Macioce  
Giuseppe Mancini  
Dario Nardella  
Andrea Pescino  
Luca Pesenti  
Gianguido Piani

Marina Salamon  
Tania Scacchetti  
Giovanni Scansani  
Maurizio Stefanini  
Ubaldo Villani-Lubelli  
Arianna Visentini

**Immagini**

Tutte le immagini sono  
in creative commons  
CC0 by unsplash.com

**Progetto grafico**

Grafica Internazionale Roma  
Illustrazione interne:  
Grafica Internazionale Roma  
Illustrazione copertina:  
Stefano Navarrini

**Distribuzione**

FDC Services  
Via Ernesto Nathan, 55 (Roma)

**Stampa**

Grafica Internazionale Roma  
[www.graficainternazionale.it](http://www.graficainternazionale.it)

**Editore**

Innovative Publishing srl  
IP srl  
Via Sardegna 22, 00187 Roma  
C.F. 12653211008

Registrazione Tribunale di Roma  
n. 197/2017 del 21.12.2017  
ROC n. 26146

Chiuso in redazione  
22 Febbraio 2021

Stampa  
Febbraio 2021

**INFORMATIVA PRIVACY (ART.13  
REGOLAMENTO UE 2016/679).**

La rivista Start Magazine viene distribuita gratuitamente e per finalità divulgative. L'invio della pubblicazione prevede un trattamento di dati personali che avviene nel rispetto delle procedure di sicurezza, protezione e riservatezza dei dati. La informativa completa sulle finalità, modalità, durata del trattamento e sui diritti esercitabili dall'interessato è disponibile cliccando su <http://www.startmag.it/wp-content/uploads/GdpR-startmag.pdf>. Titolare del trattamento è Innovative Publishing srl, sede legale via Sardegna, 22 00187 Roma - redazione via Sicilia, 147 - 00187 - Roma. Indirizzo mail: [info@startmag.it](mailto:info@startmag.it)



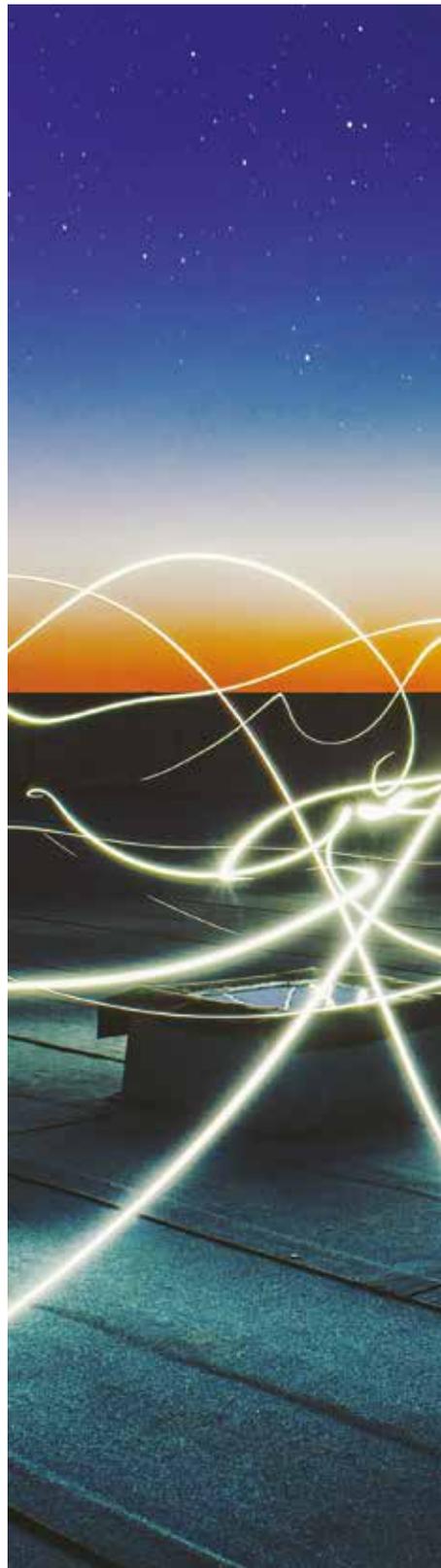
# Lo smart working è il lavoro 4.0

Il lavoro agile si colloca a valle di un processo che presuppone un complessivo ridisegno dell'impresa, capace di ricombinare tra loro organizzazione, lavoro e tecnologia.

di *Giovanni Scansani*

L'esplosivo sviluppo di nuove infrastrutture digitali e la possibilità di organizzare la produzione anche virtualmente, tramite Internet e le tecnologie "abilitanti", in ambienti cyber-fisici che consentono di superare le rigidità della vecchia catena di montaggio fordista, parallelamente alla creazione di conoscenza con una potenza senza precedenti (i dati, come si usa dire, sono "il nuovo petrolio"), danno sinteticamente conto delle trasformazioni in atto che riguardano non solo il mondo della manifattura, ma anche il terziario, evidenziando, così, una forte spinta espansiva nella definizione delle forme e dei metodi organizzativi.

In questo quadro, assume rilievo la crescente flessibilità spazio-temporale nell'organizzazione del lavoro, resa possibile dalla "portabilità" dei device e talvolta degli stessi mezzi di produzione connessi alla rete Internet. Automazione in luogo di lavoro manuale, digitalizzazione di entità informazionali all'interno dei processi produttivi e massima personalizzazione dei prodotti e delle relazioni con i clienti non rendono più necessaria la tradizionale organizzazione statica del lavoro; e ciò finisce





per avere evidenti impatti anche sullo stesso vincolo della subordinazione (come anche lo smart working sottende) sfidando il diritto del lavoro sul piano della possibile futura definizione di contratti di lavoro "ibridi".

### **FLESSIBILITÀ, RESPONSABILITÀ, AUTONOMIA**

Questa evoluzione, però, dev'essere vista come percorso utile alla riconsiderazione dei luoghi di lavoro come luoghi nei quali la centralità umana anziché svanire – come temono i tecnofobici – semmai si rinnova, grazie ad un incremento del coinvolgimento dei lavoratori per il tramite di rinnovate responsabilità da esprimere in ruoli agiti nella pienezza delle proprie competenze e capacità che l'incessante evoluzione tecnologica impone di sviluppare costantemente (life-long learning), e che chiama le imprese al redesign non solo della produzione, ma della loro complessiva configurazione organizzativa e culturale. A partire dal management, ovviamente.

È qui che si manifesta quel passaggio verso un più pieno apporto individuale (anche come funzione innovatrice del lavoratore) e verso la condivisione di progetti che misurano il lavoro per i risultati che genera, più che per la fisica presenza in ufficio. Il lavoro sta chiedendo maggiore corresponsabilità e non è più basato (solo) sullo scambio economicistico del tempo e delle energie del lavoratore in cambio di un salario, ma si trasforma in un rapporto umanamente più arricchente (e potenzialmente anche più ricco in termini retributivi) basato sul raggiungimento di obiettivi condivisi. Un rapporto nel quale si ritrovano, poi, anche i contenuti di quel "patto sociale" espresso dal welfare aziendale (e dallo stesso smart working), grazie agli outcome che entrambi gli istituti sono in grado di generare sul piano di un maggiore benessere individuale e collettivo.

La flessibilità della produzione porta con sé anche la flessibilità della relazione che il lavoratore ha con il ruolo che è chiamato a svolgere. Nelle smart factory, ad esempio, le forme di flessibilità del lavoro in team, espresse dalla condivisione delle competenze e dalla rotazione – secondo logiche multitasking – delle singole mansioni sulla base delle necessità del business, si associano anche alla ridefinizione degli orari di lavoro per la sostanziale assenza di prestazioni standardizzate. Questo scenario, associato a tecnologie in grado di consentire il controllo delle attività da remoto (da Bergamo, per dire, si può fare il settaggio di un impianto sito in Cina), apre al tema del

cosiddetto "industrial smart working", ossia il "lavoro agile" reso possibile anche per il personale tecnico ed operaio, del resto sempre più dotato di competenze informatiche e tecnologiche e dunque sempre più protagonista di ruoli nei quali la componente esecutiva del lavoro è diluita in un mix con quella organizzativa e decisionale.

La flessibilità e la polivalenza operativa, in parte autogestite dallo stesso lavoratore (o dai team nei quali è inserito), rendono conto di come le organizzazioni, nel loro complesso, diventino sempre meno gerarchiche e basate su processi ideativi e gestionali più efficienti, oltre che più sostenibili nel senso dell'accresciuta qualità e dignità del lavoro in tal modo vissuto ed espresso dalle persone. Sullo sfondo, ma essenziale, il riconoscimento di crescenti gradi di discrezionalità (quando non di reale autonomia), capaci di irrobustire la relazione di lavoro e l'intera organizzazione.

È tuttavia una classica illusione tecnocratica (simile alle illusioni degli utopisti dello smart working) quella che induce a ritenere che la sola introduzione di nuova tecnologia (intesa, così, come "naked technology") porti al compimento di una reale digital transformation.

L'innovazione presuppone un'attività di rigorosa progettazione che, riguardando il ridisegno dell'organizzazione del lavoro, si origina, prima di tutto, nel mindset culturale delle persone che nell'impresa lavorano, le quali non si possono limitare ad acquisire, a sviluppare o ad utilizzare soluzioni tecnologicamente avanzate e dunque solo ad "accogliere" l'innovazione. Quest'ultima non è una semplice "novità", ma è qualcosa che implica un profondo impegno per un reale cambiamento sistemico: la trasformazione digitale e soprattutto la sua ottimizzazione presuppongono, per essere realmente innovazione, anche la capacità di creare una discontinuità che si potrebbe definire quasi "eretica" rispetto alle tradizionali impostazioni organizzative.

## LE PREMESSE PROGETTUALI

Lo smart working non è una profezia che si autoavvera dando luogo, di per sé, a nuovi modelli organizzativi e a nuove regole del lavoro e della vita. Analogamente, guardando alle finalità che gli attribuisce l'art. 18 della Legge 81/2017 che l'ha disciplinato, non è, di per sé, in grado di "incrementare la competitività" (ben prima del "lavoro agile", per ottenere questo effetto, occorre evidentemente altro) e neppure automaticamente di "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Anzi, nella permanenza di strutture organizzative novecentesche e nell'assenza o nella scarsità di servizi per le famiglie – quelli per i figli e quelli per gli anziani – lo smart working corre, semmai, il rischio di generare uno sbilanciamento ulteriore tra impegni professionali e familiari, come molte serie ricerche dimostrano. Lo smart working non è quindi il *primum movens* del cambiamento organizzativo, ma si colloca a valle di un processo che, a monte, presuppone un previo, complesso e complessivo ridisegno dell'impresa, ossia una vera e propria attività di progettazione che sappia ricombinare tra loro organizzazione, lavoro e tecnologia per ottenere maggiore produttività e qualità del lavoro e della vita.

L'operazione da compiere è, dunque, non già quella di concedere uno o due giorni alla settimana da "passare in smart working", ma quella di realizzare una riprogettazione ingegneristica della comunità di lavoro.

L'adozione di policy di reale smart working farà, allora, parte di un processo più ampio che avrà riscritto molte delle regole del lavoro in azienda (e tra queste, in prospettiva, anche quelle salariali). Le imprese, dalla loro tradizionale impostazione gerarchico-verticale (rigida catena di comando, standardizzazione delle mansioni, sistemi di controllo "in presenza") dovranno favorire e disciplinare relazioni più orizzontali che, pur sempre dotate di un imprescindibile centro decisionale, risulteranno fondate su rapporti maggiormente fiduciari (tra manager e collaboratori) che stemperano il rapporto gerarchico incentrandosi sulla delega, sull'empowerment (individuale e di team), sulla condivisione di progetti, sulla cooperazione e sulla misurazione dei risultati alla cui produzione ciascuno avrà contribuito interpretando ruoli nei quali l'apporto soggettivo sarà anche il frutto di nuove responsabilità.



Multicircle Economy.  
Moltiplichiamo il valore  
dell'economia circolare.

Oggi si parla molto di economia circolare. Noi di Iren l'abbiamo portata a un nuovo livello, focalizzando la nostra visione su un uso consapevole delle risorse e mettendo in relazione produzione dell'energia, efficienza energetica, ciclo dei rifiuti e gestione delle risorse idriche. Questo significa **Multicircle Economy**: moltiplicare il valore creato, su tutti gli ambienti in cui ci impegnamo.

Scopri di più su [gruppoiren.it](http://gruppoiren.it)



iren

# Per fare uno smartworker ci vuole il cloud

Viaggio tra i requisiti tecnologici del lavoro a distanza, tra dotazioni individuali, infrastrutture e sicurezza. Con una certezza: la trasformazione digitale è anche culturale.

di **Andrea Pescino**

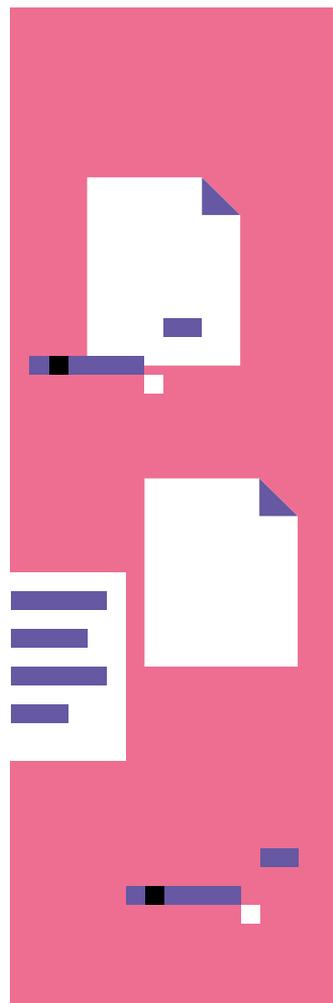
Tra gli effetti della pandemia e del conseguente lockdown, c'è stato quello di spingere tutti – organizzazioni, enti pubblici e privati, studenti e persone – alla scoperta di quello che è stato definito smart working. Il termine, che circola da molti anni, in realtà indica una modalità di lavoro ben più flessibile, dove, grazie alla dotazione di strumenti efficaci, è possibile lavorare da ogni luogo ed in ogni momento, adattando le esigenze lavorative al proprio stile di vita.

Nei Paesi anglosassoni, dove questa modalità era più propagata, si è diffuso il termine work from home, più adatto alla situazione attuale. L'aspetto interessante legato a questa necessità è che, nell'obbligo, si sono raccolte le opportunità di questa modalità di lavoro da casa: dall'azzeramento dei tempi di trasferimento, alla riduzione dei costi di esercizio degli uffici, alla maggiore disponibilità delle persone. Da

diversi sondaggi, effettuati per comprendere come questo nuovo modo di lavorare sta cambiando le culture, emergono aspetti interessanti che ci suggeriscono come, anche terminate le restrizioni e gli obblighi al lavoro da casa, non si tornerà completamente all'operatività di prima.

## CONNETTERE E MODERNIZZARE

Quali sono, allora, le caratteristiche tecniche e culturali necessarie per consolidare queste nuove modalità e portare valore al sistema produttivo? Intanto, la connettività: molto è stato fatto in termini di copertura e di aumento della capacità delle reti fisse in ambito domestico, anche se molto resta ancora da fare specie in alcuni territori più complessi da raggiungere per economia o per morfologia. Spesso, però, non ci si rende conto di come





la grande diffusione della connettività mobile abbia scaricato le reti fisse e si presenti come un'alternativa solida ed efficace, anche in territori meno coperti da connettività a fibra ottica. Nel futuro la diffusione di nuove tecnologie come quelle di quinta generazione (5G), ma anche il consolidamento di quelle di quarta generazione (4G) per rispondere alla sempre crescente domanda di dispositivi connessi, contribuirà a rendere più efficace e presente la copertura.

In secondo luogo, la modernizzazione delle soluzioni applicative utilizzate: per molti anni le aziende italiane hanno ritardato investimenti in applicativi gestionali. Mentre c'è stata una corsa alla distribuzione o all'accesso a soluzioni diverse di videoconferenza personale per garantire l'interazione e la collaborazione di base, è stato più complesso ripensare a sistemi per il supporto della logistica, per la

gestione del rapporto con i fornitori o per la formazione del personale.

### UNA NUVOLE DI SISTEMI E SERVIZI

Anche gli aspetti infrastrutturali di base sono risultati critici: da centri di calcolo, non più accessibili, ma difficili da operare e mantenere in remoto, a dotazioni di personal computer spesso non portatili e quindi trasferibili semplicemente a casa. Il prolungamento delle condizioni emergenziali e la possibilità di tramutare questa criticità in momento di trasformazione richiede un ripensamento significativo del portafoglio applicativo delle aziende, con investimenti che potrebbero essere favoriti per spingere una maggiore digitalizzazione dei processi: da strumenti di collaborazione più moderni ed integrati che consentano di lavorare in sicurezza e in maniera efficiente e

controllata, ad applicazioni più moderne che possano operare facilmente anche su sistemi distribuiti nel cloud pubblico.

Il cloud non è solo un insieme di sistemi (spazio disco, capacità di calcolo, applicazioni) che operano in una "nuvola", ma anche un insieme crescente e dinamico di servizi che consentono alle aziende di innovare con soluzioni difficilmente realizzabili in sua assenza: dallo streaming video, servizio che ha consentito ad aziende come Netflix di affermarsi e sta portando a un proliferare di piattaforme di contenuti digitali, a servizi di traduzione online, ormai efficaci quanto la traduzione umana, ad altri capaci di interpretare il linguaggio naturale o il parlato, offrendo così interfacce più semplici e accessibili. L'utilizzo dei sistemi operanti in architetture cloud pubbliche ha visto un'accelerazione incredibile durante tutto il periodo della pandemia, sia per quanto riguarda gli strumenti di videoconferenza che per gli altri applicativi. Nel marzo 2020, l'utilizzo di Zoom – una delle più diffuse piattaforme per la comunicazione video a distanza – era salito del 300% mentre Microsoft ha annunciato, il 18 marzo sempre dello scorso anno, che sul suo strumento di collaborazione, Teams, gli utenti erano passati da 32 a 44 milioni. Queste soluzioni, che hanno testimoniato durante tutto il corso di questi mesi come il cloud pubblico sia incredibilmente affidabile rispetto ai sistemi tradizionali, sono solo una parte delle soluzioni ricche che possono essere realizzate con queste modalità. Amazon, che da sempre ha costruito i suoi sistemi, anche di relazione con la clientela, su architetture cloud e dati, è risultato uno dei vincitori di questa fase, andando a soddisfare una domanda crescente e costante, e ha visto il valore delle sue azioni raddoppiarsi da marzo ad oggi.

Se il made in Italy avesse una capacità analoga di promuoversi, vendere i propri prodotti su canali digitali, e sostenere logistica e processi produttivi e distributivi in maniera analoga, in questo nuovo mondo dove il digitale è centrale si potrebbe guardare con più sicurezza e confidenza al futuro e alla ripresa della nostra economia.

## LA SFIDA DELLA SICUREZZA

In questo scenario di modernizzazione delle soluzioni informatiche delle aziende è fondamentale affrontare anche il tema della sicurezza. Specie in un anno che ha visto colossi come Garmin o Nintendo venire compromessi e dover pagare cifre rilevantissime (per Garmin sembra si tratti di 10 milioni di dollari), o addirittura dipartimenti di Stato americani compromessi per mesi, e nel quale anche in Italia abbiamo conosciuto casi eclatanti come quelli recenti di Ho Mobile o Tiscali. Senza voler affrontare incidenti di questa portata, laddove si distribuiscono gli accessi ai sistemi informativi dell'azienda, i dati ed i documenti in una rete sempre più liquida e distribuita, è fondamentale definire dei processi di gestione e controllo supportati da strumenti di sicurezza efficaci e moderni. Le aziende italiane hanno il compito di accelerare i propri investimenti, anche seguendo le indicazioni che arrivano con sempre maggior vigore dalla Commissione europea, che ha inserito come componente fondamentale del Recovery Plan for Europe e di quello che viene definito come Shaping Europe Digital Future, la EU Cybersecurity Strategy. Solo investendo con attenzione su digitalizzazione moderna e sicura si riusciranno a raccogliere i frutti di quanto la tecnologia ci mette oggi a disposizione per lavorare da remoto.

I vantaggi e i valori di un mondo digitale connesso e distribuito sono molti: li vediamo e li viviamo da consumatori ogni giorno. Possono essere significativi anche per il tessuto imprenditoriale italiano, da sempre capace di produrre prodotti e soluzioni apprezzati in ogni parte del mondo. Resilienza e modernità sono due facce di un'opportunità che richiede, però, un cambio di passo culturale importante.

# Cambieremo il nostro modo di lavorare

“La pandemia ha provocato una rapida accelerazione della trasformazione digitale. Non è solo una questione di tecnologia o di gestione, quanto piuttosto di civilizzazione”.

intervista a *Derrick de Kerckhove*  
di *Ubaldo Villani-Lubelli*

La pandemia ha riproposto il tema dell'impatto della cultura digitale sulla società. Lo smart working ha avuto un processo di accelerazione straordinario di cui abbiamo parlato con Derrick de Kerckhove, uno dei più rinomati sociologi al mondo e promotore di idee innovative sulle potenzialità del mondo digitale.

**Quali sono gli effetti della rapida diffusione dello smart working? Si creerà una nuova forma di disuguaglianza sociale tra chi può garantirsi condizioni di lavoro confortevoli e chi non se lo può permettere?**

Anche se non voglio dare l'impressione di sospettare un rapporto di causalità intenzionale tra la diffusione dello smart working e la crescita delle disuguaglianze sociali, la pan-

demia ha provocato una rapida accelerazione della trasformazione digitale di cui tutti parlano senza rendersi conto che non è solo una questione di tecnologia o di gestione, quanto piuttosto di civilizzazione. Il sistema informativo digitale sta rapidamente superando il precedente, che si presenta come più lento, più misurato e assorbibile all'interno del sistema informativo alfabetico. L'alfabeto non viene eliminato, naturalmente, ma viene cooptato dalla digitalizzazione insieme al resto della nostra vita sensoriale e cognitiva. La maggior parte delle persone non se ne rende conto, perché si limita a dare più o meno per scontati i nuovi servizi forniti dall'Intelligenza Artificiale e dai Big Data. Il lockdown ha notevolmente aumentato il numero di persone che navigano online per la prima volta, comprese le



**In Italia le scuole sono state chiuse molto a lungo con notevoli conseguenze sulla formazione degli studenti e con effetti sulla salute mentale.**

Si parla molto dei danni ai bambini delle scuole previsti dalla chiusura in Italia e in alcuni altri Paesi. Non ne farei mistero, se non fosse che, per ora, la maggior parte delle previsioni sono congetture, non ancora basate su studi sufficienti. Sospetto che le conseguenze dell'isolamento e del lockdown sulla salute mentale possano già essere più gravi per i genitori che per i loro figli.

**Una teoria molto diffusa è che la densità sociale sia uno dei migliori alleati del Covid-19 tanto che è stata utilizzata per spiegare il minor numero di casi in alcune aree meno densamente popolate. Cosa sta cambiando nel nostro modo di vivere e lavorare nelle città?**

Stanno cambiando molte cose anche se siamo all'interno di un processo temporalmente più ampio rispetto alla pandemia, i cui effetti hanno solo ampliato e accelerato processi già in corso da almeno quindici o vent'anni. Non c'è niente di nuovo sotto il sole! Prima che arrivasse Amazon, la gente del paese usava il telefono per comprare cibo e merce sul catalogo con consegna a domicilio. Possiamo già vedere la tendenza a rivalutare la vita di campagna con l'aumento dei prezzi degli immobili fuori delle città in Canada, e credo anche in Italia. Durante la pandemia molte persone, approfittando dello smart working, si sono precipitate a vivere fuori città in base anche all'intensità delle restrizioni in vigore. Per esempio, l'ambiente indubbiamente ha tratto e trarrà beneficio dalla riduzione dell'inquinamento.

L'altra novità è che trovandosi obbligati a restare in casa tanta gente ha approfittato dall'occasione per ristrutturarla e renderla più confortevole. Forse si rinnoverà l'uso dello spazio privato che, così come quello virtuale, viene occupato sempre di più. Possiamo immaginare un futuro privo delle nuove tecnologie di convivenza domestica?

**Come giudica la gestione della pandemia da parte dei governi? Se il lockdown era necessario nella prima ondata, non pensa che si poteva essere preparati diversamente per la seconda ondata? Vede differenze sostanziali tra la gestione negli Stati Uniti e in Europa?**

Ritengo importante premettere che l'intero contesto della pandemia è caratterizzato da una generale incertezza che ha aperto la strada alla paura e all'ansia latente per le singole persone, all'esitazione e alle contraddizioni per i governi, i servizi sanitari e le Pubbliche amministrazioni e, peggio ancora, alla diffusione di opinioni buone e cattive, notizie vere e false. Tutto questo porta facilmente a incoerenze, al sospetto innato di manipolazioni politiche, alla resistenza, talvolta armata come negli Stati Uniti, e alla diffidenza e alla rabbia latente nell'Unione europea. La mia sensazione è che, nonostante una maggiore buona volontà in Europa (con eccezione del Regno Unito) rispetto agli Stati Uniti o al Brasile, nessun Paese era veramente preparato nonostante ci fosse stata quindici anni prima già la SARS e Bill Gates avesse previsto una pandemia. Il risultato è che mentre il pericolo è stato ben presto compreso come globale, la risposta è stata nazionale. Ogni singolo governo ha adottato strategie differenti con risultati molto diversi da Paese a Paese.



# I numeri in Italia.

## La pandemia ha accelerato un fenomeno già in crescita

di *Giusy Caretto*

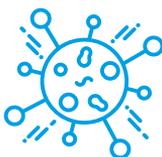
Smart working. È questo uno dei più grandi lasciti del lockdown e della pandemia da Covid-19. La chiusura di imprese, Pmi e sedi della Pubblica amministrazione ha accelerato in Italia l'avvento del lavoro agile. E ci ha costretto a fare i conti con i limiti digitali e tecnologici del Paese, imponendoci, in qualche modo, di affrontarli e superarli.

Dopo le prime difficili settimane, segnate dalla necessità di assicurarsi nuove dotazioni, stru-

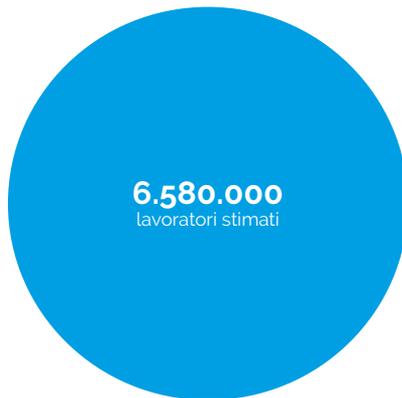
menti e competenze, a 10 mesi dallo scoppio della pandemia, i pregiudizi sullo smart working sono stati superati. E anche nel periodo che verrà dopo la pandemia, circa il 70% delle imprese promette di aumentare il numero di giornate in cui i dipendenti potranno lavorare da remoto. Lo farà anche il 47% della Pubblica amministrazione, secondo i dati elaborati dall'Osservatorio smart working della School of Management del Politecnico di Milano. Il 65% delle imprese ed il 72% della Pubblica amministrazione ampliarà il numero di smart worker. Più lavoro agile sarà la nuova normalità.

### Gli smartworker in italia

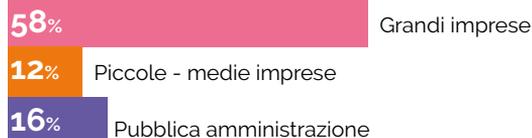
2019



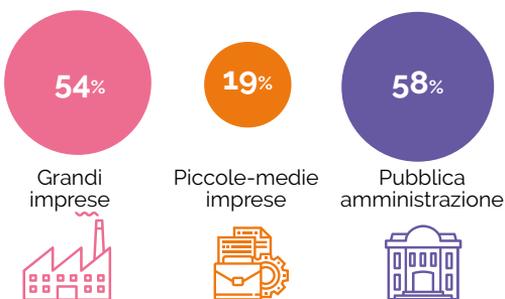
2020: Covid-19



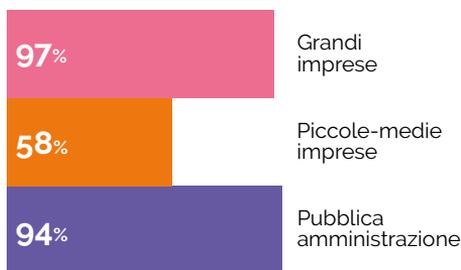
#### I PROGETTI STRUTTURATI DI SMART WORKING



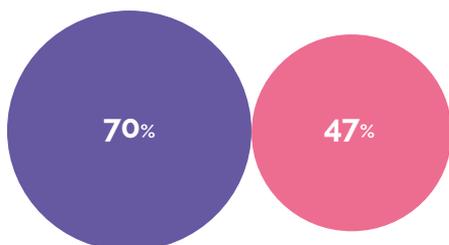
## I LAVORATORI COINVOLTI



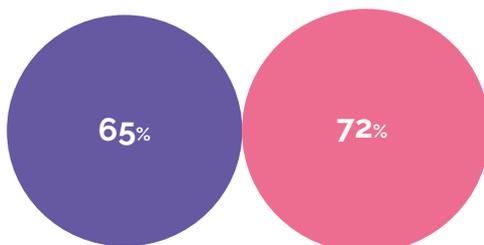
## L'ESTENSIONE DEL LAVORO DA REMOTO IN EMERGENZA



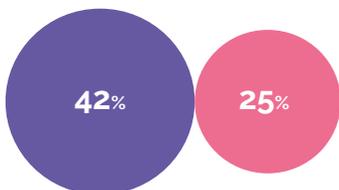
● Grandi imprese ● Pubblica amministrazione



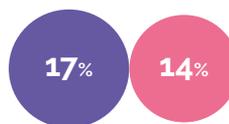
Aumenterà il numero di giornate per lavorare da remoto\*



Amplierà il numero di smartworker



Includerà nel progetto figure professionali finora escluse



Agirà sull'orario di lavoro

\* Nel 2019 era possibile lavorare da remoto mediamente 1 giorno alla settimana, diventeranno **2,7 giorni** e **1,4 giorni**

Il **51%** delle grandi imprese sta valutando di riprogettare i propri spazi fisici.



Differenziarli

12%

Ampliarli

10%

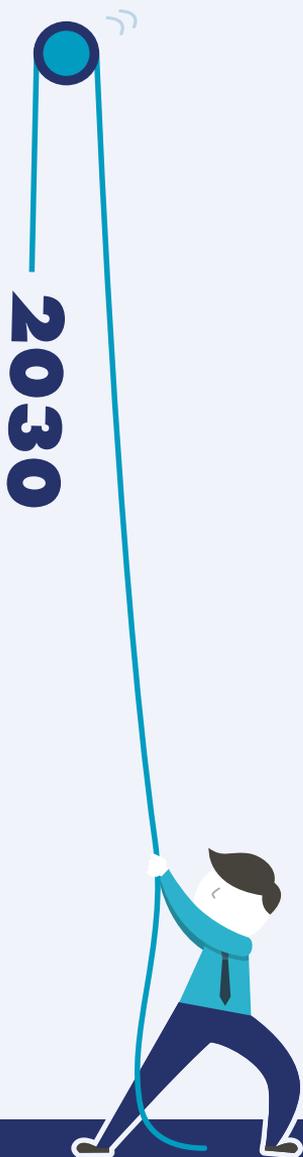
Ridurli

38%

Cambierà solo le regole di utilizzo degli spazi

11%

Non modificherà nulla



**Partecipa alla nostra  
campagna social  
e contribuisci alla  
transizione energetica.**

**Realizziamo insieme il  
#GreenDealOra.**



**LA TRANSIZIONE ENERGETICA:  
DALLE PAROLE AI FATTI**

# Le sfide di un sindaco



Pubblica amministrazione efficiente, mobilità, servizi, turismo. Il primo cittadino di Firenze disegna il futuro della sua città: “Lo smart working offre una grande opportunità di ripensamento degli spazi urbani”.

intervista a *Dario Nardella*  
di *Giusy Caretto*



è necessario costruire un vero e proprio piano strategico per il rilancio economico delle città d'arte e turistiche, che deve tenere conto anche di una massiccia innovazione tecnologica e digitale. La digitalizzazione dei Comuni è ormai una realtà: Firenze arriverà al 70% della digitalizzazione dei propri servizi entro marzo e al 100% entro la fine del 2021. Tutto questo riguarderà anche il mondo del turismo. Se l'innovazione tecnologica e lo smart working vengono usati correttamente non credo che vi sarà un impoverimento della fruizione culturale, anzi la tecnologia ci può aiutare ad aumentare la qualità della fruizione contro il cosiddetto overtourism, puntando anche sulla digitalizzazione del patrimonio culturale, sui nuovi linguaggi del virtuale tridimensionale. Ma l'esperienza fisica di visitare un museo, un palazzo storico non verrà mai completamente soppiantata dall'esperienza virtuale. Le due sfere si dovranno sempre più integrare e alimentare a vicenda. Anche questa è una grande scommessa per le città d'arte. A Firenze abbiamo già raccolto questo tema della trasformazione digitale, tant'è che da marzo scorso, anche a causa del Covid-19, abbiamo investito moltissimo sulla digitalizzazione dei nostri servizi e nell'arco di un anno abbiamo risalito tutte le classifiche delle smart cities. Attualmente siamo riconosciuti a livello nazionale come la prima smart city d'Italia.

**Un tema decisivo anche per i sindaci sarà l'organizzazione della Pubblica amministrazione. Come state gestendo concretamente il lavoro da remoto in questa fase di emergenza pandemica? E come immagina l'impatto dello smart working nella Pa e nel rapporto con i cittadini?**

Stiamo investendo molto, come ho già detto, sulla digitalizzazione dell'amministrazione comunale e abbiamo predisposto un piano per consegnare ai dipendenti i device, che consentano loro di lavorare da casa. Abbiamo cercato di mantenere un mix di lavoro in presenza e da remoto, tenendo conto che ci sono tutta una serie di profili professionali incompatibili con lo smart working. Penso ad esempio alla Polizia municipale o agli assistenti sociali. Ci sono molti lavori collegati all'amministrazione comunale che devono per forza svolgersi in presenza, ma in ogni caso l'impatto dello smart working nella nostra Pubblica amministrazione sarà importante e lo sarà anche per i cittadini. Noi

abbiamo investito moltissimo, ad esempio, nel settore delle autorizzazioni edilizie, digitalizzando gran parte di questo servizio a vantaggio di professionisti e cittadini. L'innovazione digitale e lo smart working possono migliorare molto il rapporto tra cittadino/utente e amministrazione comunale, sveltando le pratiche. L'impatto sarà certamente rilevante, sarà positivo, ma va gestito. Il segreto della grande sfida dello smart working è la capacità di governarlo e di orientarlo in modo da produrre gli effetti più positivi possibili sulla società, sui cittadini, sulle imprese e sul territorio.



# Basta formule, guardiamo alla realtà produttiva

“Sbaglia chi immagina lo smart working come un fenomeno passeggero. Per le donne significa riuscire a fare della propria vita ciò che si desidera, i giovani chiedono equilibrio. Ma esistono anche fabbriche, artigiani e piccoli imprenditori non digitali”.

intervista a **Marina Salamon**  
di **Paola Liberace**

Come vedono lo smart working gli imprenditori? Al di là dell'emergenza che ha costretto le imprese a ripiegare sul lavoro da remoto, l'impressione generale è stata di una sostanziale diffidenza, se non di aperta opposizione. Questa vulgata non sembra tuttavia rendere piena giustizia al panorama imprenditoriale italiano, più sfaccettato delle inevitabili semplificazioni, e nel quale le dimensioni, ma anche i fattori anagrafici e socioculturali, fanno la differenza anche rispetto all'innovazione organizzativa. Per capire meglio il punto di vista di chi crea e gestisce imprese e posti di lavoro, abbiamo intervistato Marina Salamon, imprenditrice di calibro e di esperienza, fondatrice a soli 23 anni di Altana, azienda di abbigliamento che gestisce marchi come Moncler o LiuJo, di cui è tuttora presidente e azionista di maggio-

ranza, e presidente e azionista di società come Doxa e Connexia.

## **Qual è la Sua posizione relativamente all'adozione dello smart working?**

La mia è una posizione molto favorevole, ma molto specifica, che non esprime per esempio il punto di vista degli artigiani, o dei piccoli imprenditori non digitali. Per le mie imprese è andata benissimo: persino nell'azienda che produce vestiario (Altana, NdR) lo smart working ha funzionato perfettamente, già dalla primavera, consentendoci di rispettare tutte le scadenze, tanto che abbiamo conferito un riconoscimento aggiuntivo ai dipendenti, oltre i normali premi aziendali. Molto dipende però dagli imprenditori: io, per esempio, non ritengo

necessaria la documentazione cartacea, o le riunioni fisiche; ma quando i titolari o i manager d'azienda sono meno innovativi, cambia lo sguardo sulla realtà.

**Quindi ancor più che al settore merceologico o industriale il punto decisivo sta nella cultura dell'imprenditore?**

È evidente che sia anche una questione di strumenti: per esempio in Connexia, che si occupa di marketing e comunicazione digitale, e dove esiste quindi l'esigenza di misurare il tempo speso per ogni cliente, ci serviamo di un software evolutissimo per ripartire le attività, riuscendo a rendicontare anche le ore di formazione necessarie: a quel punto non ha più importanza che le persone siano in azienda o a casa. E allora si può arrivare anche ad avere risorse che, come ci è accaduto tra la primavera e l'autunno, chiedano di poter tornare in ufficio: magari perché sono genitori di bambini piccoli, che si danno il cambio per non impazzire, oppure perché sono giovani che vivono in case piccole, monolocali o bilocali, dove lavorare è scomodo.

**Quindi un sistema ancora largamente basato sul tempo. C'è chi avanza critiche e perplessità al proposito, sostenendo che solo a patto di una completa riorganizzazione dell'azienda, a partire dagli obiettivi, si possa parlare di smart working...**

Se posso essere provocatoria, chi parla in questo modo probabilmente è un ricercatore, un intellettuale, non un industriale; si occupa probabilmente di teoria, non di governare realmente i processi. Il discorso non è in sé sbagliato, ma è possibile applicarlo solo da un certo ruolo in poi; è difficile generalizzarlo all'intera organizzazione del lavoro, all'intera gamma delle competenze. Un po' come se parlassimo dei ragionamenti strategici di un grande chef sul menu; ma non esistono solo cuochi a tre stelle, ci sono anche quelli che friggono da McDonald. Capiamoci: io sono fortemente aperta al lavoro da remoto. Sono madre di quattro figli e ne ho avuta una in affido: mi ricordo quando i miei figli mi rimproveravano di non aver seguito la partita di rugby, con loro che facevano meta, perché avevo lo sguardo chino sul pc portatile, con una chiavetta USB inserita. Già dieci o quindici anni fa, la presenza per me era affiancata da molto lavoro da remoto. Una realtà, che però non va

mitizzata: esistono le fabbriche, e soprattutto l'Italia è in larga parte manifatturiera. L'incremento maggiore di produttività si è verificato nella manifattura; al contrario, i servizi – come il turismo – non sono così evoluti in questo Paese.

**Un punto a loro sfavore, nella situazione in cui ci troviamo...**

Bisognerebbe che ci interrogassimo su questo: sono stati i privati su Airbnb a fare la riorganizzazione, non i piccoli alberghi. Una volta sono stata nel retroterra di Udine, e ho conosciuto una nonna, vedova, che gestisce le stanze, e accoglie volentieri i visitatori che le fanno compagnia, mentre la nipote vivendo in un'altra città gestisce le prenotazioni; con l'incasso diviso a metà, in nome della collaborazione tra generazioni. Molto più innovativi che certi alberghetti a gestione familiare, per i quali le piattaforme come Booking applicano una trattenuta del 25%.

**Tra chi sta facendo smart working – o magari anche solo lavoro da remoto, ai livelli inquadramentali più bassi – ci sono molte donne. Secondo Lei è reale il rischio che per loro si tratti di una regressione, di una nuova condanna alla reclusione domestica, aggravata dalla persistenza del doppio ruolo?**

Premetto che da noi la leadership femminile è già una realtà: le donne sono ai posti di comando. Per esempio sono donne, e madri, le responsabili della finanza e del controllo di gestione. Ho pensato di dover testimoniare – non teorizzare – che questo fosse possibile. Ciò detto, muovo un'obiezione: qual è l'alternativa? Anche i capi azienda più innovativi, se potessero, vorrebbero sempre tutti sotto i loro occhi a produrre, secondo il vecchio modello, per minimizzare gli sforzi organizzativi. Che io sappia vale anche nelle redazioni, dove prima della pandemia ho parlato con tante giornaliste il cui lavoro sarebbe stato assolutamente remotizzabile, e che invece dovevano essere presenti. In altri termini, abbiamo vissuto il problema opposto a quello di cui stiamo parlando: con l'obbligo della presenza, con part-time scarsamente concessi, o concessi con formule assolutamente rigide. Vorrei che venissero raccolte le testimonianze di chi sta nella realtà, non di chi si limita a studiarla. Io credo che nei primi anni della vita lavorativa sia necessario investire: soprattutto nella formazione, maturare competenze, e se neces-

sario lasciare il territorio nazionale, andare per qualche tempo all'estero, o almeno trasferirsi in un grande centro. Ma quando si hanno bambini è possibile che le esigenze cambino: e allora è possibile che il futuro somigli a quel che accade a San Francisco, dove esistono modi di abitare e di lavorare intelligenti, progettati in condivisione, e basta andare in azienda fisicamente due volte al mese, una volta a settimana, se c'è necessità di fare brainstorming, e per il resto è possibile seguire i propri tempi di lavoro. No, non è un ricacciare a casa: è riuscire a fare della propria vita quello che si desidera. Tutto il tema femminile, mi verrebbe da dire, dovrebbe essere riscritto a più voci.

### **C'è anche chi sostiene che il fenomeno sia del tutto passeggero, e destinato al ridimensionamento...**

Al contrario: stiamo già guardando al futuro, e sappiamo già che non sarà al 100% in presenza. Credo che avverrà una riorganizzazione spontanea: mi ricordo quando, quindici o vent'anni fa, in Rete lessi dell'affidamento dei servizi di back-office di prenotazione e gestione dei voli delle compagnie aeree a operatori provenienti dalle fattorie del Midwest. In particolare mi colpì la testimonianza di una donna, in un contesto bucolico, circondata da mucche, che raccontava del suo lavoro, con il marito impegnato nell'allevamento, i figli a scuola: quali alternative professionali avrebbe potuto avere, in un simile isolamento? Pensiamo ai nostri borghi spopolati: abbiamo il problema concreto di trovare alternative all'inurbamento, di portare il lavoro anche fuori dalle grandi città, per evitare che debbano abitare tutti a Milano o a Roma. Dovremmo superare l'idea che basti il pecorino di fossa a salvare i posti di lavoro: è un modello che non regge.

### **Parlavamo prima dei giovani: è possibile che siano proprio loro i meno interessati al lavoro da remoto?**

Sono i meno interessati alla rigidità. Sono molto più avanti di noi: io ne vedo moltissimi in Connexia, e mi sembra che nella loro attitudine alla vita esista già il sogno dell'autodeterminazione. Decido di prolungare il mio tempo lavorativo di un giorno infrasettimanale per avere libero il lunedì o il venerdì, e tornare nel centro da cui provengo e dal quale mi sono trasferito per andare a lavorare a Milano. È un mondo che io rispetto: se guardo ai miei tre figli all'estero, due in Europa e uno negli Stati Uniti, vedo che questo modo di vivere e di

lavorare fa parte della normalità: è l'Italia che deve mettersi in ascolto. I giovani non sono carrieristi: in maggioranza coltivano sogni di equilibrio.

### **Quanto è cambiata in questo senso la situazione rispetto al passato?**

È sicuramente una situazione diversa, almeno in Veneto. Quando ho iniziato a lavorare, c'era una solidità di attese, una linearità intergenerazionale: le donne lavoravano, si sposavano, si facevano figli, i nonni – andati in pensione presto – aiutavano: era tutto possibile, con una qualità di vita e di lavoro alta e predefinita, nel raggio di dieci chilometri. Il lavoro era disponibile e vicino: questa situazione portava con sé una serie di sicurezze, anche rispetto alla maternità, visto che si poteva contare sugli aiuti. Oggi siamo invece in una situazione di fatica e incertezza molto maggiore: non è un caso che la media sia di 1,28 figli per donna, con l'età media del primo parto tra i 32 e i 33 anni. In Veneto, ma anche a Milano, stiamo assistendo a una pesante emigrazione intellettuale: fino all'anno scorso il tasso di disoccupazione era al 6%, ma con tanti laureati pronti a trasferirsi in Europa – e se i due coniugi sono lontani tra loro, o lontani dalle famiglie di origine, le cose si complicano. Vedo veramente pochi giovani con l'obiettivo della carriera personale, molti quelli che si interrogano – maschi e femmine, senza distinzione – sul progetto di vita, sul come fare a costruire una famiglia.

### **Come fare allora a ripensare le città per renderle adeguate a questo progetto?**

Io vivo a Verona, ma sono milanese. Quando ero ragazzina, i miei genitori avevano scelto di vivere in campagna e fare i pendolari per farci crescere tra i boschi, mentre io sognavo di abitare in centro. Credo che Milano sia in assoluto la città più europea di tutte, ma dovrà ancora lavorare molto: per consentire una buona qualità di vita nei quartieri, trasformandoli in nuclei vivibili inseriti in un tessuto urbano, perché i bambini possano frequentare asili e scuole facendosi amici vicino casa, perché ci siano alberi, spazi aperti in una distanza ragionevole, perché la Milano di certe periferie non è la Milano di centro città. Certo, non è nemmeno come Roma, ad essere onesti. Penso che si debba ripartire dall'ascolto dei bisogni veri della gente, riprogettando di conseguenza. Anche superando i miti, come quello del villaggio sperduto salvato semplicemente dalla banda larga: sta diventando un facile slogan,



simmetrico rispetto a quello delle autostrade che sbloccheranno il Sud. Le infrastrutture servono, ma non sono risolutive: ci vuole la possibilità di ricreare zone che non invecchino, in cui ci sia un'apertura al futuro, a partire dal sistema universitario – perché il nostro è ottimo, ma è ancora in larga parte proiettato verso il passato, non forma ai mestieri del futuro.

**Quanto pesa l'elemento anagrafico nell'ostilità diffusa verso lo smart working? In fondo siamo un Paese con una piramide anagrafica rovesciata...**

C'entra, ma non solo. Il fatto è che ci stiamo riempiendo di formule: mitizziamo le startup, ma così facendo rischiamo di deformare lo sguardo, per cui fare impresa diventa esse-

re capaci di fare valore, e quindi guadagnare soldi, costruendo qualcosa da rivendere a breve, senza un percorso lento e solido che è quello che contraddistingue l'impresa solida. Se avessi pensato di creare la mia impresa di abbigliamento solo per poi rivendere il brand entro tre anni sarei stata un'illusa: e soprattutto non avrei creato opportunità concrete di valore per le persone intorno a me. Se avessimo una visione meno manichea dell'economia sarebbe utile: il vero problema è che non stanno nascendo imprese vere, e in quelle che lo sono c'è un problema legato al passaggio generazionale, perché i figli non vengono educati con esperienze adeguatamente lontane dalle nostre che consentano loro di essere nutriti da altri spunti.

Acqua | Ambiente | Energia



## UTILITALIA. RISORSE PER IL PAESE

Promuoviamo la cultura dell'innovazione. Ci occupiamo della filiera dell'acqua, della valorizzazione del ciclo dei rifiuti e di energia, per accompagnare il Paese verso la transizione energetica sostenibile.

Siamo la Federazione che riunisce oltre 400 imprese nei servizi pubblici in Italia che rappresentano più del 2% del PIL nazionale, per garantire ai cittadini servizi efficienti ed accessibili.

 **UTILITALIA**  
FEDERAZIONE UTILITIES  
acqua | ambiente | energia

# Il segreto è un mix tra presenza e remoto

“Se il lavoro da casa è il futuro, almeno per molti settori la componente fisica, di presenza, di scambio di idee in maniera diretta, rimane fondamentale per creatività, innovazione e crescita”.

colloquio con *Fabrizio Capobianco*  
di *Stefano Grazioli*

Fabrizio Capobianco parla da San Jose, Silicon Valley. L'intervistatore è a Sondrio, Valtellina, non proprio l'ombelico del mondo, in campo di nuove tecnologie. Oltre al fatto però che le Zoom o Teams o Skype Calls sono diventate lo strumento fondamentale per qualunque lavoro nell'era Covid-19, i luoghi sono importanti perché costituiscono il punto di arrivo, per ora, e quello di partenza nella fulminante carriera di Capobianco, una delle figure di maggiore spicco che hanno portato il talento e la professionalità italiana a contraddistinguersi sulla piazza non solo statunitense, ma mondiale. Capobianco, cinquant'anni festeggiati lo scorso dicembre, oggi è Chief Innovation Officer di Minerva, leader mondiale nel Cloud TV, e Presidente di Funambol, la società che lui stesso ha fondato nel 2002, specializzata nel personal cloud per operatori mobili. È partito proprio da Sondrio, dalla provincia lombarda,

e dopo la laurea in Ingegneria a Pavia è approdato in California, dopo un percorso di successo che lo ha visto lanciare nel 1994 la prima Web Company italiana, Internet Graffiti. È stato insomma un pioniere, è da oltre vent'anni in Silicon Valley, dove con Funambol prima e TOK.tv poi ha costruito un modello, da ingegnere e imprenditore, che ha anticipato i tempi e gli ha permesso di affrontare con gli strumenti migliori le sfide della pandemia. All'inizio degli anni 2000, nel giro di breve tempo, porta Funambol a diventare il progetto leader al mondo nel mercato mobile open source e raccoglie oltre 30 milioni di dollari di investimenti da Venture Capitalist americani. Il segreto sta tutto, oltre che nella sua bravura, nei meccanismi della Silicon Valley, riassunti in quella che definisce la "teoria dei pomodori": "Allo stesso modo per cui se devi piantarli e farli crescere belli e buoni non lo fai in

Norvegia, ma in Sud Italia, così se ti occupi di software devi per forza stare qui, dall'altra parte dell'Oceano".

## L'AZIENDA LIQUIDA

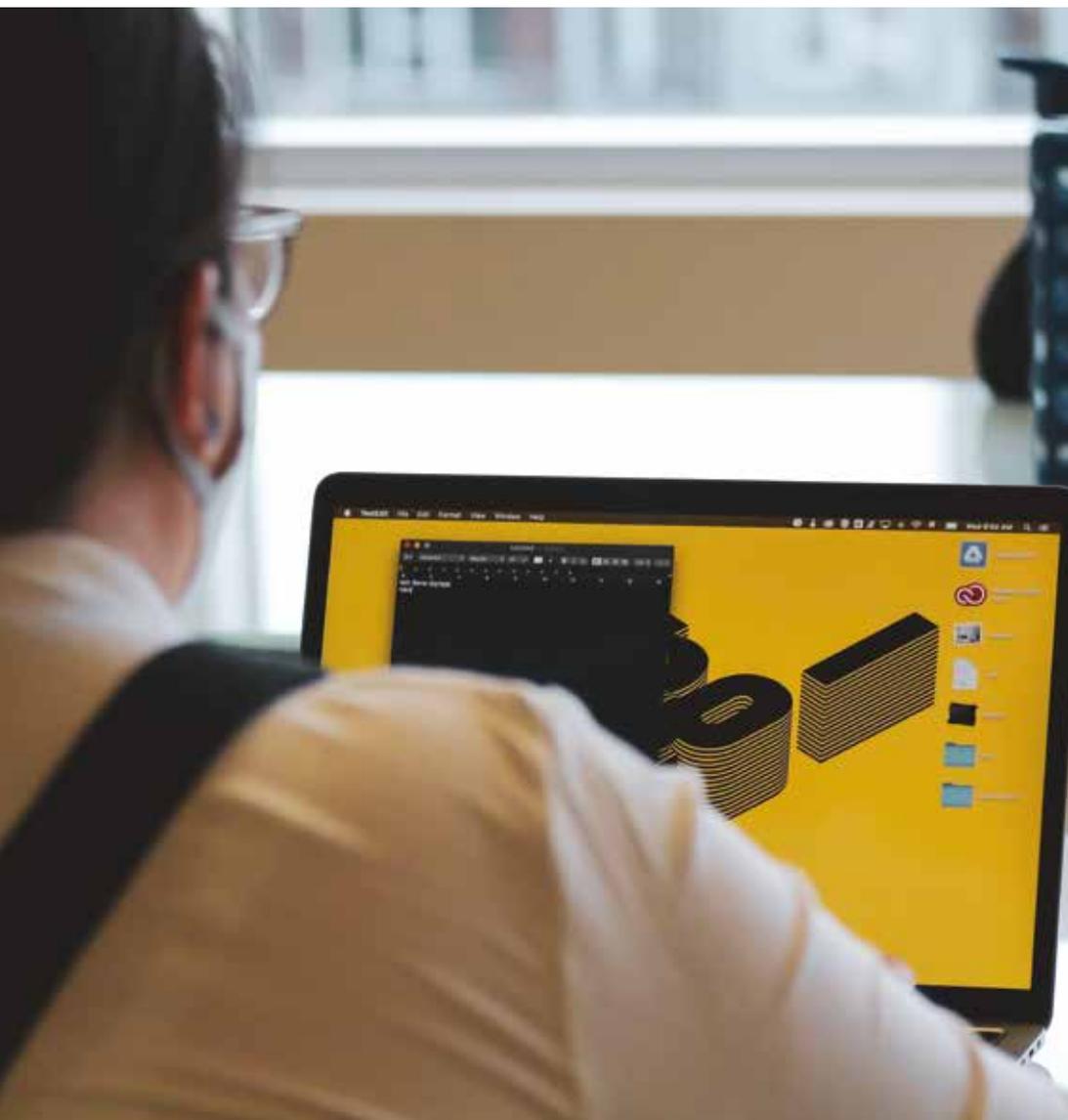
Per Capobianco la questione è semplice: "Tre sono i fattori chiave per una storia di successo, a partire dal fatto che solo qui si trovano facilmente, e con le idee buone, i capitali per avviare una startup, combinati con la presenza delle altre aziende intorno con cui far accordi per crescere, per arrivare alla possibilità che poi qualcuno più grande ti compri". Tutto questo, racconta Capobianco, in Italia non c'è ed è quindi inevitabile essere finito in California. E così si inventa l'azienda virtuale, liquida, con il battesimo nel 2012 di TOK.tv, che opera tra la Silicon Valley e l'Italia, senza nessun ufficio. L'essenza dello smart working all'italiana, il WFH anglosassone (working from home), otto anni prima dell'avvento del Covid-19 che costringerà le aziende di quasi ogni genere in tutto il mondo a rivedere il concetto di "lavoro". "I cervelli in TOK.tv li abbiamo reclutati allora da ogni parte d'Italia, un serbatoio di talenti, poi nel resto del mondo, dalla Gran Bretagna alla Cina", spiega ancora Capobianco. "La sfida è stata quella di costruire una Liquid Enterprise, un'azienda che per funzionare al massimo dell'efficienza e della produttività richiede una serie di strumenti sincroni e asincroni, cioè utilizzabili per chi sta a decine di fusi orari di distanza". Adesso tutte queste cose sembrano ovvie, un decennio fa lo erano un po' meno. Come Funambol aveva preso il volo con l'uscita di Skype (2003), così TOK.tv lo fa grazie a Slack (2013), software applicativo di gruppo, fondamentale per la collaborazione aziendale. "TOK.tv non aveva un quartier generale, fisico, Slack era il vero headquarter, virtuale, in cui nessuno si sentiva lontano o escluso, come magari era accaduto prima, quando gli ingegneri in Italia avevano l'impressione di essere lontani da quello che veniva deciso e fatto in Silicon Valley". E così, grazie alla strategia inclusiva dell'azienda liquida, TOK.tv diviene con oltre 40 milioni di utenti in poco più di un quinquennio il social network per lo sport più grande al mondo, forte delle partnership con le migliori squadre di calcio del pianeta: Barcellona, Real Madrid e ovviamente Juventus, di cui Capobianco è gran tifoso, oltre ad essere il presidente del Fan Club ufficiale della Silicon Valley. Nessuno è perfetto, diranno interisti o milanisti, ma Fabrizio Capobianco è uno che sa benissimo dove andare e se nel 2019 TOK.tv vie-

ne acquisita da Minerva e vi assume la carica di responsabile per l'innovazione, non ci mette molto a convincere il Ceo Mauro Bonomi, per inciso un altro valtellinese, che il Covid-19 potrà ben presto trasformarsi in una grande opportunità. "Minerva all'inizio della pandemia aveva remote working pari a zero e quando è stato detto che l'azienda era praticamente finita è successo invece il contrario. Già dopo i primi tre mesi in WFH abbiamo visto crescere la produttività". Il tutto grazie ovviamente all'esperienza di Funambol, TOK.tv e la strategia del lavoro da casa, che però da sola non basta, se non è accompagnata dagli incontri fisici, per certi versi insostituibili. Su questo c'è poco da discutere.

"Se infatti il lavoro da remoto è il futuro, almeno per molti settori e non solo quello di chi costruisce software, la componente fisica, di presenza, di scambio di idee in maniera diretta, rimane fondamentale per creatività e di conseguenza per innovazione e crescita". Dopo 9 mesi di Covid-19, confida Capobianco, che periodicamente organizzava in Italia incontri-vacanze con i colleghi di TOK.tv sparsi per il mondo, "è evidente che la crescita iniziale della produttività dovrà confrontarsi con la realtà in cui la parte creativa, di innovazione, se fatta solamente online risulta praticamente impossibile". "È per questo che i prossimi mesi saranno molto più difficili e complicati rispetto a tutto lo scorso anno. Il lavoro day by day è facile da sbrigare, anche dalla posizione di Chief Innovation Officer, quello però di pianificazione, innovazione, ordinamento ha bisogno non solo di Zoom, ma di momenti di incontro e fisicità", chiosa Capobianco.

## MODELLO SILICON VALLEY ANCHE PER L'ITALIA

Nessun dubbio comunque che il virus abbia impresso un'accelerazione enorme anche in Italia sulla questione del lavoro da casa, guadagnando una decina d'anni in un sol colpo. "Il modello dell'impresa liquida e della Silicon Valley può essere valido anche e forse proprio per un Paese come l'Italia, dove molti possono e potranno lavorare da casa, nei loro paesini bellissimi in Sicilia o sulle Alpi, alternando la programmazione di un software con una sciatina in montagna". Cosa che sta diventando quasi la regola anche a San Jose e dintorni, con molti che preferiscono allontanarsi dalla Silicon Valley e lavorare in remoto, scegliendo una maggiore qualità della vita. "Unico problema - sottolinea ovviamente chi con la vendita della propria azienda ha piazzato un colpo



da maestro - è il fatto che stando lontano dai quartier generali, anche se stanno scomparendo, vedere ad esempio alla voce Dropbox, si avrà poca possibilità di fare carriera all'interno di una società e ancor meno probabilità di entrare nei meccanismi di quel capitalismo di ventura nel quale vige la ferrea legge secondo cui i finanziatori si fidano solo di chi sta a meno di venti minuti di distanza".

Capobianco, che ha costruito la sua carriera partendo da Sondrio e Pavia, facendosi poi subito volere bene dai Venture Capitalist californiani, vede insomma l'Italia proiettata dal Covid-19 verso il futuro, anche se passare da un Paese in cui la regola è timbrare il cartellino

a uno in cui si lavora da casa non è automatico. "Nessuno in Silicon Valley ha mai timbrato il cartellino, però, se nel 2016 avevo parlato a Cernobbio del concetto di impresa liquida di fronte a una platea di amministratori delegati e politici che mi guardavano come un marziano, oggi le cose sono cambiate, e di molto". La speranza è quella di non perdere il famoso treno, di far breccia attraverso tutte le sacche di resistenza che ancora ci sono e che frenano lo sviluppo sostenibile. La pandemia vista come una chance per ripartire, anche lavorando da casa.

# Patti chiari, smart working lungo

“Il lavoro agile è un’opportunità. Ma bisogna evitare alcuni rischi, tra cui quello di trasformare il lavoratore dipendente in autonomo. Preoccupa l’assenza di un obbligo alla contrattazione collettiva”.

intervista a *Tania Scacchetti*  
di *Maurizio Stefanini*

Segretaria confederale della Cgil, Tania Scacchetti ha le deleghe a contrattazione, mercato del lavoro e ufficio giuridico e legale. In questo modo è lei a gestire direttamente, per conto del principale sindacato italiano, il tema dello smart working, venuto prepotentemente alla ribalta con la pandemia e il lockdown.

**Come valuta la Cgil lo smart working? Una opportunità o un pericolo?**

Io la vedo soprattutto come una opportunità. Al patto di fare una discussione seria anche sui rischi che un utilizzo improprio dello strumento potrebbe determinare.

**Quindi smentisce lo stereotipo secondo cui i sindacati, e in particolare la Cgil, sarebbero contrari a ogni ipotesi di flessibilità senza se e senza ma. Ma qual è l’aspetto di opportunità?**

L’opportunità è il cambiamento dell’organizzazione del lavoro che può derivare da un utilizzo appropriato dello strumento dello smart working, che in realtà non è quello che abbiamo fatto in questi mesi. Questa è stata una misura di protezione sanitaria, inevitabile e anche opportuna. Lo smart working a regime è invece uno strumento che può consentire una maggior responsabilizzazione e valorizzazione delle competenze dell’individuo e dei lavoratori, e può anche





offrire uno strumento che aiuta la conciliazione tra lavoro e casa. Libera infatti un pezzo del tempo lavorativo, che può venire gestito con maggiore autonomia dal lavoratore e anche dall'impresa.

#### **E quali sono i rischi?**

Innanzitutto, quello di segregazione. Soprattutto per uno smart working che non preveda una alternanza forte tra luogo di lavoro e possibilità di lavorare da un altro posto che non sia per forza l'abitazione. C'è rischio di solitudine, e quindi anche rischio di deprivazione dei rapporti collettivi che dentro ai luoghi di lavoro non solo possono, ma devono esserci. C'è poi il rischio potenzialmente maggiore di non riuscire a tutelare salute, sicurezza, posto di lavoro e la garanzia del tempo di lavoro. Proprio

l'esperienza in corso ci ricorda che paradossalmente spesso lo smart working può diventare una modalità di effettuazione della prestazione lavorativa che fa impiegare molto più tempo.

#### **Lo smart working può anche tendere a trasformare il lavoratore dipendente in lavoratore autonomo...**

Ed è un rischio da evitare. Per questo stiamo cercando di contrattare lo smart working come una nuova tipologia di lavoro, che però rimane una prestazione subordinata. Questo per noi è un crinale da rimarcare in maniera molto netta. Per questo una delle principali critiche che facciamo è l'assenza di un obbligo alla contrattazione collettiva. La norma sullo smart working del 2017, infatti, prevede il diritto all'accor-

do individuale. Non c'è un diritto alla contrattazione collettiva e questo può essere un limite, perché comunque il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore non è mai un rapporto paritario. Quindi il lavoratore rischia di subire una figura che è più vista come una concessione che non come uno strumento che davvero attivi certe potenzialità. A partire, appunto, dalla figura da una diversa organizzazione del lavoro, che guardi meno alla presenza fisica e più alla realizzazione di un risultato.

**Tutta la storia del mondo del lavoro dell'ultimo secolo è imperniata sul passaggio dal modello di lavoro fordiano, celebrato da Max Weber come paradigma di massima razionalità, al modello che è stato definito toyotista. Il primo concentrava tutto in grandi apparati burocratici. Il secondo è basato invece sul just-in-time e sulla esternalizzazione, per tagliare al massimo i costi. Il boom recente delle startup può essere letto appunto come momento in cui le grandi imprese hanno iniziato a esternalizzare anche la ricerca. Pur venuto da una emergenza, lo smart working non potrebbe contribuire a portare la esternalizzazione alle estreme conseguenze? A quel punto anche i costi di edilizia, pulizia e approvvigionamento energetico vengono esternalizzate sul domicilio del lavoratore...**

Il rischio c'è, se questa fase non viene governata. Specie se si considera che questa può essere una fase molto lunga. Come dicevo, invece di sfruttare le opportunità dello smart working ci si limita alla remotizzazione del lavoro: faccio esattamente lo stesso di prima, ma a casa mia e davanti a un computer, per 10 ore al giorno. Certo, quello sarebbe un esito non positivo, con un peggioramento della condizione del lavoratore. Meno coinvolto in processi collettivi e più ricattabile perché da solo. Effettivamente in questo momento molte imprese stanno capitalizzando non tanto la innovazione nel campo del modello organizzativo, ma una riduzione dei costi che in alcuni casi è potentissima. Abbiamo già chiusure di rapporti di appalto per le pulizie o per i servizi di mensa. Abbiamo già aziende che hanno venduto interi stabilimenti perché riducono gli spazi lavorativi a un minimo. Ciò avrà effetti a catena anche sui territori, a partire da un indotto di piccole attività che facevano da supporto.

Vero è che molti lavori non sono "smartabili". Fortunatamente o sfortunatamente che sia, hanno bisogno di presenza fisica. Bisogna fare attenzione su una prospettiva di remotizzazione completa delle altre attività lavorative, che non sarebbe in realtà smart working, ma telelavoro portato alle estreme conseguenze.

**Altra faccia della medaglia, però, per gran parte della sua storia l'umanità ha lavorato in casa. Contadini, artigiani, bottegai, per millenni hanno avuto l'impiego più o meno accanto al domicilio. È stato circa due secoli e mezzo fa che la rivoluzione industriale ha imposto una trasformazione, creando quel modello che oggi può essere rimpianto, ma allora fu visto anche con sofferenza. Fenomeni come l'urbanizzazione massiccia o il pendolarismo non furono affatto vissuti con entusiasmo. Non è che in fondo si chiude una parentesi che ci permette di tornare alle origini?**

Infatti è difficile dare un giudizio univoco sullo smart working. Lo strumento in sé non è buono o cattivo. Dipende da quale è l'attività a cui lo applichi, e da come sta nella ridefinizione dei processi produttivi. In linea generale la nostra esperienza è che lo smart working è una misura apprezzata dai lavoratori. Vero è che, dalla prima indagine sullo smart working realizzata a maggio, abbiamo percepito come le donne vivano il venir meno dell'aspetto relazionale come una sottrazione, rispetto ai benefici, molto più che non gli uomini. La maggior parte di coloro che dicevano di essere soddisfatti erano uomini tra i 35 e i 45 anni, che massimizzavano molto l'autonomia nel gestire il proprio tempo. Per la donna c'è il rischio del triplo carico. Nell'apprezzamento che possiamo riscontrare adesso c'è poi sicuramente un aspetto fortemente congiunturale: il sentirsi al sicuro dal rischio di contagio. Ma ci sono anche aspetti permanenti, come la riduzione dei tempi di viaggio da casa al lavoro. In alcune città e in alcuni luoghi significano anche due o tre ore giornaliere di tempo liberato. Bisogna però evitare che questo tempo liberato diventi sessione senza limite. Bisogna assicurare il diritto al distacco, e bisogna che parte della maggior produttività garantita dallo smart working venga riconsegnata ai lavoratori. E qui c'è tutto quel capitolo che sta nella questione di come si applicano

alcune norme contrattuali dentro lo smart working. Cioè lo straordinario, in una attività che teoricamente ha meno confini di spazio e di tempo. Il diritto al buono pasto. Alcune previsioni contrattuali che sono diritti e costituiscono in qualche modo salario per i lavoratori, e che bisogna capire come devono venire o compensati, o diversamente riconosciuti. Quando l'emergenza sarà terminata, bisognerà ragionare un po' su tutto.

#### **Quindi lo smart working è destinato a restare...**

I dati sono veramente molto sperequati. Quando uscì la norma nel 2017, in pochi avevano fatto smart working, e quei pochi per lo più solo un giorno alla settimana. Adesso siamo passati improvvisamente a 7-8 milioni di lavoratori in realtà non proprio in smart working, ma in lavoro da remoto. È stata un'esperienza in gran parte anarchica: le imprese non erano preparate, i lavoratori neppure, la maggior parte di essi ha usato i propri dispositivi. Ma è stato possibile, ed ha funzionato, in modo straordinario. Ovviamente a fine pandemia è previsto un ritorno alla normalità, ma questa esperienza ha già determinato una trasformazione irreversibile e molto forte. Bisognerà negoziare ciò che implica. Chi mi dà il dispositivo? Chi lo controlla? C'è un tema di privacy, c'è un tema di utilizzo di altri dati, c'è un tema di connessione di Rete. Ci vuole la consapevolezza che questa trasformazione va accompagnata e contrattata per valorizzarne le potenzialità e minimizzarne i rischi.

#### **Qualcuno ha detto che i dipendenti pubblici non hanno fatto smart working, ma vacanze a casa retribuite.**

Detta così è una esagerazione. Il settore pubblico è quello che più di tutti è entrato in smart working, per norma. Almeno il 50% della popolazione lavorativa che poteva fare attività "smartabili" è andata in smart working. C'è una idea di stabilizzazione di quello smart working a regime anche fuori dalla pandemia che è molto forte nel ministero della Pubblica amministrazione. Poi lo smart working ha funzionato meglio in alcuni casi piuttosto che in altri. Ma non è una differenza secca tra pubblico o privato. Dove la Rete funziona male, funziona male per tutti. Però se pensiamo che l'ammini-

strazione pubblica, non potendo fermarsi, ha continuato con il 50% del personale in smart working, direi che non è andata male. Ma anche in questo settore, se si va avanti bisognerà fare gli investimenti necessari.

#### **Voi come organizzazione Cgil avete fatto smart working al vostro interno?**

Sì. Anche qui, a seconda delle realtà. Una Camera del lavoro grande, magari ha tenuto la maggior parte dei lavoratori in presenza. Una piccola, che aveva forse gli stessi addetti ma spazi diversi, li ha lasciati tutti in smart working.

#### **È vero che avete polemizzato con il governo perché ha deciso sullo smart working senza fare consultazione?**

All'inizio il governo non poteva veramente fare nient'altro. Era una situazione di emergenza. Col passare dei mesi, però, lo abbiamo più volte sollecitato a riprendere una discussione sullo strumento, per superare questa unilateralità e riportarla anche a un ambito di contrattazione. Sappiamo che l'emergenza è andata avanti, ma secondo noi passati i primi mesi il governo avrebbe potuto sicuramente fare di più sotto questo punto di vista.

# I costi dello smart working

La transizione verso il lavoro agile non sarà una rivoluzione indolore. Tre aree sensibili: città, lavoro, disuguaglianze. Bisognerà salvaguardare la tenuta del sistema sociale ed economico.



di **Luca Pesenti**

Si sta molto discutendo in questi mesi sui pro e sui contro del cosiddetto smart working. Ne parliamo, più o meno consapevolmente, come se l'esperienza vissuta da milioni di persone a partire dal mese di marzo 2020 fosse a tutti gli effetti lavoro agile. Come se, insomma, fosse davvero qualificato da quelle caratteristiche di libertà, co-responsabilità e autonomia organizzativa che dovrebbero garantire la possibilità di lavorare "dove, come, quando vuoi". Nulla di tutto questo è davvero avvenuto, naturalmente. Ma tanto è bastato per far prefigurare ai profeti dello smart una nuova civiltà del lavoro remotizzato. Con slanci utopistici capaci di descrivere una nuova Arcadia in cui la trasformazione del lavoro porterebbe immediati benefici di sistema, capaci di riportare benessere e armonia anche nei contesti metropolitani più difficili.

Sarà vero? Da molti elementi, segnali deboli, deduzioni pratiche, è possibile cogliere qualche primo, sintetico elemento per una riflessione di sistema attorno alla seguente domanda: che impatti potrebbe avere sui sistemi urbani e sulle costellazioni di interessi

un'eventuale transizione di massa a modalità di lavoro remotizzato? Tra i molti punti di osservazione possibili, ne proponiamo qui tre: la città, il lavoro, le disuguaglianze.

## CITTÀ DA RIPENSARE

Gli ultimi mesi hanno mostrato con grande evidenza come, soprattutto nelle grandi città metropolitane, la remotizzazione di massa del lavoro di ufficio abbia profondamente modificato il tessuto delle relazioni urbane. La diminuzione drastica di passeggeri, da marzo a oggi, ha messo in ginocchio il sistema dei trasporti: a Milano, per esempio, l'Azienda dei trasporti (ATM) lamentava già a fine ottobre mancati introiti per oltre 300 milioni di euro. Lo svuotamento delle aree a tradizionale insediamento di uffici e spazi direzionali ha contestualmente dato un colpo spesso mortale al comparto della ristorazione e più in generale quello del commercio, con inevitabile conseguenze occupazionali e impatti sulla vivibilità di intere aree a rischio di desertificazione commerciale. Sono le due evidenze più significati-



ve di un primo movimento (in termini polanyiani) che sta già portando effetti disruptive su tutti questi ambiti (al netto naturalmente delle chiusure a singhiozzo imposte dai vari DPCM). Di certo la spinta alla remotizzazione si tradurrà anche (come è già stato) in una domiciliarizzazione del lavoro. Nelle grandi città si porrà una nuova questione abitativa, in particolare per i nuclei familiari impossibilitati ad avere a disposizione spazi adeguati. Se la soluzione degli spazi di co-working a pagamento perimetrali e periferici si presenta come una variante chic e di nicchia, più interessante è l'ipotesi di ri-strutturare i contesti condominiali, predisponendo spazi comuni appositamente adibiti ad ufficio per chi ne dovesse avere necessità. In ogni caso, andrà totalmente riconfigurato il problema dei servizi (e anche delle politiche) di conciliazione cura-lavoro, in nesso con i tempi della città (che certamente

dovranno cambiare), con la necessità di ripensare l'offerta di servizi di cura per far fronte alla crescente e non episodica presenza di persone che lavoreranno in casa. E ancora, andrà adeguatamente indagato l'impatto che questo cambiamento avrà sull'organizzazione familiare e dunque la necessità di ripensare l'intero sistema tenendo conto al tempo stesso delle esigenze del nucleo familiare e del singolo lavoratore-produttore. Tale riflessione non potrà coinvolgere esclusivamente il lato dell'offerta pubblica e la geografia dei servizi, ma andrà ampliato (dentro la logica tipica del welfare responsabile) a tutti i soggetti del welfare: l'offerta di welfare aziendale e quella del welfare comunitario e nonprofit dovranno necessariamente cambiare prospettiva, adeguarsi a una realtà del bisogno sociale che per altro la crisi economica inevitabilmente amplierà.

### IMPATTO SU LAVORO E SINDACATI

La letteratura internazionale ci segnala come l'applicazione di forme di lavoro agile in azienda rappresentino una possibilità significativa soprattutto per le donne con rilevanti carichi di cura familiari. Da questo punto di vista è possibile ipotizzare che uno smart working di massa potrà rappresentare un utile sostegno per la crescita dell'occupazione femminile. D'altro canto, la spinta alla remotizzazione del lavoro potrebbe nascondere alcune insidie. Si sta diffondendo l'idea che in un futuro prossimo molte persone potranno evitare di trasferirsi

dal Sud per lavorare in aziende del Nord Italia (come accaduto in modo crescente negli ultimi anni), rimanendo nel loro luogo d'origine proprio grazie alle opportunità introdotte dal lavoro agile.

Al di là dei rischi che, soprattutto per i giovani, ciò possa equivalere a un impoverimento nella dotazione di capitale relazionale (con le conseguenze ovvie in termini di carriere interne e mobilità del lavoro), sullo sfondo è possibile intravedere anche un secondo rischio: quello della possibile delocalizzazione di alcune mansioni di ufficio verso Paesi a minor costo del lavoro, similmente a quanto già accaduto per quanto riguarda le produzioni manifatturiere.

Si tratta dunque di un tema che apre profili di estrema delicatezza sul terreno, già scivoloso, della tutela del lavoro e dei suoi diritti. Con non poche sfide anche per il ruolo futuro dei sindacati: se è infatti già evidente in questi mesi che le relazioni industriali restano (e resteranno) centrali nella gestione di trasformazioni anche ampie e repentine assetti dell'organizzazione del lavoro, è tuttavia possibile anche ipotizzare che lo smart working possa rappresentare a tendere un elemento di indebolimento della forza del sindacato, poiché aumentando l'individualizzazione e la separazione fisica dei rapporti lavorativi renderà inevitabilmente più complessa la capacità di proselitismo da parte delle organizzazioni di rappresentanza. Effetti di questo tipo si sono verificati in tutte le categorie in cui si è attuata una forte flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, o dove la tipicità professionale prescinde in larga parte dalla presenza di un luogo fisico di lavoro.

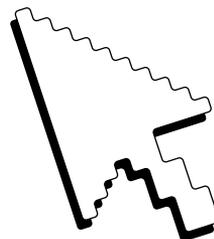
### DISUGUAGLIANZE SALARIALI

Una recente analisi effettuata dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche ("Gli effetti indesiderabili dello smart working sulla disuguaglianza dei redditi in Italia", INAPP Policy Brief n. 20, Roma, 2020) a partire da dati raccolti nel 2018, introduce infine il problema dei possibili effetti che un'applicazione ampia dello smart working potrebbe avere sulla distribuzione (e dunque sulla disuguaglianza) dei redditi. Se da un lato la propensione verso questa modalità di organizzazione del lavoro risulta più frequente in alcuni settori (finanziario, assicurativo, comunicazione, noleggio, agenzie viaggi, Pubblica amministrazione, servizi professionali), si evidenzia anche come i lavoratori a bassa propensione allo smart working presentino un reddito lordo media-

mente più basso rispetto al gruppo dei più facilmente smartabili.

Dall'altro lato, un modello econometrico di tipo controfattuale ha stimato come un aumento generalizzato di attitudine allo smart working porterebbe a un aumento di salario medio lordo di 2.600 euro, ma al contempo anche a una crescita delle disuguaglianze salariali pari a un indice di Gini di circa 0,04, determinato in particolare da un aumento dei salari esclusivamente a beneficio dei lavoratori dipendenti ad alto reddito. Il vantaggio salariale sarebbe a beneficio esclusivo di lavoratori maschi, delle classi di età estreme (i più giovani e i più anziani), residenti nelle aree del Nord Italia. Anche qui, dunque, non esattamente una trasformazione a costo zero.

Si può immaginare una riallocazione "a costo zero" del lavoro, dell'abitare, del commercio, dei servizi dai centri alle aree residenziali e/o periferiche, tale da garantire l'auspicio di avere "tutto entro 15 minuti da casa"? Difficile dirlo. Certamente occorrerà molta governance territoriale per provarci. Se l'attuale euforia smart dovesse effettivamente sostanziarsi in una nuova grande trasformazione determinata da nuove e diffuse modalità di organizzazione del lavoro, sarà dunque necessario un secondo movimento per rendere questa trasformazione adeguata alle necessità di tenuta complessiva del sistema sociale ed economico. Occorrerà, con ogni evidenza, la capacità di interrogarsi, per definire un approccio sistemico che tenga conto dei rischi di aumento della disoccupazione in alcuni ambiti, della necessità di ripensare i luoghi diversi dal centro città e delle zone di insediamento degli uffici, dei rischi di desertificazione delle zone centrali e dei centri direzionali, dell'accelerazione nelle tendenze alla gentrificazione delle città, dei possibili impatti sul commercio (alcune ipotesi possono essere quelle di una minor diffusione dei centri commerciali, dello spostamento di molte attività dalle aree centrali e/o direzionali verso le aree residenziali) e così via. Ci sarà da ri-pensare le città, insomma. Siamo pronti per farlo?



# Flessibilità, autonomia e norme

La legge sul lavoro agile è una rivoluzione che chiede a noi tutti di crescere e organizzarci con più responsabilità ma anche più libertà. Una terza via tra fordismo e approccio soggettivistico.

di *Arianna Visentini*

La cosiddetta Legge sul Lavoro Agile (n. 81/2017) è un importante esempio di come le discipline giuslavoristiche e del diritto del lavoro richiedano un dialogo e un'integrazione costanti con quelle sociali e organizzative. Per gli effetti e il dibattito che sta generando, la legge pone quesiti importanti da un lato sul senso stesso della subordinazione nel rapporto di lavoro e dall'altro sulla funzione dell'atto regolatorio, in perenne tensione tra adeguamento ai mutamenti sociali (il diritto come risposta alle nuove esigenze sociali) e aderenza ai principi cardine fondanti i comportamenti stessi (il diritto come norma di riferimento che guida l'azione individuale e collettiva). Quali sono allora i concetti, le discipline e gli approcci metodologici che si possono mettere in campo per provare a mettere ordine in una materia così complessa, o quanto meno per

provare a delineare un terreno di confronto comune, immaginando un'applicazione auspicabile di tale nuova modalità di lavoro e per provare a promuoverne l'adozione? Nelle righe che seguono sarà l'esperienza sul campo – supportata da qualche rudimento di diritto del lavoro e scienze dell'organizzazione – a delineare qualche pista interpretativa, spunto concettuale e alcuni suggerimenti su una possibile evoluzione nella disciplina del lavoro agile applicata in modo coerente con lo spirito che le ha dato origine.

## LA TERZA VIA DELL'EQUILIBRIO ORGANIZZATIVO

Occorre innanzi tutto precisare che le riflessioni oggetto della presente trattazione si inseriscono nel particolare solco della teoria

organizzativa che considera i fenomeni sociali come un flusso incessante di decisioni e azioni guidate da intenzionalità, ovvero volte al raggiungimento di uno scopo specifico. Si tratta, in estrema sintesi, di una lettura del contesto organizzativo (riconducibile a teorici come Herbert Simon e Chester Barnard) che si è sostanziata nel tentativo di superare due visioni diametralmente opposte della realtà: la prima di stampo cosiddetto fordista che considera l'organizzazione come un sistema meccanico e chiuso, soggiacente a dinamiche deterministiche, il cui funzionamento è assimilabile a quello di una macchina caratterizzato da un legame logicamente diretto tra causa ed effetto. La seconda che rinuncia invece a un disegno predeterminato della realtà preferendo concentrarsi su una comprensione ex-post del fenomeno organizzativo, considerando l'azione sociale come una perenne evoluzione risultato di fattori umani non prevedibili e nemmeno completamente controllabili. Si tratta di un approccio soggettivistico che guarda alla realtà come un organismo vivente.

La cosiddetta terza via, di sintesi ed equilibrio tra un approccio deterministico e uno psicologico-comportamentistico, postula la possibilità di disegnare l'azione organizzativa anche in un contesto di incertezza e di definirne gli scopi perseguibili attraverso gli strumenti della regolazione e del coordinamento dell'azione congiunta dei soggetti che partecipano al processo. L'azione orientata al risultato viene inoltre valutata nel suo scostamento dagli obiettivi auspicati. Tra i concetti cardine attorno ai quali ruota la teoria dell'equilibrio organizzativo vale la pena di sottolineare il principio della coerenza a cui è possibile ricondurre anche quello della soddisfazione. Il principio della coerenza prevede che non esistano mezzi efficaci di per sé o modelli universalmente validi. Uno strumento, una soluzione, un progetto non è di per sé buono e cattivo e non funziona a prescindere dalle condizioni esterne. È invece essenziale individuare gli scopi dell'azione collettiva, studiare il contesto nel quale si inserisce, comprendere le esigenze peculiari dei soggetti che intervengono nel percorso e, attorno a quelle premesse e condizioni, costruire un percorso progettuale, definire attività e strumenti, stabilire le modalità di raggiungimento dei risultati.

La premessa di cui sopra risulta di importanza chiave nel momento in cui ci si chiede se e quanto una iniziativa legislativa sia efficace così come una qualsiasi attività o iniziativa collettiva. Il fatto che da più parti si invocano gli stessi indicatori per dimostrare l'efficacia così

come l'inefficacia del lavoro agile, la sua utilità così come la sua dannosità, è presumibilmente la conseguenza di aspettative diverse, contesti differenti, visioni contrastanti. Non è quindi un Key Performance Indicator (KPI) in sé che determina il successo dello smart working o la sua efficacia.

### TRA LIBERTÀ E SUBORDINAZIONE

Libertà, autonomia e flessibilità non sono di per sé una soluzione e non generano di per sé valore e soddisfazione se non accompagnate da una definizione del senso di ciascuna di esse, da una modalità di agire all'interno di esse e da strumenti da adottare, così come da scopi da perseguire.

La modalità di lavoro agile, ampliando la gamma delle decisioni che possiamo prendere in merito alla collocazione temporale e spaziale della prestazione lavorativa, ha senza dubbio rinforzato le dimensioni di libertà, autonomia e flessibilità al lavoro. Ma in un contesto abituato a regole, routine, istruzioni e prescrizioni ha portato anche complessità, disorientamento e timori, mettendo in dubbio gli stessi principi di definizione del rapporto di lavoro subordinato, fino ad oggi legato a confini spazio-temporali ben definiti e all'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro.

In realtà, la legge sul lavoro agile accoglie e legittima una modalità di manifestazione del potere direttivo che si è andata trasformando nel tempo insieme a cambiamenti profondi che hanno interessato, e interessano tuttora, l'intera organizzazione del lavoro e del mercato. A mansioni ripetitive, stabili e stanziali, tipiche della fabbrica del secolo scorso, si sono affiancate prestazioni caratterizzate da un maggiore apporto intellettuale e da una maggiore variabilità, che hanno restituito centralità anche allo stesso lavoro della fabbrica attraverso i nuovi modelli del toyotismo o della world class manufacturing. Non c'è bisogno di spostare l'attenzione sulla software house della Silicon Valley per rendersi conto di quanto siano cambiati i paradigmi organizzativi anche nel contesto produttivo, che non può più poggiare solo sull'esercizio del comando e controllo, ma necessita di un contributo attivo del personale aziendale e di nuovi paradigmi di governo e gestione improntati a coordinamento, comunicazione, chiarezza, coinvolgimento, motivazione, partecipazione.

Se per potere direttivo intendiamo la facoltà del datore di lavoro di proporre un'idea imprenditoriale, di organizzarla attraverso l'identificazione di strumenti e fattori della produzio-





ne, di definire le competenze necessarie per il raggiungimento del risultato, di progettare una struttura organizzativa nella quale ruoli e responsabilità sono chiari, perché dovremmo mettere in dubbio che anche in un contesto di maggiore autonomia organizzativa del singolo non si possa configurare una legittimità di tale potere?

Il nuovo spazio di libertà proposto dal lavoro agile presuppone inoltre un'adesione volontaria e reversibile a un accordo, nel quale le modalità di esecuzione della prestazione sono il risultato di un patto che, nella sua reversibilità, tutela la facoltà del datore di lavoro di organizzare in modo efficace ed efficiente l'attività imprenditoriale, così come il collaboratore/trice che per qualsiasi motivo non dovesse trarre beneficio dalla remotizzazione del lavoro.

### VERSO UN VERO SMART WORKING

Secondo le ricerche svolte da Variazioni, società che si occupa di work-life balance e change management, la maggior parte delle persone che hanno sperimentato lo smart working in lockdown ne vorrebbero la prosecuzione, seppure in una formula che ripristini la volontarietà dell'istituto e quindi una autentica possibilità di scelta di orari e luoghi di lavoro. Emerge anche una tendenza a utilizzare lo strumento senza differenze di genere, equità ravvisabile in particolare nei contesti ove è stato posizionato e utilizzato come strumento di efficienza organizzativa più che di conciliazione vita-lavoro. I partecipanti alle ricerche auspicano però un ritorno alla formula mista o ibrida, che prevede un mix di presenza in ufficio e lavoro in remoto, riconoscendo il valore della relazione professionale e dello spazio fisico come potenziale fonte di identità, di motivazione, di realizzazione. Non si tratta però di evidenze generalizzabili bensì di tendenze da ricondurre ad un utilizzo razionale e appunto coerente del lavoro agile che non è affatto scontato e che non si riduce ad una mera sottoscrizione di un accordo individuale.

Introdurre autonomia organizzativa e concepire il percorso verso lo smart working come un'occasione di miglioramento organizzativo e incremento del benessere delle persone e delle imprese, implica infatti impegno, competenze e metodo adatti ad accompagnare un cambiamento epocale. Da questo punto di vista, il percorso verso il vero smart working può tradursi in una reale occasione di crescita organizzativa per le aziende del nostro Paese, così come può costituire una cartina di tornasole per fragilità gestionali più profonde: mol-

te delle aziende che si dichiarano impreparate ad introdurre il lavoro agile, in realtà non sono consapevoli che le criticità addotte come ostacoli allo smart working costituiscono fattori critici a prescindere, attenendo a dimensioni imprescindibili di efficienza, performance e governance.

### SENSO E COERENZA DELLA LEGGE 81/2017

Ciò che sta accadendo negli ultimi mesi è una lettura dello smart working (nella sua accezione di tele-lavoro forzato causa pandemia) come una mancata risposta a taluni endemici problemi del nostro Paese, quando non addirittura come una causa.

Tra gli effetti collaterali si evidenziano la desertificazione delle grandi città, la rarefazione delle relazioni sociali, il peggioramento della qualità della vita del genere femminile causata dal multi-tasking, un aggravamento della disparità nelle condizioni di lavoro tra chi può e chi non può accedere allo smart working, la tendenza a lavorare più del dovuto, una sovrapposizione nociva tra dimensione personale e familiare, un aggravamento del digital divide causato da una disomogenea diffusione delle infrastrutture informatiche e delle skill digitali, una riduzione della efficacia della Pubblica amministrazione, e così via. Ma a ben vedere, ciascuno di questi problemi non è stato provocato dalla diffusione del lavoro agile, ha radici più profonde. Già in passato le criticità di cui sopra caratterizzavano la nostra vita sociale, familiare e lavorativa sollecitando soluzioni, risorse e programmi *ad hoc* in grado di ridurre il gap di efficienza e sviluppo del nostro Paese nei confronti del resto d'Europa.

Il problema delle infrastrutture digitali, della partecipazione femminile al mercato del lavoro, dell'aggiornamento delle competenze per l'occupabilità delle persone, del gap nelle competenze infrastrutture digitali e dell'efficienza della Pubblica amministrazione sono problemi che richiedono risposte *ad hoc* e che prescindono dall'utilizzo dello smart working, che invece si è semmai imposto come una soluzione obbligata, in grado di garantire una seppur minima continuità lavorativa e del business.

Il vero smart working è invece un mezzo. E in quanto tale chiede di poter essere adottato con estrema elasticità proprio per potersi adattare ai più diversi contesti sociali, lavorativi e produttivi.

Se proviamo a leggere la legge come:

- un dispositivo che mette in sicurezza i lavoratori/trici pur in una cornice di maggio-

re autonomia di luoghi e orari di lavoro;

- una opportunità che viene data alle persone e alle organizzazioni aziendali di definire con maggiore flessibilità le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa;
- un contesto nel quale le parti possono cercare un accordo su misura soddisfacente per entrambe, condizione imprescindibile perché la modalità trovi applicazione;
- uno strumento che sancisce, quale sede elettiva del patto, un accordo individuale che restituisce dignità e legittimità alle esigenze personali di ciascuno/a;
- un accordo negoziale che non impedisce il ricorso ad altri strumenti regolativi complementari (il regolamento, l'accordo sindacale), a livelli normativi intermedi tra il nazionale e l'individuale;
- un istituto capace di coniugare libertà e regole minime di tutela senza pur all'interno della cornice regolatoria della subordinazione e quindi del relativo impianto delle tutele; se insomma, assumendo un approccio innovativo di legittimazione dell'evoluzione nei modelli organizzativi, si accogliesse il lavoro agile come un'opportunità monitorandone gli impatti, si dovrebbe agire nel senso di una protezione dei principi ispiratori della Legge 81/2017, in particolare in difesa dei suoi connotati di semplicità e essenzialità. Perché la sua capacità innovativa e il suo enorme potenziale risiedono in ciò che non dice. Dovremmo anzi, in questa ottica, rinunciare alla eccessiva burocratizzazione e prescrittività di alcune clausole che ne minano la potenziale estensione e adozione plastica nell'intento di risolvere criticità specifiche, come ad esempio il diritto di prelazione riconosciuto a madri e padri nell'accesso alla soluzione di lavoro agile, o l'obbligo di caricamento degli accordi individuali sul sito del ministero del Lavoro.

# Anev

associazione nazionale energia del vento

## CORSI E SEMINARI AIESIL in collaborazione con ANEV

SI RILASCIANO CREDITI FORMATIVI PROFESSIONALI PER INGEGNERI

I CORSI SULLA SICUREZZA RILASCIANO ATTESTATI AIESIL PER LE FIGURE RSPP, ASPP, RSPP DL, RLS

ANEV 1/2021

### La Sicurezza nel Parco Eolico

24 - 25 marzo 2021

ANEV 2/2021

### Rinnovabili: corso avanzato sull'eolico

25-28 maggio 2021

ANEV 3/2021

### Operation & Maintenance

27 ottobre 2021

\*Rimini - KeyEnergy

ANEV 4/2021

### Wind Offshore

28 ottobre 2021

\*Rimini - KeyEnergy

SEMINARIO

### Lo sviluppo dei PPA per finanziare nuove iniziative FER

13 maggio 2021

SEMINARIO ANEV- ELETTRICITÀ FUTURA

### Come affrontare l'iter procedurale VIA

16 settembre 2021

SEMINARIO

### Lo sviluppo dei PPA per finanziare nuove iniziative FER

2 dicembre 2021

Per informazioni e iscrizioni : [formazione@anev.org](mailto:formazione@anev.org)

Lungotevere dei Mellini, 44 | 00193 Roma | tel. +390642014701 | fax +390642004838 | [segreteria@anev.org](mailto:segreteria@anev.org)

[www.anev.org](http://www.anev.org)

\*I corsi si terranno nelle date di KeyEnergy 2021



# La disconnessione come barriera allo smart working

La sfida a livello europeo è trasformare la non reperibilità digitale in un diritto fondamentale, riconosciuto in tutta l'Unione. I Paesi Ue legiferano in ordine sparso.  
Il ritardo tedesco.

---

di *Alessandro Alviani*

Se il 2020 è stato l'anno in cui ci siamo abituati ad essere onnipresenti, il 2021 potrebbe diventare quello in cui dovremo imparare di nuovo ad essere irraggiungibili. O meglio: non sempre reperibili. Nei primi dodici mesi di pandemia, l'idea di accendere la telecamera a qualsiasi ora del giorno, di limare una presentazione all'alba, rispondere a una telefonata di un collega all'ora di cena o controllare le mail poco prima di andare a letto è diventata talmente pervasiva da aver dato nuova linfa a un tema che da anni stenta a decollare sul piano legislativo europeo: la necessità di fissare nero su bianco il diritto alla disconnessione. Il diritto, cioè, non solo a nascondersi dietro un microfono o una videocamera disattivati durante l'ennesima call su Zoom o Teams, ma a non accendere affatto il computer, a non aprire Outlook, a

## L'ASSENZA DI UN QUADRO LEGISLATIVO EUROPEO



non accettare una chiamata sul cellulare al di fuori degli orari di lavoro.

A dieci anni di distanza dalla decisione allorà rivoluzionaria di Volkswagen di bloccare, mezz'ora dopo la fine del turno, l'accesso al server usato dai manager per controllare le mail di lavoro sul loro Blackberry e di riattivarlo solo mezz'ora prima dell'inizio del turno successivo, la sfida a livello europeo è trasformare la non reperibilità digitale in un diritto fondamentale, riconosciuto e applicato in tutta l'Unione. La disconnessione insomma come frontiera, o meglio barriera dello smart working, al termine di un anno in cui oltre un terzo dei cittadini comunitari si è ritrovato a lavorare da casa, contro una media costante di appena il 5% registrata tra il 2009 e il 2019, secondo i dati della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound).

L'ideale dell'"always on" non solo è inefficiente: orari di lavoro più lunghi riducono la produttività piuttosto che aumentarla, come vorrebbe invece far credere un mito abbastanza diffuso, sottolineava già nel 2018 l'Organizzazione internazionale del lavoro in uno studio. La reperibilità al di fuori degli orari lavorativi ha anche "un impatto negativo sull'equilibrio tra la vita privata e quella professionale" e "aumenta il rischio di problemi psicofisici come ansia, depressione e burnout", si legge in una risoluzione approvata a dicembre dalla Commissione per l'occupazione e gli affari sociali dell'Europarlamento. Un testo che chiede alla Commissione europea di adottare una direttiva che assicuri ai lavoratori il diritto a restare offline al di fuori degli orari d'ufficio, senza dover per questo temere ripercussioni negative, e regolamenti l'uso degli strumenti digitali.

Il documento non ha valore legale ed è stato successivamente approvato a gennaio dal parlamento europeo. In seguito dovrà essere sottoposto al sì della Commissione e dei singoli governi nazionali. La strada verso una sua eventuale adozione è insomma ancora lunga. Ma il primo passo è fatto. "La pandemia ha profondamente cambiato il nostro modo di lavorare, dobbiamo aggiornare le nostre regole per stare al passo di questa nuova realtà", ha notato il parlamentare socialista maltese Alex Agius Saliba, autore della proposta. "La pressione ad essere sempre raggiungibili e disponibili sta crescendo" e sfocia in straordinari non retribuiti e burnout, ha aggiunto.

Per quanto anacronistico possa sembrare, attualmente manca un quadro legislativo europeo in materia. E questo nonostante i precedenti non manchino: in Olanda dal 2015 nelle aziende con almeno 10 impiegati è in vigore il diritto a lavorare da casa, in base a un'innovativa legge che scarica sugli imprenditori "l'onere della prova". Detto altrimenti: le imprese possono sì vietare il telelavoro, ma devono argomentare il loro no e dimostrare che esistono seri motivi aziendali o di sicurezza che impediscono l'home office. In Francia una legge del 2016 sul droit à la déconnexion invita le aziende con più di 50 dipendenti a stabilire regole per l'uso degli strumenti digitali al di fuori degli orari di lavoro. E in Italia una legge sullo smart working esiste già dal 2017. In Germania, dove finora sono state le aziende, seguendo l'esempio di Volkswagen, a introdurre in ordine sparso delle regole sulla non reperibilità, il quadro appare molto più confuso.

## IL CASO TEDESCO

In materia di digitalizzazione e home office la prima economia di Eurolandia è in ritardo rispetto, ad esempio, all'Olanda e ai Paesi scandinavi, sebbene abbia fatto enormi progressi nel 2020: secondo uno studio dell'Istituto Ifo, la percentuale di aziende i cui dipendenti fanno regolarmente smart working è salito dopo lo scoppio della pandemia dal 51% al 76%. Un trend destinato a consolidarsi anche dopo la fine dell'emergenza: nel lungo periodo due imprese su tre vogliono ricorrere più spesso al telelavoro di quanto non facessero prima del Coronavirus. Il tira e molla interno alla coalizione Merkel su una nuova legge sullo smart working dimostra però che manca ancora un consenso politico sulle condizioni quadro del telelavoro. Il ministro federale del Lavoro, il socialdemocratico Hubertus Heil, è stato costretto a rimettere nel cassetto un piano per concedere ai dipendenti il diritto a lavorare da casa per 24 giorni all'anno. Tradotto: appena due giorni al mese. Abbastanza, però, per mandare sulle barricate la Cdu/Csu, preoccupata che le nuove regole invadesse le prerogative degli imprenditori. E così il partito della cancelliera ha costretto la Spd a un compromesso che suona come un mostro burocratico: il nuovo disegno di legge preparato da Heil prevede che i dipendenti dovranno notificare per iscritto alla propria azienda, con tre mesi di anticipo, la loro volontà di lavorare da casa. In caso di rifiuto, le imprese avranno due mesi di tempo per motivare il loro no. Superata quella deadline, la richiesta di telelavoro verrà automaticamente accettata per sei mesi. Nessun diritto fissato per legge, insomma.

Un passo indietro che non sorprende. Nonostante a dicembre ben 10,5 milioni di tedeschi (il 25% dei lavoratori) fossero in smart working permanente e altri 8,3 milioni (il 20% del totale) lavorassero da casa solo per alcuni giorni a settimana, secondo i dati dell'associazione digitale Bitkom, molte aziende oggi continuano a chiedere ai loro dipendenti di recarsi in ufficio, in nome di una "cultura della presenza" ancora molto radicata e di un diffuso timore esplicitato da uno studio dell'Ifo: il 27% delle imprese ha registrato un calo della produttività di chi lavora in remoto, contro un 5,7% che ha notato invece un incremento. Non a caso la Germania si è guardata bene dall'imporre la chiusura degli uffici, ma ha introdotto a fine gennaio una sorta di "obbligo-light" del telelavoro: laddove possibile, le imprese dovranno offrire ai dipendenti la possibilità di lavorare

da casa, a meno che non ci siano seri motivi aziendali che lo impediscano. Mancano però sanzioni o meccanismi di controllo supplementari per chi si rifiuta.

## POCHE AGEVOLAZIONI FISCALI

Quanto meno, sul piano fiscale, qualcosa si è mosso. In base a una disposizione in vigore già prima della pandemia, in Germania chi lavora da casa può detrarre dalle tasse fino a 1.250 euro, ma solo se dispone di una stanza usata esclusivamente per lavorare. Per tutti quelli che invece nei mesi scorsi sono stati costretti a piazzare provvisoriamente una scrivania in un angolo del soggiorno, nel corridoio o in cucina, il Bundestag ha previsto per il 2020 e il 2021 uno sgravio forfettario di 5 euro al giorno, per un massimo di 600 euro all'anno (costo totale della misura: 900 milioni di euro). Tradotto: chi ha lavorato per più di 120 giorni da casa, dovrà accontentarsi. Il bonus rientra inoltre in una preesistente agevolazione forfettaria da 1.000 euro per spese professionali varie (dagli articoli di cancelleria ai costi per corsi di aggiornamento o indumenti da lavoro). Ergo: solo chi ha speso più di mille euro potrà davvero usufruirne. Per lo meno i lavoratori in home office non verranno ulteriormente tassati. Luke Templeman, un analista di Deutsche Bank, aveva proposto di introdurre un'imposta di 7,50 euro al giorno per i dipendenti in smart working che guadagnano 40.000 euro l'anno. "I lavoratori da remoto contribuiscono meno all'infrastruttura di un'economia, pur continuando a riceverne i benefici", per cui "dovrebbero essere tassati per facilitare il processo di transizione di coloro che hanno perso improvvisamente il lavoro", la sua argomentazione. La bocciatura in Germania è stata unanime.

# I giovani saranno fondamentali per la rinascita delle città post-Covid-19



“Città e uffici devono ripensare il loro futuro per tornare ad attirare la classe creativa. Ridurre gli spostamenti, risparmiare energia, mitigare il cambiamento climatico. E reintegrare casa e lavoro insieme”.

intervista a **Richard Florida**  
di **Ubaldo Villani-Lubelli**

Teorico dello spazio urbano e delle conseguenze sociali ed economiche di come vengono vissute le città, Richard Florida è noto per aver inventato il concetto di classe creativa in relazione ai processi di rigenerazione urbana. Secondo Florida, professore di Analisi economica e policy presso l'Università di Toronto, le aree metropolitane con alte concentrazioni di lavoratori – definiti classe creativa – mostrano un più alto livello di sviluppo economico, promuovendo un ambiente urbano aperto e dinamico. La pandemia, con i cambiamenti rapidi del nostro modo di vivere le città, ha posto una serie di questioni rispetto a queste tesi.

**La crisi pandemica ha dato un'improvvisa accelerata allo smart working. Come sta cambiando il nostro modo di lavorare e quali effetti avrà sul lungo periodo, in particolare per la classe creativa?**

Nell'ultimo anno abbiamo imparato a conoscere meglio lo smart working. Prima della pandemia solo il 2 per cento di noi lavorava da remoto a tempo pieno, ora questo dato è aumentato tra il 33 e il 40 per cento. Dopo la pandemia si prevede che vedremo un lavoratore su cinque lavorare a distanza a tempo pieno, mentre un altro 30 per cento lavorerà a distanza part-time. Lo smart working ha permesso alla classe creativa di avere una maggiore scelta su come e dove svolgere il proprio lavoro. Molti lavoratori della classe creativa si sono abituati alla flessibilità offerta dal lavoro a distanza. A questo proposito sappiamo che lo smart working è diventato un vantaggio per attirare i migliori talenti. In molti lasciano intendere che abbia migliorato la produttività degli Stati Uniti fino al 2,5 per cento. Le aziende e i responsabili delle assunzioni, specialmente quelle che reclutano e gestiscono talenti altamente qualificati, dovranno sostenere una cultura dell'ambiente di lavoro che dovrà includere il lavoro da remoto.

**Non crede che ci sia il rischio di una nuova forma di disuguaglianza sociale? Non tutti possono lavorare da casa allo stesso modo.**

Lo smart working può anche portare a una maggiore disuguaglianza economica e sociale. Sappiamo che solo pochi di noi, in particolare quelli altamente qualificati, sono in grado di lavorare attivamente a distanza. La ricerca, qui negli Stati Uniti, mostra che le famiglie che guadagnano più di 100.000 dollari hanno più del doppio delle probabilità di lavorare a distanza rispetto a quelle che guadagnano meno di 50.000 dollari. Una parte significativa della forza lavoro in tutto il mondo ha impieghi a servizio con basso salario e ad alto rischio. Mentre facciamo avanzare lo sviluppo economico in un mondo post-Covid-19, dobbiamo concentrarci sul miglioramento della qualità di questi lavori, così come le protezioni che li accompagnano. Un primo passo fondamentale, ad esempio, è garantire che questi lavoratori abbiano presto accesso prioritario al vaccino per il Covid-19.

**Una delle teorie più diffuse intorno alla diffusione del Covid-19 è che la densità sociale sia uno dei migliori alleati del virus. Gli effetti del Coronavirus stanno cambiando il rapporto (o forse il contrasto) tra città e campagna?**

All'inizio dell'epidemia la densità demografica è stata indicata come uno dei principali fattori che hanno facilitato la diffusione del Covid-19, in quanto il virus ha colpito prima le città demograficamente più dense e collegate a livello globale. Tuttavia, c'è stato uno studio molto importante della London School of Economics che non ha trovato alcuna prova che i luoghi demograficamente più densi fossero più suscettibili al Covid-19 rispetto alle città più piccole o ai luoghi rurali. Lo studio mostra, in effetti, che i luoghi più densi possono essere stati più efficaci nella mitigazione, nel distanziamento sociale e nel fornire un'assistenza sanitaria efficace.

Detto questo, non dobbiamo mancare di riconoscere che siamo dinanzi a un processo di accelerazione dei fattori di spinta e di attrazione che stanno trasformando i luoghi in cui viviamo e di come li viviamo. Questi fattori spingono più famiglie verso le zone periferiche e di campagna in quanto c'è un crescente desiderio di servizi privati, di più spazio e di una possibile proliferazione del trasporto pubblico. I fattori di spinta di un ritorno verso la città includeranno un aumento dei giovani che tornano in città perché queste diventeranno più accessibili. Senza contare che alcuni cluster come l'high-tech, la finanza e l'intrattenimento alla fine richiederanno la vicinanza.

**Eppure i giovani creativi sembrano essere tra i principali perdenti della pandemia perché hanno perso il loro luogo, la città. Quale sarà il loro ruolo in un futuro post-pandemia? Torneremo allo stato precedente alla pandemia o possiamo prevedere cambiamenti radicali nel modo in cui le città saranno abitate?**

Non è un segreto che i giovani lavoratori creativi siano stati colpiti duramente da questa pandemia. Mi aspetto, tuttavia, che siano fondamentali per la rinascita e la ristrutturazione delle nostre città. Richiederanno alle città e agli uffici di ripensare il loro futuro. Vedremo le città adottare il concetto di quar-

tiere "15 minuti", dove tutti gli aspetti della vita diventano accessibili tramite una breve passeggiata o una corsa in bicicletta. Questo creerà un'opportunità per ridurre i lunghi spostamenti, risparmiare energia, mitigare il cambiamento climatico e reintegrare casa e lavoro insieme – il tutto attraendo i giovani lavoratori creativi.

Allo stesso modo, l'ufficio come era una volta – esclusivamente uno spazio per lavorare – è morto. I datori di lavoro dovranno invogliare i giovani lavoratori della conoscenza a tornare in ufficio. Sospetto che vedremo l'ufficio ora rappresentare un brand statement per la comunità e crescere come un'esperienza che sarà caratterizzata da un aumento dei servizi, aprendo l'ufficio all'esterno e offrendo un ambiente casual incentrato sulla salute e sul benessere.

**A proposito di salute e benessere, quali sono e quali saranno i costi umani e le conseguenze per la salute pubblica e mentale delle misure di isolamento sociale?**

Sono molto preoccupato per le ricadute sulla salute mentale e per la disgregazione sociale delle chiusure; è un costo molto grande per la società. Ritengo che in futuro dovremo fare un esame approfondito del modo in cui siamo ricorsi a misure di salute pubblica del Diciannovesimo e dell'inizio del Ventesimo secolo. Penso che abbiamo maggiormente bisogno di una collaborazione tra gruppi disciplinari non solo di esperti di salute pubblica e di epidemiologi, ma anche di esperti di salute mentale e di sviluppo economico.

Con la diffusione dello smart working, con la consegna e la vaccinazione rapida dovremo pensare a nuovi approcci per affrontare le pandemie e le malattie infettive. Fondamentalmente abbiamo usato un martello del Diciannovesimo secolo per affrontare una pandemia del Ventunesimo secolo così come per la situazione economica e tecnologica attuale. Penso che gli Stati Uniti saranno completamente vaccinati e funzionanti abbastanza rapidamente. Non sono così sicuro dell'Europa.



**La pandemia ha posto anche delle domande non solo sulle conseguenze sociali ed economiche ma anche su come è stata gestita dai governi, soprattutto in relazione alle misure di lockdown. Vede differenze sostanziali tra la gestione della crisi negli Stati Uniti e in Europa?**

Ci sono state evidenti differenze tra Stati Uniti ed Europa. Personalmente sono molto attento e rispettoso delle regole quando si tratta di gestire il Covid-19, non sono stato in un negozio, in un ristorante al chiuso o in un locale dal 13 marzo dello scorso anno. Non sono però nemmeno un sostenitore delle chiusure e delle restrizioni imposte dai governi. Fin dall'inizio ho favorito l'approccio svedese, che è stato quello di dare ai cittadini ottime informazioni e lasciare che la società funzioni al meglio. La gente confonde spesso l'approccio svedese e crede che si tratti di tenere in piedi l'economia o di sviluppare l'immunità di gregge. Se si ascoltano da vicino i loro funzionari della sanità pubblica, si tratta di mantenere una normalità nella società per i bambini in particolare e anche per mitigare qualsiasi contraccolpo populista che è presumibile avvenga nelle società democratiche.

# In cerca di borghi nelle città. E di città nei borghi

Il virus è il vero urbanista e sta ridisegnando le nostre vite. Dalle metropoli sovradimensionate alla città del quarto d'ora. Co-working, riscoperta dei borghi e la sfida delle piccole e medie città.

di **Elena Granata**

Il cambiamento è sotto gli occhi di tutti. Lo sentiamo nelle nostre vite, lo osserviamo intorno a noi. I grandi magneti territoriali, Milano, Roma, Firenze, che per decenni hanno vissuto di spostamenti, di flussi in ingresso, di mobilità delle persone, hanno perso la forza attrattiva a vantaggio delle città medie e piccole dei loro interni. È stata proprio l'economia delle Reti e dei flussi, della mobilità e del turismo, a essere colpita duramente dagli effetti indiretti della pandemia. Un fatto che ci costringe a pensare alla relazione tra economia e luoghi in modo diverso.

Vite, organizzazione familiare, tempi di vita, assetti delle città, crisi di alcuni settori economici e nascita di nuove economie, tutto è strettamente legato. Se il lavoro individuale si svincola dal legame con luoghi collettivi, diventa mansione o obiettivo che ciascuno può svolgere altrove, in autonomia e isolamento, è evidente che gli impatti più visibili li vediamo soprattutto nei contesti urbani più dinamici ed evoluti.

E pongono domande radicali: che ne sarà di quelle decine di centri direzionali, palazzi di rappresentanza e grattacieli che le città hanno edificato negli ultimi decenni per dare visibilità





e identità al lavoro collettivo? Si svuoteranno le città a vantaggio di territori più periferici, delle aree interne o del Sud del Paese?

### **METROPOLI IN ABITI FUORI FORMATO**

Improvvisamente le grandi metropoli appaiono sovradimensionate. Come se indossassero un abito fuori formato, troppo grande e troppo largo. A Milano, come a Londra o Parigi, i mesi di inattesa sospensione delle attività lavorative e pubbliche hanno lasciato un segno profondo. Molti alberghi sono rimasti chiusi, la pausa pran-

zo non vede più locali affollati, i taxi attendono mestamente l'arrivo di un cliente in lunghe file e sono ormai troppo numerosi per una domanda di mobilità che si è contratta drasticamente.

Abbiamo assistito ad una sorta di miniaturizzazione del territorio, che ci ha costretti a riscoprire relazioni locali, di prossimità, di vicinanza, a muoverci meno e a diventare più stanziali. Tutte le popolazioni urbane hanno cambiato ritmo. Gli studenti universitari sono rimasti a casa, seguendo lezioni a distanza dai luoghi più lontani dalle città e in parte si apprestano a proseguire così ancora per lungo tempo; si sono mossi meno i turisti, soprattutto gli stranieri che per anni hanno affollato le nostre città.

Ovviamente l'impatto più rilevante sui contesti urbani l'hanno avuto però quei milioni di lavoratori (stimati tra i 6 e gli 8 milioni nel 2020, secondo i dati dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano) che hanno lavorato fuori dalla propria abituale sede di lavoro.

La pandemia ha tolto l'ultimo velo di ipocrisia sulle nostre vite urbanizzate e l'attenzione alla crisi climatica corrobora le nostre certezze: non sono abitabili città dove predominano le automobili sullo spazio di pedoni e ciclisti, dove siamo soffocati dall'inquinamento dovuto al traffico e al consumo di suolo, dove i tempi di vita sono organizzati intorno a picchi orari insostenibili.

Questa fase di distanziamento spaziale sta costringendo amministratori e tecnici a mettere mano agli spazi pubblici, allargando l'ampiezza dei marciapiedi, rendendo possibile l'estensione di bar e locali su piazze e strade, con un impatto decisamente positivo sulla vivibilità diffusa degli spazi, tracciando nuove piste ciclabili, temporanee o definitive, su strade esistenti oppure nei controviali. Allestimenti temporanei spesso destinati a diventare permanenti.

### **LA CITTÀ DEL QUARTO D'ORA**

Il confinamento assoluto nello spazio delle nostre case ci ha fatto comprendere che il nostro destino è molto legato al modello progettuale e organizzativo delle città. Chiusi in casa, privati dell'accesso ai parchi, alle piazze, alle spiagge, ai sentieri di montagna (come se lo spazio aperto fosse un pericolo di per sé), abbiamo capito che la nostra salute è proprio legata a quegli spazi e dipende da quanto spazio aperto pubblico e naturale abbia a disposizione ogni cittadino.

Ma mancano ancora modelli convincenti cui fare riferimento. Questioni strutturali legate alla mobilità non sono risolvibili introducendo l'uso di monopattini, di biciclette elettriche o con qualche generoso chilometro in più di piste ciclabili.

Bisogna ripensare contestualmente spazi e tempi delle città. Sono ancora troppo sporadici gli esperimenti di desincronizzazione dei tempi urbani, sfasando e modulando gli orari delle varie attività, così da evitare accessi concentrati e eccessi di presenze in alcune fasce orarie, integrando meglio le attività di smart working con le altre dimensioni della vita (l'ingresso a scuola, l'apertura di uffici e negozi, gli orari dei treni dei pendolari, la pausa pranzo).

Proprio per questo motivo è una metafora temporale lo slogan politico più popolare degli ultimi mesi. La "città del quarto d'ora", formula coniata dalla sindaca di Parigi Anne Hidalgo, è divenuta ormai l'unità di misura di ogni metropoli attenta al benessere dei propri cittadini.

Riporta la città alla sua dimensione più umana, fatta di isole e comunità solidali (borghi?), nelle quali siano presenti scuole, servizi al cittadino, negozi e tutto quello che rende confortevole il vivere urbano, lasciando più possibile l'auto a casa. Un'esperienza che diventa modello cruciale di riferimento e di protezione collettiva nei momenti di crisi o di pericolo per la salute (un ripensamento profondo sull'urbanistica delle città avviene oggi come nell'Ottocento intorno ai temi della salute pubblica e dell'igiene sociale).

### CO-WORKING E ALTERNATIVE ALLO SPAZIO DOMESTICO

Questa più sfumata distinzione tra lavoro e vita non significa per forza un ritorno del lavoro dentro le mura di casa, come da tutti noi sperimentato con qualche fatica e costrizione nelle settimane di lockdown. Anzi, proprio la difficile sovrapposizione tra sfera familiare privata e attività professionali ha confermato la necessità di immaginare alternative allo spazio domestico.

Le città dovranno immaginare sistemi ibridi, facilitando il più possibile la condivisione di spazi extradomestici; le aziende dovranno valutare seriamente quali attività ciascuno potrà svolgere in autonomia e quali richiederanno condivisione e prossimità, progettando in forme più mature ed evolute il lavoro da casa (andando oltre il tele-lavoro), la riduzione di tanti viaggi e riunioni inutili. Dovranno capire presto in quali modi valorizzare e integrare le piattaforme di videoconferenza che offrono grandi potenzialità d'uso, ma che dimostrano anche, in modo evidente, l'indispensabilità della nostra presenza fisica nei luoghi di lavoro, per attività creative e di programmazione.

Se questo è vero per tutti, lo è in primo luogo per le donne, per le quali è particolarmente urgente lavorare in luoghi diversi da quelli dove crescono i figli o si dedicano alle attività fami-

liari. La perfetta sovrapposizione tra spazio di lavoro e casa può riguardare solo una piccola parte dei lavoratori e solo alcuni mestieri e per alcune attività.

Sta già emergendo in molte città anche medio-piccole una forte domanda di spazi di lavoro condivisi, dove ricreare condizioni di lavoro e di socialità, di scambio e di mutuo aiuto, come nella tradizione del co-working, anche tra persone che svolgono lavori molto diversi tra loro.

### L'OCCASIONE DELLE CITTÀ INTERMEDIE

La perdita della capacità magnetica e attrattiva delle grandi città potrebbe rivelarsi una grande occasione di protagonismo per le città medie italiane (25.000-250.000 abitanti), con i loro 11 milioni di persone, l'alta qualità di vita, percorribili a piedi, che godono di relazioni di prossimità e scambio con il proprio territorio o, si sarebbe detto un tempo, piccole città a misura d'uomo. Un'occasione che si potrà cogliere solo se la qualità di vita che possono vantare sarà un punto di partenza, non di arrivo. Molto deve cambiare. Le città intermedie – così sono codificate a livello internazionale – hanno oggi occasione di sperimentare nuovi e diversi modelli di eccellenza, in radicale rottura con quelli ereditati, assumendo in maniera più radicale un ruolo strategico in alcune relazioni e conflitti: tra ambiente e persone, tra vita quotidiana e tecnologia, tra lavoro e future generazioni, tra salute ed economia.

Tutti temi che nei prossimi mesi richiederanno un'attenzione nuova. Con il progressivo allentamento delle restrizioni al movimento delle persone, la responsabilità sulla vita e la salute torna alla dimensione locale. È qui che ci si misurerà con la nuda vita: con la necessità di Reti di ascolto e sanitarie di territorio, con l'impoverimento delle famiglie, con la perdita del lavoro, con la dispersione scolastica, con forme di disagio psicologico. È qui che si dovranno prendere decisioni più coraggiose sia legate alla salute sia alla crisi ambientale.

Il futuro delle città medie dipenderà dalla capacità di prendersi cura dei beni comuni e del patrimonio ereditato dal passato in modo completamente nuovo, passando da una visione del mondo (solo) eco-nomica a una visione eco-logica, capace cioè di tenere insieme in modo nuovo le complesse dimensioni della vita quotidiana, con particolare attenzione ai beni comuni dal cui destino dipendiamo tutti: l'acqua, il suolo, l'aria, la luce e il cielo, ma anche l'educazione, l'accesso al web, le competenze digitali, i servizi al cittadino.

# SMART EYEWEAR FOR SMART PEOPLE



Mod. ICT 01 - Copia - www.thema-optical.com



**LISTEN**



**SPEAK**



**BLUE LIGHT  
PROTECTION**



**BLUETOOTH 5.0**

**iGreen**  
Hi-Tech Frames

# Immaginare la città policentrica



La diffusione dello smart working obbliga a ridisegnare i modelli urbani. Gli Smart Work Hub possono rivitalizzare le periferie e rendere le città più verdi.

di **Marco Bentivogli**

La trasformazione del lavoro è irreversibile. Sono inutili e spesso dannosi tutti i tentativi di narrare il lavoro con le vecchie categorie del Novecento. Sono nocivi, al contempo, per lavoratori e imprese, i tentativi di regolare e normare il lavoro partendo dal vecchio lavoro sempre più in dissolvenza. Accompagnare ed esplodere le grandi opportunità che si aprono aiuta a contrastare i nuovi rischi e le fragilità che in tutte le trasformazioni vanno governate. Il vecchio lavoro ha compresso la dimensione umana, l'ha dirottata, sprecata verso modelli organizzativi e lavori a bassa umanità. Per questo si apre una fase straordinaria in cui progettisti e architetti del lavoro (Workitect) devono avere un ruolo straordinario. Ridisegnare gli spazi del lavoro e delle città aiuta a liberare il lavoro e a ripensare in maniera efficace ai tempi di vita e del lavoro.



Dopo la pandemia, non sarà sufficiente superare le misure restrittive per la rivalizzazione delle città. Bisognerà ripensare le città stesse. Le città policentriche non sono una opportunità ma una necessità urgente. Le città sono cambiate centinaia di volte, oggi sono sempre meno il luogo delle opportunità perché sono inquisite, intasate, invivibili. Le città tradiscono con troppa facilità la loro moderna vocazione di essere hub della cultura, dell'educazione, del lavoro, della socialità.

Chi abita nei centri storici, generalmente ha tra gli altri, un diritto aggiuntivo: avere scuola, lavoro, insomma il proprio quotidiano nello spazio di 15 minuti a piedi (o in bicicletta) dalla propria abitazione. Chi vive così non può capire la vita dei milioni di pendolari quotidiani italiani. Pensate chi arriva da Rieti a Roma tutte le mattine o dalla Valtellina a Milano. Auto pri-

vata, treno o pullman, altro mezzo pubblico e la sera si ritorna al contrario. Si immagini una città in cui tutti, o quasi, abbiano la prerogativa dei 15 minuti, anche nella periferia e nelle aree interne. È ora dunque di ripensare gli spazi, i tempi e la vita delle città, affinché tornino a essere luogo di libertà.

Il combinato disposto da elezioni amministrative e necessità di diffondere lo smart working apre finalmente un dibattito che da molto tempo doveva essere affrontato. Le città hanno rappresentato il luogo delle opportunità, occasione di conquista di libertà. In che misura lo sono ancora? Come difendere l'organizzazione, la mobilità, i tempi delle metropoli di oggi?

Con qualche fatica stiamo riuscendo a capire in modo diffuso che la grande trasformazione digitale sta scongelando i due pilastri del lavoro: il tempo (orari) e lo spazio (i luoghi). Come si può pensare di lasciare immutato il territorio, le città di fronte a questi cambiamenti epocali? Come si fa a non considerare sbagliato il disequilibrio di una città se genera la propria economia con un pendolarismo inutile che la intasa, la sovraccarica, la inquina?

Il servo della gleba non poteva allontanarsi dalla terra che coltivava, né essere allontanato. Da qui è nato il detto tedesco "Stadtluft macht frei", cioè "l'aria della città rende liberi". Libertà che, come ci ricorda Giuseppe Lupo nei suoi libri, era molto compressa anche nella nostra mitica civiltà contadina. Le città hanno rappresentato nei grandi processi di inurbamento il luogo delle opportunità, e queste ultime hanno costituito le occasioni di conquista di libertà. In che misura lo sono ancora?

Le metropoli che crescono sono sempre più lontane dall'Europa, e più le città crescono senza una programmazione e più le disuguaglianze aumentano al loro interno e, ancor di più, tra le aree urbane e quelle rurali. Basti pensare che tra le zone più ricche e le più povere di San Paolo, in Brasile, ci sono 25 anni di speranza di vita di differenza.

Le città necessitano di un grande ripensamento prima ancora di raggiungere tali estremi. Possiamo iniziare questo grande dibattito proprio in Italia sfruttando appunto la doppia coincidenza temporale delle elezioni amministrative e della diffusione dello smart working. C'è chi teorizza l'idea che il digitale porterà al superamento delle città. Ci sono elementi che vanno a sostegno di questa tesi e altri che invece vanno contro. Più di tutto, serve qualche riflessione forse meno avveniristica ma utile nell'immediato, su come ripensare gli spazi, i tempi e la vita delle città.



Prima ancora di occuparsi degli esercizi commerciali e dei taxi nel centro storico, bisogna ricordarsi che le loro difficoltà per lo smart working e il lockdown sono state precedute da situazioni ancora più dirompenti nelle periferie e nelle aree interne dove quegli stessi servizi sono diventati inutili per il pendolarismo quotidiano che spopola in intere aree da anni.

La rigenerazione urbana passa per la capacità di rendere meno marginali le aree interne e più vitali le periferie. Insisto: nelle periferie delle grandi città, accanto a qualche bazar cinese, sta chiudendo tutto. Servono Smart Work Hub, luoghi che aiutino le città a diventare policentriche e verdi. Luoghi dove lavorare da remoto, confortevoli, ergonomici, che consentano relazioni sociali scelte, formative, che favoriscano il coordinamento.

Accanto ai lavori non remotizzabili, questa è un'opportunità che oggi può essere estesa, grazie al digitale ad ampi strati della popolazione rivitalizzando aree che sono sempre più abbandonate e insicure perché ridotte a poco più che dormitori.

Come si fa a difendere l'organizzazione, la mobilità, i tempi delle città attuali? I cambiamenti del lavoro o si ripercuotono sul modello di sviluppo urbano oppure si continuerà a pensare che la cattiva conciliazione del lavoro con la vita sia l'unico "modello di business" possibile per l'economia di una città. D'altronde, non è la prima volta che le città cambiano. Anche nel passato, come oggi, spesso le trasformazioni sono state rallentate o impedita da corporazioni urlanti che, pur rappresentando piccoli numeri, hanno la capacità di condizionare la politica e l'informazione più dell'intera cittadinanza. Se analzassimo le forze che hanno impedito la cura del ferro – le infrastrutture di metropolitane e ferrovie in alcune città – capiremmo che c'è un problema di democrazia e non solo di legittimi interessi materiali.

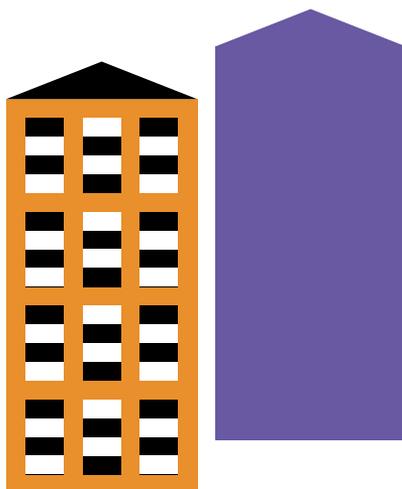
Allo stesso tempo i luoghi di lavoro vanno ridisegnati. Le palazzine direzionali sono ancora lo scatolificio "scrivanocentrico", in cui gli spazi, il piano, e i centimetri quadrati della scrivania crescono correlati alla gerarchia. Siamo ancora alla palazzina direzionale del "megadirettore" generale di Fantozzi.

Vanno ripensati spazi funzionali alla generatività nel lavoro, che spingano alla socialità, al coordinamento, a preparare il lavoro di gruppo anche da remoto, a condividere le strategie.

È un modo per far entrare le esigenze di "cura" nell'organizzazione aziendale. La cura della propria comunità del lavoro deve essere il cuore della strategia aziendale, specie in un lavoro in cui aumenta l'ingaggio cognitivo dei lavoratori. I linguaggi militari o da comandante della nave, seppure in inglese, sono sempre più buffi e inutili. Bisognerà piuttosto curare la coesistenza di tempi diversi, e su questo una nuova idea dello spazio del lavoro aiuta. Il tempo dell'efficienza è rapido, senza sosta. Il tempo della cura è lento, è una sosta rigenerante, necessaria. Vanno tenuti insieme. Il significato che ognuno di noi assegna al lavoro dipende da tutti questi fattori. Ed è al contempo la forza, o meno, con cui ci si sveglia, la mattina. Se non è questa una sfida formidabile!

# In fuga dal mondo per ritrovare il mondo

Le città non moriranno,  
ma la loro forza  
gravitazionale potrebbe  
non essere più la stessa.  
L'azzardo è camminare  
su strade che non  
portano più  
verso il centro.  
Si può ricostruire  
camminando  
fuori pista?



di **Vittorio Macioce**

Quando il mondo all'improvviso ti fa paura cerchi una via di fuga. L'istinto ti porta a mettere in discussione certezze consolidate. Bisogna immaginare il futuro. Da dove passa? È ancora lì, nel destino maestoso delle grandi città, nella vita carica di opportunità, nei luoghi dove la modernità lascia il segno, dove c'è lavoro, svago, divertimento, l'aristocrazia forse del sapere e l'oligarchia del potere che si tramanda di padre in figlio?

Maledetto virus, maledetta pandemia, che svuota le piazze e le strade delle metropoli, rinserra gli usci dei palazzi, spegne le luci degli uffici e lascia le periferie senza un "non luogo" dove continuare a smarrirsi. La città di

questi tempi assomiglia ai paesaggi metafisici di De Chirico. È uno spazio bianco dove gli umani cercano un domani per strapparsi dalla pelle questa angoscia che ha sospeso il battere delle ore degli affanni quotidiani, il traffico di chi entra la mattina, con i figli da accompagnare in fretta a scuola, e quello del rientro da travet dopo le cinque. Periferia e centro, centro e periferia, come se non ci fosse altro a dividere il destino dei privilegiati dalle masse. Non ci sono alternative. Solo che adesso non c'è nulla e non resta che chiederti quando questo nulla passerà.

Le città non moriranno, ma la loro forza gravitazionale potrebbe non essere più la stessa. Il

contagio ti porta a vedere l'altro come un'insidia, il prossimo come una minaccia da cui stare lontano almeno un metro, nascondendo il volto con una maschera, però ti costringe anche a pensare a un'alternativa. La città è l'unica scelta possibile? Immaginiamo un futuro improbabile.

Next Generation. L'Europa sta mettendo sul piatto una massa di denaro superiore al piano Marshall. Non sono gratis. Sono debiti sulle spalle delle prossime generazioni. E se una parte di queste risorse andassero a finanziare borghi e paesi? È un progetto che punta sull'anima dell'Italia, sulla sua storia, sull'identità rinascimentale. Non è solo però un discorso di radici e di bellezza. È pensare a un capitalismo leggero, sfruttando Reti e imprese ad alto lavoro tecnologico, che non trova casa solo nelle metropoli. Si parla tanto di decongestionare le metropoli. Per farlo devi rendere facile la scelta di vivere fuori dalle grandi città. Questo significa investire nelle infrastrutture e nel 5G. Non viviamo più in un sistema produttivo basato solo sul modello di fabbrica novecentesca. Vivere e lavorare nei borghi potrebbe

essere conveniente. Solo che devi rendere tutto questo possibile. Ci servono soldi. I soldi adesso forse ci sono.

È anche l'occasione per mettere in sicurezza l'Appennino, dove si gioca a dadi con le viscere della madre terra. Non sai quando ci sarà il prossimo terremoto, ma sai che ci sarà. È già scritto. Ricostruire. Ridisegnare. Rivivere. Investire nei borghi è qualcosa che in Europa capiscono. Se lo aspettano. Avete la bellezza perché non la fate diventare un sistema? È un progetto che avrebbe una capacità di attrarre idee, simpatie e altri soldi. L'Italia piace quando rispetta il suo passato. L'Italia furba e accattona viene disprezzata. Un progetto per riqualificare il Rinascimento perduto è una grande opera che tutto il mondo vedrebbe con interesse. Magari questo è solo un sogno. È il sogno di chi vive in valli costellate da borghi dove il futuro sembra non passare mai. È lì che però l'Italia assomiglia alla luna di Astolfo, dove si radunano le cose che in altri luoghi sembrano perdute. È l'Italia dove ancora riesci a stupire il viaggiatore con ricette e prodotti che sono rimasti alla periferia del tempo e custoditi quasi





per caso, per restare ancorato a quel sapore di mandorle e di visciole dove resiste un frammento della tua infanzia. Non datele per scontate queste valli. Una valle di borghi deve riconoscersi. Ci vuole tempo. Qualcuno con un po' di cinismo dice che c'è voluta la crisi. Questa. Questa che ti ha messo con le spalle al muro e che ti fa paura. Perché fa paura. È così forse che abbiamo cominciato a guardarci intorno. E non importa se è soltanto un sogno.

L'azzardo è camminare su strade che non portano più verso il centro. Si può ricostruire camminando fuori pista? È una scommessa che ricorda il movimento medievale del monachesimo. È una fuga dal mondo per ritrovare il mondo. Ricostruire. Ricostruire un passato e un futuro. Dove? In alto. Sulla cima di un monte. Montecassino. Quello di Benedetto da Norcia è un progetto, una visione, un programma di vita. È un consiglio per mettere un po' di ordine al caos. Non è un'utopia. È, scrive Benedetto, un punto di partenza. Quella Regola, vista con gli occhi del 2021, assomiglia a un software open source, un programma aperto, senza diritto d'autore, che ognuno può modificare e adattare alle proprie esigenze. Benedetto, che

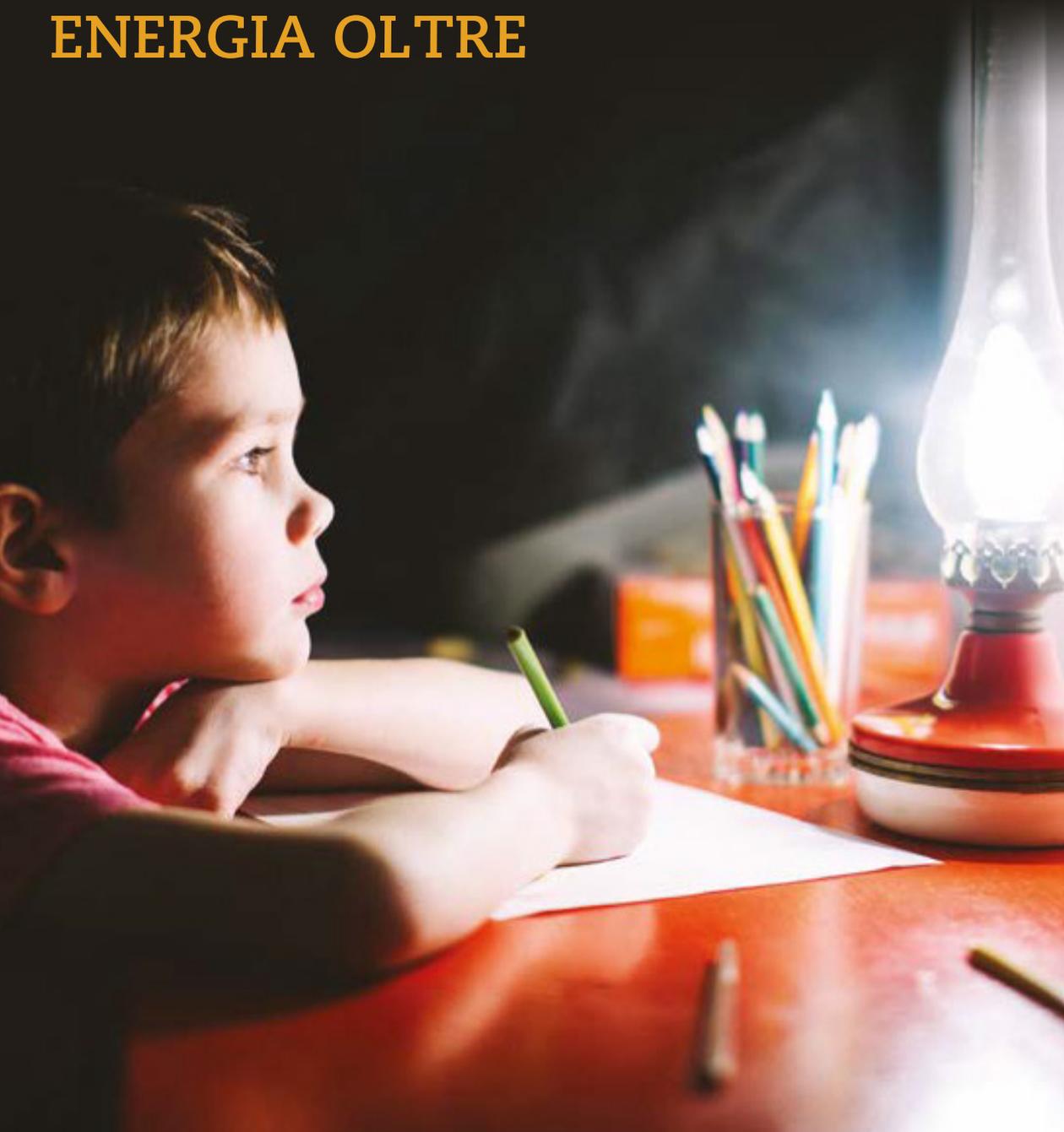
forse non era neppure prete, non crea un ordine rigido. Ogni comunità si organizza come meglio crede e non deve per forza fare capo all'abbazia madre.

La Regola viene così riformata e ogni volta si adatta ai tempi e ai luoghi. I benedettini diventano una confederazione. Cluny, che anticipa la vocazione francese al centralismo, è più gerarchica e rigida. È un centro di potere, magnifico e lussuoso. Ognuno comunque sceglie la propria strada. Austeri e spogli e tanto lavoro per i cistercensi. Solitudine per i camaldolesi e i silvestrini. Senso artistico per gli olivetani e i cassinesi. È un'Europa che all'interno della Regola si ritaglia un abito su misura.

I benedettini ridisegnano la mappa del pensiero e lo fanno con una mossa laterale, spiazzante, come chi intuisce un corridoio invisibile oltre le macerie. Il lavoro degli amanuensi recupera la cultura classica e la mette in Rete. Le innovazioni idrauliche e la rotazione delle colture strappano la storia e valgono come le rivoluzioni industriali o il capitalismo 4.0. E in più ci hanno regalato il pentagramma e lo champagne. Vi dice nulla il monaco Dom Pérignon?

Chi ha ancora tante domande sul mondo dell'energia,  
da oggi ha uno strumento in più:

# l'agenzia di stampa specializzata **ENERGIA OLTRE**



[www.energiaoltre.it](http://www.energiaoltre.it)

È UN PRODOTTO  
 Innovative  
Publishing

# Grand Hotel Smart Working



Case di vacanza  
o alberghi trasformati  
in luoghi di lavoro.  
Se l'home office non  
è fisso, perché non  
preferire una stanza in  
riva al mare alle quattro  
mura di casa? Così il  
turismo tenta il rilancio.

di *Giuseppe Mancini*

Airbnb ha conquistato Manhattan. Il 10 dicembre, per la prima volta i broker del Nasdaq hanno potuto comprare e vendere i suoi titoli sul mercato. La quotazione raggiunta in chiusura è stata subito da record: poco più di 144 dollari, cioè più del doppio rispetto ai 68 dell'offerta pubblica iniziale. La capitalizzazione ha sfondato il muro degli 86 miliardi di dollari: un livello pari a Booking, doppio e triplo rispetto a Marriott e Hilton leader degli hotel di lusso e non solo. Il titolo ha poi oscillato, da un minimo di 124 a un massimo di 163 dollari; si è infine stabilizzato attorno alla prima quotazione.

In altri tempi, questo fulmineo successo per un'azienda fondata sull'innovazione sarebbe stato praticamente scontato. Però, c'è da chiedersi: perché questa fiducia testarda da parte degli investitori se nel 2020 il Covid-19 ha costretto a sostituire il lockdown al viaggio, se le richieste di appartamenti in affitto

per soggiorni lontani da casa hanno subito un crollo verticale? Tra seconda, terza e chissà quante altre ondate – in attesa di una vaccinazione autenticamente di massa – neanche il 2021 sembra propizio, per i vacanzieri a caccia di opportunità online.

## RIVOLUZIONARE IL CONCETTO DI HOTEL

Qual è il segreto di Airbnb, allora? La risposta è: si è saputa adattare, ha mostrato flessibilità e capacità di trasformare la crisi in occasione. In concreto, ha puntato sullo smart working che è oggi necessità e moda: cioè, sulle esigenze di chi ha bisogno di uno spazio sicuro e attrezzato per lavorare, comunque al di fuori della propria abitazione (in solitudine, senza distrazioni), non solo in modo occasionale ma anche nel medio e lungo periodo. Le offerte sono state ovviamente ricalibrate: dalle destinazioni esotiche, al corto raggio. Il nuovo mercato è nato in modo fulmineo: nel secondo trimestre dell'anno l'azienda californiana aveva visto precipitare il fatturato e raddoppiare le perdite, ma già nel terzo sono tornati a crescere gli utili (220 milioni di dollari).

Il successo di Airbnb non è però un caso isolato. Anzi, parallelamente sono spuntate altre iniziative pionieristiche – sfruttano sempre il web e le app – per utilizzare in modo intelligente non solo le case destinate agli affitti di breve durata o bed&breakfast, ma anche gli hotel al momento disertati dai clienti abituali: solo in orari diurni, senza pernottamenti. È questa la soluzione smart per la crisi del settore, almeno nell'immediato? È persino ipotizzabile un mutamento delle abitudini, così da trasformare appartamenti e stanze con tutti i comfort nel nuovo ufficio – senza colleghi – del XXI secolo? Dopotutto, chi può lavorare da remoto potrebbe preferire farlo in un posto gradevole: immerso nella natura, invece che nello smog. In sostanza: soluzione tampone o ristrutturazione che sia, l'Italia duramente colpita dalla pandemia può affidare al lavoro agile versione deluxe parte del suo rilancio economico? Alcuni esempi possono aiutarci a comprendere la natura dei mutamenti in atto. DayBreakHotels è un progetto tutto italiano – i 4 fondatori sono italiani, la sede legale è a Roma – che è però già presente in altri 14 Paesi: dall'Argentina all'Australia, dal Regno Unito agli Stati Uniti. È stato lanciato nel 2013, poi nel 2020 c'è stato il boom: a fine anno è stato annunciato un incremento del 300% delle prenotazioni business e del 250% delle affiliazioni, diventando per alcuni partner "uno dei principali canali distributivi."

Il loro obiettivo dichiarato è quello di "rivoluzionare il concetto di hotel"; e cioè, di dare alle stanze uso anche solo diurno – uffici temporanei con tutte le dotazioni necessarie, dal wifi alla stampante/fotocopiatrice – e di mettere a servizio sale meeting, centri benessere, piscine, in modo autonomo rispetto al pernottamento. Sul sito e attraverso l'immane app, quindi, si possono prenotare queste ulteriori opzioni – una riunione, un tuffo, una sauna, una seduta in palestra con istruttore personale – senza esser costretti a passare la notte in hotel. Tutto in sicurezza, lontani dall'incubo del contagio.

Con DayBreakHotels è possibile usufruire di una camera per mezza giornata o una giornata, oppure per tutta una settimana lavorativa; alcune strutture sono scelte appositamente per la vicinanza alle stazioni ferroviarie o agli aeroporti. La gamma proposta comprende oltre 5.000 alberghi da 3 a 5 stelle, che appartengono anche ai grandi gruppi come Sheraton, Radisson, Ramada. Le tariffe sono annunciate come inferiori fino al 75% rispetto a quelle standard.

ByHours è nato un anno prima a Barcellona, si è espanso in altri Paesi e in tutti gli altri continenti, ha conosciuto una nuova fase di dinamismo grazie al Covid-19. In comune con DayBreakHotels ha "il forte desiderio di rivoluzionare l'industria alberghiera"; ma la formula è diversa e può sembrare equivoca: si paga a ore, con a disposizione tranches di 3, 6 o 12 (alcune strutture inseriscono tra le opzioni anche le sale per conferenze) ed extra come piscina, palestra, spa. Con il Covid-19, alcune delle catene partner – gli hotel prenotabili sono circa 3.000, in 600 diverse destinazioni – offrono ormai un'opzione specifica per lo smart working: come la Best Western, che ha attivato delle "smartroom" con connessione ad alta velocità alla Rete, angolo caffè a volontà, servizio per la stampa.

La tedesca Hrs di sistemazioni ne offre invece oltre 300.000, di ogni categoria e praticamente in ogni angolo del mondo. Nel 2020 è stata avviata l'iniziativa "MeWork", in alcuni Paesi tra cui l'Italia: stanze "adibite ad uso aziendale virtuale", cioè anche in questo caso attrezzate con connessione ad alta velocità, dotazione di cibo e bevande, stampante; la modalità di accesso, ovviamente è diurna: check in al mattino, check out a fine giornata.

Ma ormai si può fare smart working persino in vacanza: come certifica la proposta di una smart week da parte della VoiHotels, costola della Alpitour con 16 resort balneari soprattutto italiani ma anche esotici e altri alberghi nei



centri storici. La formula: stanze in aree particolarmente silenziose, wifi ad alta velocità, accesso a scanner e stampante, servizio dedicato per invio e consegna di documenti, pranzo da asporto in camera, angolo caffè.

Può essere però considerato autenticamente rivoluzionario, questo utilizzo più flessibile delle strutture alberghiere, come di camere e appartamenti in affitto, o di bed&breakfast? La creazione di uffici temporanei, in stanze che rimarrebbero invece vuote?

### **SOUTH WORKING PER IL MEZZOGIORNO**

La vera rivoluzione è in realtà altrove: nelle forme di permanenza prolungata o addirittura stabile in località amene lontane dalla residenza abituale, dove è possibile combinare lavoro da remoto e stili di vita più rilassati. Come alle Hawaii, le cui autorità pubbliche hanno reso noto a dicembre il programma "Movers e Shakers" riservato a telelavoratori provenienti dagli altri Stati americani: volo gratuito, hotel a costi agevolati e spazio di lavoro in co-working; in cambio, si chiede un soggiorno minimo di un mese e un coinvolgimento nell'associazionismo locale. L'approccio non è quindi commerciale, l'obiettivo è di lungo periodo: portare competenze professionali nelle piccole comunità, grazie alla mobilità dei lavoratori agili.

In Italia, un fenomeno per alcuni versi analogo – spontaneo, senza incentivi – è quello spiritosamente autodefinito south working: una migrazione all'inverso, il ritorno a casa al Sud continuando a lavorare però da remoto per aziende del Nord. La tendenza ha dato vita a un movimento strutturato che ha trovato ovviamente online un suo punto di riferimento operativo: South Working – Lavorare al Sud, che riunisce un gruppo di giovani professionisti "uniti dalla voglia di poter tornare a casa". Promuovono una Rete, hanno prodotto un manifesto per chiedere connessioni migliori e diritti chiari per i lavoratori smart, stanno preparando una mappatura capillare degli spazi di co-working e di connessioni in spazi pubblici. Il ritorno al Sud come conquista irreversibile, come occasione di sviluppo per il territorio o anche solo di ripopolamento giovane di centri lasciati sguarniti. Tutto è nato paradossalmente grazie al Covid-19, ma i south worker guardano oltre.

# Siamo sicuri che sia "smart" working?

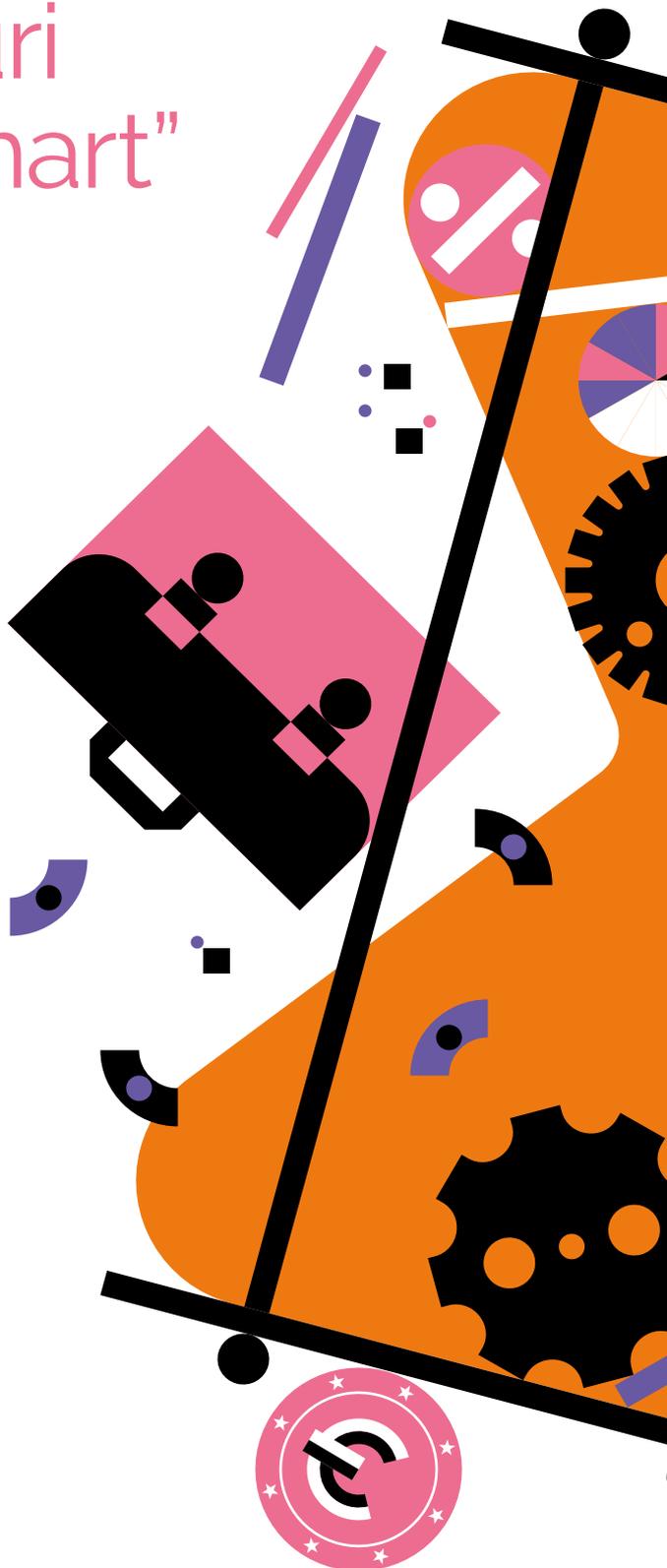
È arrivata l'ora, in tutti gli ambiti, di andare oltre l'approccio solo smart e costruire soluzioni di buon senso, funzionanti, senza metterci più tecnologia di quanto serva.

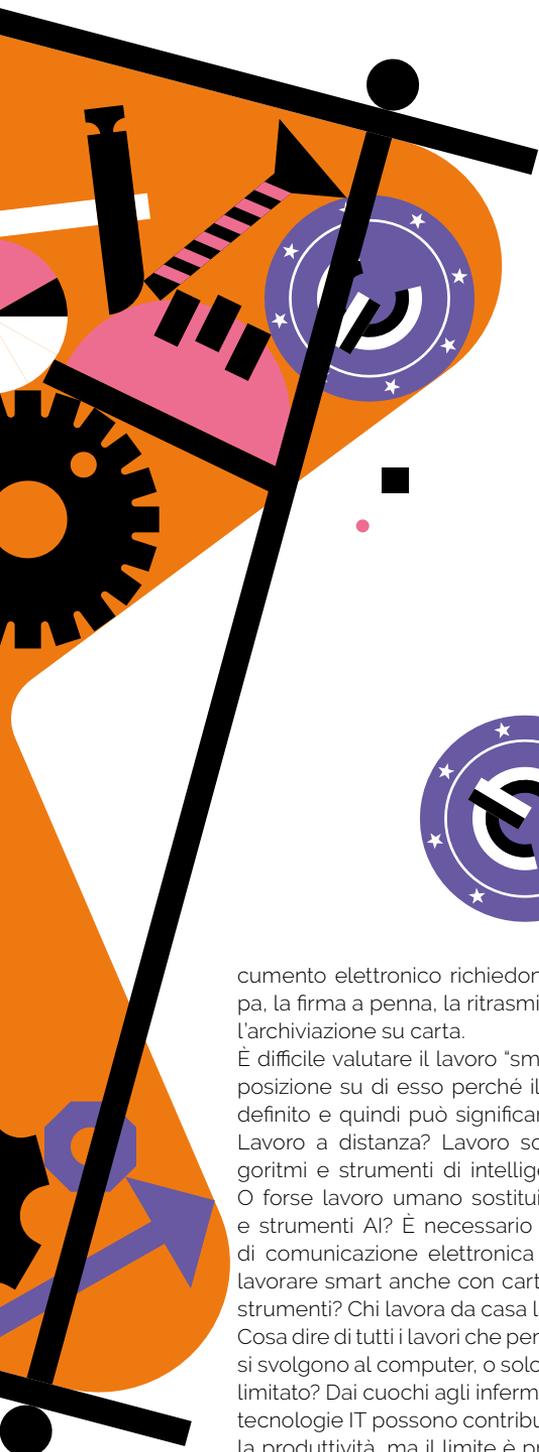
di **Gianguido Piani**

La fotografia è professionale, iconica. Un ufficio con pochi mobili ma ricercati, di una persona di potere. Poltrona in pelle, tavolo in legno massiccio, vi è solo appoggiato un monitor. Didascalia: "Il tavolo della persona veramente attiva è vuoto. Con il nostro sistema informatico realizzi l'ufficio paperless".

Questo annuncio era apparso in Svezia all'inizio degli anni Ottanta, presentato da una grande azienda IT, e fece scalpore, si apriva il futuro (non che la Svezia fosse indietro, a maggior ragione in quegli anni). Le società del business della cellulosa non si preoccuparono più di tanto e il tempo diede loro ragione: nel giro di un decennio il consumo di carta raddoppiò. Merito proprio dell'ufficio paperless, che nei processi aziendali e burocratici richiedeva sempre più stampe per la verifica dei documenti man mano che venivano aggiornati.

L'ufficio senza carta è infine arrivato, in Svezia e nel resto del mondo, meno di una decina di anni fa e il merito non è dell'hardware ma del software, in particolare del formato pdf. Peraltro, anche nell'era del pdf alcune burocrazie pervicaci (indovinato quali?) nel gestire un do-





documento elettronico richiedono la sua stampa, la firma a penna, la ritrasmissione via fax e l'archiviazione su carta.

È difficile valutare il lavoro "smart" e prendere posizione su di esso perché il termine non è definito e quindi può significare tutto e nulla. Lavoro a distanza? Lavoro sostenuto da algoritmi e strumenti di intelligenza artificiale? O forse lavoro umano sostituito da algoritmi e strumenti AI? È necessario uno strumento di comunicazione elettronica oppure si può lavorare smart anche con carta, penna e altri strumenti? Chi lavora da casa lavora smart?

Cosa dire di tutti i lavori che per loro natura non si svolgono al computer, o solo in modo molto limitato? Dai cuochi agli infermieri ai tassisti, le tecnologie IT possono contribuire a migliorare la produttività, ma il limite è presto raggiunto. E anche quando un lavoro può essere "smart" questo non cambia i suoi aspetti fondamentali. Se il superiore è bravo si lavora bene anche

sentendosi solo una volta la settimana per telefono. Se il capo o il sottoposto è un imbecille il lavoro ne soffre e nessun collegamento in fibra ottica ultraveloce potrà mai migliorare la situazione.

Il lavoro smart nel senso di supporto elettronico delle procedure permette l'analisi quantitativa delle prestazioni, ma diversi suoi aspetti pratici non solo vanno contro parecchia normativa sul lavoro, ma possono incidere negativamente anche sulla produttività. La loro principale criticità è che gli automi sono insuperabili nell'applicazione di tutte le possibili metriche quantitative, ma non possono gestire aspetti qualitativi. Da studente Bill Gates aveva un pessimo rendimento, chiaro, stava costruendo la Microsoft! Le grandi invenzioni, le idee veramente "smart" sono arrivate affrontando i problemi al di fuori degli schemi preesistenti. Secondo metriche puramente quantitative personaggi come Guglielmo Marconi e Bill Gates riceverebbero un "below average score" e finirebbero nel "lowest efficiency ranking", scansafatiche da licenziare in tronco. Quanti sono i servizi oggi etichettati come smart? Moltissimi. Quanti di questi hanno introdotto elementi di rottura con soluzioni tradizionali e cambiato paradigmi di uso così da affrontare i problemi in termini nuovi? Quasi nessuno. Oggi è definito come "smart" tutto quello che può venire formulato in termini di app per telefonino, interfacciamento con un assistente vocale e raccolta dati a distanza. La temperatura di casa può essere regolata con un comando a voce piuttosto che a mano, ma questo aiuta a risparmiare energia? Di certo passa a sconosciuti i nostri profili di comportamento. App e assistenti vocali sono in grado di risolvere solo problemi appartenenti a categorie predefinite e che quasi sempre possiamo gestire adeguatamente anche senza di essi. Oppure smart è la predizione delle nostre intenzioni e il loro completamento automatico? Ci ritroviamo a combattere con editori di testi e tabelle di calcolo che inseriscono i dati che vogliono loro, immaginati dall'interfaccia "smart", e non quelli che intendiamo noi. Un risparmio teorico di tempo che nella realtà si rivela una perdita.

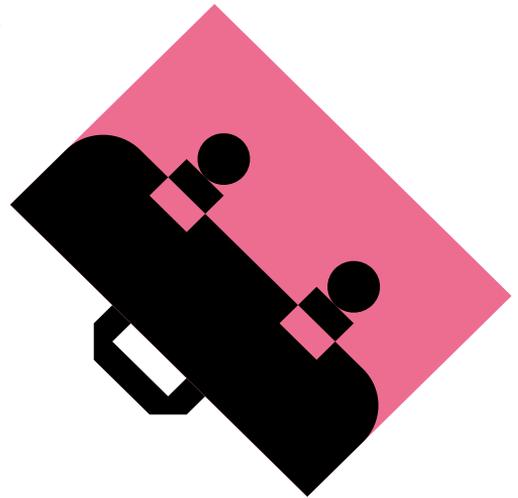
Idee veramente intelligenti non hanno bisogno del supporto informatico. Un'invenzione che a suo tempo a un costo irrisorio migliorò moltissimo le comunicazioni furono le pietre miliari sulle strade dell'Impero Romano. Nei trasporti contemporanei è l'orario cadenzato. Certo, la app "smart" aggiunge all'orario cartaceo informazioni in tempo reale, ma nelle zone servite da ferrovie suburbane sono frequenza

e regolarità delle corse a incidere sul prezzo degli alloggi, non la possibilità di usare una app dell'azienda di trasporti.

Durante il grande periodo di sviluppo delle tecnologie digitali, gli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, che videro il personal computer, i primi collegamenti via modem, la diffusione di applicazioni di ufficio e industriali l'interoperabilità tra apparecchi era un requisito essenziale. Non che funzionasse sempre, ma la documentazione era accessibile, erano richiesti skill ingegneristici, in compenso si potevano risolvere moltissime cose. Allora l'interoperabilità avrebbe potuto a ragione chiamarsi smart perché nei fatti lo era. Oggi la maggior parte delle soluzioni smart non sono integrabili, anzi, sono progettate per legare l'utente a ecosistemi aziendali che escludono la concorrenza. Un mondo forse più accattivante, certamente molto più chiuso.

I sistemi smart hanno alcuni pregi, ma se non sono usati correttamente questi si trasformano rapidamente in difetti irritanti per l'utenza umana. In passato telefonando a un ufficio o un'azienda rispondeva una centralinista che, se si riusciva a raggiungerla, dava informazioni o passava la chiamata. Ad alleviare il carico di lavoro dei centralinisti si impiegano oggi risponditori automatici a menu che raramente sono di aiuto. Quasi sempre l'automa, dopo numerosi "premi uno" e "premi due", rimanda al sito aziendale. Utilità zero, anche perché l'utente prima di telefonare quasi certamente ha già visitato il sito senza trovare le informazioni desiderate, altrimenti non avrebbe chiamato. L'utente è quindi costretto a sviluppare strategie simili a quelle con i programmi troppo smart, cercare di intuire dalle domande automatiche quelle cui l'automa non è in grado di reagire secondo la sua logica, così da costringerlo ad attivare l'opzione finale: il collegamento con un operatore umano. Quanto è smart questa fatica?

Il limite delle soluzioni smart è stato messo in evidenza dalla pandemia Covid-19. Da marzo 2020 in tutta Europa dobbiamo confrontarci con regole diverse e in perenne aggiornamento su libertà di spostamento e comportamento personale. Queste regole sono stratificate a numerosi livelli: Unione europea, Stati nazionali, Regioni e Comuni da cui conseguono conflitti di competenza tra enti centrali e territoriali che a loro volta portano a differenze interpretative sulle misure da attuare. Nel mondo smart un pc o un tablet è sufficiente per collegarsi alle basi dati di governo, Regioni e Comuni e visualizzare tutte le disposizioni. Il problema è che queste sono perlopiù scritte



in modo incomprensibile. Per farla breve, delle venti Regioni italiane solo due, Lombardia ed Emilia Romagna, mettono in chiaro sui loro siti (gennaio 2021) le disposizioni nazionali e regionali traducendole in chiare indicazioni di comportamento, posizionandole proprio dove uno se lo aspetta. Semplice quasi come le previsioni meteo in base alle quali decidiamo cosa indossare e se uscire con l'ombrello. Usano avanzati programmi di intelligenza artificiale? No, avranno incaricato un gruppo di lavoro di interpretare le regole, renderle adatte a un largo pubblico e metterle online.

La narrativa degli ultimi anni ci chiedeva di acquistare frigoriferi e lavatrici in grado di scambiare dati con il telefonino o con assistenti vocali. Soluzioni superflue e inutili alla prova dei fatti di un problema vero come la pandemia. È arrivata l'ora, in tutti gli ambiti, di andare oltre l'approccio solo "smart" e costruire soluzioni di buon senso, funzionanti, senza metterci più tecnologia di quanto serve. Verrà fatto?





# Dietro l'energia che usi ogni giorno, ci siamo noi.



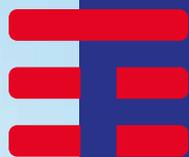
L'energia non si muove da sola.

Noi di Terna siamo il più grande operatore indipendente europeo di trasmissione dell'energia elettrica e la portiamo in tutta Italia, a beneficio di persone e imprese. Con soluzioni innovative lavoriamo per garantire alle prossime generazioni un futuro veramente sostenibile, alimentato da fonti rinnovabili e senza emissioni inquinanti.

Perché l'energia è un diritto di tutti.

E il nostro dovere ogni giorno.





# Con il 5G di TIM si connettono emozioni.

Scopri tutte le potenzialità del 5G  
e le opportunità per te.

 **TIM** 

[tim.it](https://www.tim.it)



Il servizio 5G, in fase di attuazione, è disponibile solo in specifiche aree delle città da questo raggiunte.  
Per conoscere le città e i dispositivi abilitati vai su [tim.it/reti-veloci-5g](https://www.tim.it/reti-veloci-5g).