



# IL SALTO DI QUALITÀ CULTURALE CHE SERVE ALLO SMART WORKING

**Daniele Marini**

Lo *smart working* è stato, nei mesi scorsi, al centro della discussione sui temi del lavoro. La pandemia e il primo *lockdown* l'hanno fatto diventare una soluzione per una diversa organizzazione del lavoro. Così, diverse realtà, soprattutto in alcuni comparti dei servizi e le attività amministrative nell'industria, hanno smaterializzato il lavoro e i suoi luoghi di esecuzione. Ciò ha comportato nelle città dove il terziario è concentrato, un riassetto dei comparti correlati: trasporti, ristorazione, abitazioni, negozi, solo per citarne alcuni. Al punto che è aperta la riflessione su come le città si debbano ridefinire e riorganizzare dopo una simile esperienza che sicuramente lascerà traccia. In quale misura, però, è ancora tutto da scoprire. L'incertezza domina anche sotto questo profilo, perché il lavoro a distanza conosce una densità specifica, a macchia di leopardo. E peraltro dagli esiti non sempre così confortanti, nonostante la retorica che l'avvolge.

L'ultima rilevazione Istat sulle strategie delle imprese durante la pandemia offre molti spunti anche in tema di telelavoro. In primo luogo, quanto potrebbe essere diffuso in Italia? Secondo le imprese, per un quinto dei lavoratori (21,9%) sarebbe possibile svolgere le proprie mansioni al di fuori della sede. Si tratta di una quota minoritaria, ma cospicua che si concentra però in alcuni comparti come attività tecnico-professionali, comunicazione, istruzione e finanza. Per il manifat-

turiero, forniture energetiche. Solo in questi comparti il telelavoro risulterebbe praticabile in misura consistente. Il condizionale è d'obbligo, perché alla prova dei fatti così non si è verificato.

Prima della diffusione del Covid-19 lavorava da casa poco più di un lavoratore su cento (1,2%). Nel periodo di chiusura (marzo-aprile) si è registrato il balzo arrivando all'8,8%, e sempre in particolare nei comparti segnalati, già adusi a tecnologie digitali. La riapertura delle attività (maggio-giugno) conosce un ridimensionarsi del fenomeno che tocca il 5,3% dei casi. Dunque, il fenomeno del telelavoro si era sgonfiato, lasciando però un segno: alcune imprese avevano mantenuto (in tutto o in parte) quella nuova organizzazione. Ma si trattava di esperienze circoscrittibili ad alcuni ambiti del terziario e, in particolare, di imprese molto strutturate (oltre 250 addetti). L'ultimo periodo dell'anno con le chiusure a livello regionale ritroviamo un incremento dell'utilizzo del telelavoro, questa volta superiore al più stringente periodo di *lockdown* nazionale. Da giugno a novembre ben l'11,1% degli occupati lavora da casa, finora la quota più elevata. Se le caratteristiche dimensionali delle imprese interessate rimangono le medesime (grandi), qualcosa muta sotto il profilo dei settori. I comparti dei servizi già interessati continuano a risultare i più esposti. Ma è nel manifatturiero che avviene la crescita più rilevante avvicinandosi ora alla media nazionale (10,9%). Dunque,

se permane una distanza fra il potenziale di telelavoro ipotizzato (21,9%) e quello praticato oggi (11,1%), tuttavia nel tempo si assiste a una progressione ed estensione della nuova organizzazione del lavoro che coinvolge alcuni ambiti dei servizi, ma ora anche l'industria.

La seconda riflessione, però, riguarda le valutazioni sugli effetti dell'introduzione del telelavoro. Nella maggioranza delle imprese interpellate (mediamente il 58%) il lavoro a distanza non ha avuto con-

seguenze apprezzabili sull'operatività dell'impresa. La restante quota si divide fra quanti hanno rilevato miglioramenti (19,4%) e, per contro, peggioramenti (22,3%), con un saldo generale marcato negativamente (-3,0%). I fattori che prevalgono positivamente sono quelli degli investimenti nelle nuove tecnologie (+40,4%) e nella formazione professionale (+8,4%), oltre che aver notato un maggior benessere del personale (+22,8%). Per contro, però, è sui processi produttivi che prevalgono i segni negativi: aumentano i costi operativi (+5,5%), diminuisce la produttività sul lavoro (-20%) e l'efficienza della gestione (-29,3%). Soprattutto viene a mancare la relazione interpersonale fra i lavoratori (-48,6%), fonte di identificazione e creatività per il lavoro e l'azienda.

È sicuramente presto per trarre conclusioni sull'esperienza del lavoro a distanza. La sensazione è che, al momento, si tratti perlopiù di una soluzione logistica che risponde alla necessità generata dalla pandemia, più che una vera e propria strategia di sviluppo organizzativo. Seppure alcuni germi di innovazione si possano individuare. Passare da una conduzione dell'impresa d'impronta fordista, a quella digitale e post-fordista richiede certamente un investimento economico e tecnologico, ma soprattutto culturale e formativo verso manager e lavoratori.

Dipartimento di Scienze politiche, giuridiche e studi Internazionali Università di Padova

© R. PRODUZIONE RIVERVA

**Il libro.**  
Economia dell'imperduto di Anne Carson è pubblicato da Utopia (pagg. 192 euro 18).

