

IL FATTO Dipendenti nell'incertezza. I consumatori restano pessimisti, attenti però alla sostenibilità

Il lavoro agile cerca un nuovo equilibrio

Nelle piccole imprese è cominciato il rientro totale, nelle grandi fino al 30% in «smart»

CINZIA ARENA E PIETRO SACCO

Scrivanie a rotazione, turni di lavoro personalizzati e organizzazione flessibile. Archiviata l'emergenza del lockdown, è il momento di costruire una nuova normalità. Alcune grandi aziende "pilota" ci provano con soluzioni innovative, dal 15 ottobre potrebbero essere riviste le regole per tutti. Nel frattempo le città iniziano a misurarsi con lo svuotamento dei centri in cui negli ultimi anni si sono concentrati i quartieri generali delle società, con una ricaduta pesante sulle attività commerciali di supporto: il caso di Milano.

Carucci e Pini alle pagine 6, 7 e 16

È tempo di alternanza casa-ufficio: le grandi aziende cambiano ritmo

RIVOLUZIONE

Presenze a rotazione, organizzazione flessibile e conciliazione sono le parole chiave per consentire una ripresa sostenibile e in sicurezza ai lavoratori

CINZIA ARENA

Scrivanie a rotazione, turni di lavoro personalizzati e organizzazione

flessibile. Archiviata l'emergenza del lockdown che ha costretto le aziende a chiudere gli uffici e smaltita la "fase dell'incertezza" che è coincisa con la stagione estiva, è il momento di costruire una nuova normalità. Che non rappresenta un semplice ritorno al passato ma un tentativo, "coraggioso" e "necessario", di valorizzare l'esperienza del lavoro da casa e trasformarla da necessità a risorsa. A spingere su questo fronte sono soprattutto le grandi aziende che possono fare economia di scala. Hanno personale a sufficienza e possono quantificare i benefici in termini di risparmio e di sostenibilità per il personale e il territorio. Il prossimo 15 ottobre finirà lo stato di emergenza che ha libe-

ralizzato lo smart-working e occorrerà un piano su misura concordato con i sindacati. La pandemia ha avuto l'effetto di far decollare il lavoro agile che in Italia: si è passati infatti dall'1,2% di lavoratori da remoto all'8,8% in pieno lockdown, vale a dire circa due milioni di persone, per poi arrivare ad una stabilizzazione attorno al 5,3%. Nelle aziende di grandi dimensioni, come evidenziano i dati Istat, il fenomeno è ancora più marcato: in piena pandemia il 31,4% dei lavo-

Con interviste a Franco Amicucci e Nicola Spagnuolo



ratori ha potuto lavorare da casa e il 25,1% lo sta ancora facendo, percentuali che scendono al 21,6% e al 16,2% in quelle di medie dimensioni. I settori più coinvolti sono l'informazione, l'istruzione, le attività professionali e i servizi. Nella pubblica amministrazione l'obiettivo ambizioso, come ha ribadito più volte il ministro Fabiana Dadone, è di arrivare al pareggio tra dipendenti in sede e in remoto. Molti uffici hanno riaperto da poco e solo su appuntamento. Alle prese con il rientro alla normalità anche le Poste con i suoi 130mila dipendenti. Durante il lockdown l'80% degli impiegati ha lavorato in smart working e le aperture degli sportelli sono state contingentate sia in termini di sedi che di orari. Dal mese di settembre è previsto un rientro in sede fino al 40%.

Situazione più complicata nei settori produttivi, a partire dalla filiera alimentare. All'insegna della flessibilità la scelta di un colosso come Barilla che nel 2013 aveva firmato un protocollo sperimentale concedendo un giorno a settimana di smartworking ad un migliaio di impiegati. Negli anni i giorni sono diventati due e con il lockdown è stato concesso lo smartworking integrale. Al momento, spiegano dal quartier generale di Parma, non c'è alcuna intenzione di cambiare

programma.

A guidare la schiera dei sostenitori del lavoro senza fissa scrivania sono i colossi del digitale americano che hanno invitato i dipendenti italiani a stare a casa. Google ha deciso di rinviare il rientro in ufficio all'estate prossima, Amazon ha lasciato libertà di scelta ai propri dipendenti. Potranno scegliere se e quando andare in ufficio ma dovranno prima registrarsi per evitare che le presenze nei nuovissimi uffici di via Melchiorre Gioia superino il 30%.

L'idea di fissare un tetto alle presenze in ufficio è al momento la scelta più gettonata. Luxottica e Pirelli nei loro uffici di Milano hanno indicato il "dimezzamento" delle presenze come l'obiettivo da perseguire per tutto il 2020 e sono tra le aziende che hanno scelto di proporre ai dipendenti di ritorno dalle ferie estive di effettuare il tampone.

Tra i colossi che hanno abbracciato la rivoluzione del lavoro agile c'è l'Eni che ha deciso di renderlo permanente: attualmente soltanto il 15% dei dipendenti è ritornato in sede (dei 15mila impiegati che lavorano in Italia mentre altri 6mila tecnici lavorano in presenza sugli impianti) e l'obiettivo è arrivare al massimo al 65% lasciando in remoto il 35% delle risorse disponibili.

All'insegna della riduzione del-

le presenze il piano di Enel che aveva introdotto lo smartworking nel 2016 con una giornata settimanale. In Italia i dipendenti "agili" sono attualmente circa 14.800, su un totale di più di 29.600. A giugno è stato sottoscritto un accordo specifico che prevede due forme di smart working: quello "prolungato" per chi svolge attività in remoto e solo saltuariamente deve recarsi in sede o dai clienti, e quello "alternato" con cadenza bi-settimanale, settimanale o infrasettimanale per chi deve fare i turni per il distanziamento. Sono state anche introdotte delle misure organizzative per tutelare la vita privata: niente riunioni in orario della pausa pranzo ed e-mail nel week-end. A credere nello smart working da tempo anche Fastweb. Nella società telefonica lavoravano da casa, già prima del lockdown, i due terzi dei dipendenti. Prima dell'emergenza, poi, la società aveva siglato con i sindacati un accordo per estendere da 4 a 6 i giorni di lavoro flessibile. Tra le aziende che hanno deciso di dotarsi di un accordo specifico c'è Fincantieri, accordo che prevede un giorno di lavoro da remoto a settimana per 1.950 lavoratori, che raddoppia per chi ha figli piccoli o risiede ad una distanza superiore ai 40 km.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE STRATEGIE



Amazon
Il colosso dell'e-commerce punta al 30% di presenze

Nella sede milanese bisogna prenotare il posto per andare in ufficio e non superare il tetto del 30% di presenze.



Ing Direct
Flessibilità totale in base alle esigenze dei lavoratori

Massima libertà per tutto il 2020 e anche rimborso per gli acquisti fatti per allestire l'ufficio in casa.



Barilla
La produzione non si ferma ma gli impiegati sono smart

La produzione non si può fermare, ma per gli impiegati Barilla ha previsto il lavoro agile cinque giorni su cinque.



Enel
Niente riunioni in pausa pranzo o e-mail nel week-end

La metà dei dipendenti Enel usufruisce dello smartworking. Firmato un accordo che tutela il diritto alla disconnessione.

INTERVISTA 1 / FRANCO AMICUCCI

LE DOMANDE

«Ora il vero rischio è una disciplina rigida»

MAURIZIO CARUCCI

Francò Amicucci, sociologo, da 40 anni si occupa di formazione. Ha fondato Skilla, società di didattica a distanza, e-learning e corsi di formazione per imprese, il cui bacino supera oggi un milione di potenziali utenti.

Sottolinerei tre apprendimenti collettivi. Il primo è dato dalla consapevolezza che la digitalizzazione del lavoro e del Paese ha la potenzialità di rendere più flessibile la tradizionale organizzazione del lavoro, grazie alla destrutturazione dei tempi e degli spazi tradizionali, tipici della società industriale, con vantaggi per l'impresa e la persona. Abbiamo poi appreso che nell'agenda del Paese il tema delle competenze digitali, che rappresentano ormai un alfabeto di base, il nuovo imparare a leggere e scrivere, è sempre più centrale insieme a quello delle infrastrutture digitali. Infine è emersa la centralità di alcuni lavori troppo spesso trattati in termini di dignità sociale e retribuzione come marginali, quali il trasporto, l'agricoltura e la sanità. Per questi lavori non è possibile lo *smart working*, ma un trattamento più dignitoso sì.

Già li stiamo intravedendo. Il primo è la spinta a che tutto ritorni come prima, il secondo è quello di disciplinare in modo tradizionale e rigido lo *smart working*, togliendo quella flessibilità, risultata vincente, che lo caratterizza.

Credo che il primo investimento da fare sia sul valore della fiducia. Quando le persone vengono responsabilizzate e coinvolte su obiettivi chiari da raggiungere e sul senso e la finalità del lavoro la risposta è mediamente più alta

della prestazione lavorativa basata su procedure e controllo.

Dopo questi mesi di *lockdown* e *smart working* generalizzato, ogni organizzazione è ormai consapevole di quali attività e processi lavorativi è possibile gestire in *smart working* e quali no, di come snellire e sburocratizzare tante attività. Ogni organizzazione può essere ridisegnata con obiettivi di snellezza, agilità, maggiore partecipazione delle persone nella co-progettazione delle modalità di lavoro.



Franco Amicucci

«Il primo investimento da fare è sul valore della fiducia»

Formazione *blended* e formazione continua sono i due fattori su cui investire per riorganizzare la formazione e renderla adeguata alle sfide del continuo aggiornamento oggi richiesto. Formazione *blended* richiede una progettazione in grado di combinare sapientemente modalità tradizionali come aula frontale, gestita fisicamente o a distanza con i webinar, con altre modalità digitali, come l'e-learning, che richiede l'autoresponsabilizzazione della persona nella scelta dei tempi e modalità di studio di quanto messo a disposizione. È un grande cambiamento che richiede una nuova professionalità dei formatori e nuove competenze da parte delle persone, la più importante delle quali è l'apprendere ad apprendere negli ecosistemi di apprendimento fisici e digitali, ormai ricchissimi di opportunità. Il secondo grande cambiamento è quello di entrare nella dimensione della formazione continua per tutto l'arco della vita. La rivoluzione tecnologica ci ha fatto entrare in un'epoca di cambiamenti continui e la necessità del continuo aggiornamento è diventato uno dei fattori chiave di ogni organizzazione e di ogni società.

1 Cosa abbiamo imparato nella fase dell'emergenza sull'utilizzo più efficace dello *smart working*?

2 Quali sono gli errori più comuni da evitare nella nuova fase post emergenza?

3 Su quali elementi di forza della modalità di lavoro da remoto puntare invece?

4 Come andrebbe riorganizzato il lavoro nelle grandi e anche nelle piccole aziende?

5 Come andrebbe strutturata la formazione per garantire una buona organizzazione?

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INTERVISTA 2/NICOLA SPAGNUOLO

«Sfida formazione: sarà personalizzata»

Nicola Spagnuolo è il direttore di Cfmt, Centro di formazione manager del Terziario, che raggruppa più di 9mila aziende e 24mila dirigenti.

1 Occorre distinguere tra acquisizione di nuove o maggiori consapevolezze e apprendimento. Occorre partire dal presupposto che non si apprende per inerzia o per osmosi. L'apprendimento è un processo consapevolmente volontario. Richiede una scelta esplicita del discente. Durante la fase di emergenza tutti noi siamo stati sottoposti a molti stimoli che, in molti casi, hanno certamente spronato la scelta di apprendere alcune competenze trasversali. Ma l'apprendimento vero e proprio di tali competenze ha richiesto la scelta di un percorso dettagliato e puntuale oltre che un investimento di tempo e denaro. Ciò che invece viene definito erroneamente apprendimento durante la fase di emergenza, altro non è che acquisizione di consapevolezza.

2 L'errore peggiore in cui le aziende e i manager potrebbero incappare sta nel rendere strutturali e definitivi i modelli di *business* costruiti in risposta alla situazione di emergenza. Le reazioni all'emergenza non vanno rese strutturali. Lo stato emergenziale finirà e si dovrà entrare in una nuova normalità, nella quale le aziende e i manager dovranno ricercare e ristabilire un nuovo equilibrio tra i modelli di *business* a cui l'azienda dovrà orientarsi e i corrispondenti modelli organizzativi.

3 Ogni azienda dovrà orientarsi e ri-orientarsi in un nuovo paradigma economico-sociale governato dall'incertezza. Imparare a gestire l'incertez-

za sarà fondamentale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese. Occorrerà riscoprire il coraggio di osare, sperimentare risposte senza conoscerne gli esiti a priori, accettare l'errore e renderlo parte integrante del processo di sviluppo aziendale. Il fallimento dovrà essere sempre più accettato, socialmente e giuridicamente. Da questo punto di vista forse l'Italia dovrà fare importanti salti in avanti, mentre invece lo spirito innato di adattamento e creatività tutto i-

italiano potrà costituire, se ben orientato, il vero punto di forza del nostro sistema Paese.



Nicola Spagnuolo

«Il fallimento dovrà essere accettato, socialmente e giuridicamente»

4 Uno dei principali effetti di questa pandemia, in termini di consapevolezza, credo consista proprio nella oggettiva presa di coscienza che i modelli organizzativi, così come si sono andati affermando nei decenni scorsi e si sono imposti fino ai nostri giorni, non risultano più efficaci. Un ambito in cui la creatività dovrà mostrarsi in tutta la sua forza sarà certamente quello dell'attualizzazione dei modelli organizzativi.

In questo scenario l'importanza della formazione risulta evidente a chiunque. Tuttavia è opportuno essere cauti rispetto ai poteri taumaturgici della formazione. Di per sé la formazione non cura i mali di ogni azienda o di ogni individuo solo perché la si intraprende. La formazione del post-Covid dovrà inevitabilmente essere meno massiva e più personalizzata. Gli operatori dovranno costruire la formazione in modo sempre più personalizzato, adattando le modalità e gli strumenti formativi più efficaci alle esigenze di aziende e individui.

Maurizio Carucci

© RIPRODUZIONE RISERVATA