



## PUNTO ZERO

di Stefano Cuzzilla\*

### La riscoperta dello smart working

L'impatto delle nuove tecnologie sull'organizzazione aziendale è considerevole, ma nel nostro Paese stenta a decollare. La cosiddetta *digital revolution* non ha ancora rivoluzionato i modelli adottati. Non ha inciso sulla cultura tradizionale che vede nella presenza in ufficio, dietro una scrivania, l'unica modalità efficace per la gestione – o forse, è più corretto dire “il controllo” – delle risorse umane. La gran parte delle imprese e tutte le diverse articolazioni della Pubblica amministrazione si trovano oggi ad affrontare la prova dello *smart working*. Esistono due ordini di problemi: uno riguarda il tasso di diffusione delle tecnologie abilitanti, con parte del Paese che soffre il *digital divide*. La classifica del Desi, l'indice europeo che misura il tasso di digitalizzazione dell'economia e della società, parla chiaro: l'Italia è in coda, al 24esimo posto. L'altro problema, invece, è rappresentato dalla barriera culturale. La prova più grande, appunto, consiste nel cambiare radicalmente il nostro approccio alla tecnologia per trasformare ciò che oggi costituisce una costrizione in un modello virtuoso. Lo *smart working*, lo voglio ricordare, è innanzitutto una scelta. Rappresentando i manager dell'industria e dei servizi, devo riconoscere che

la nostra categoria è chiamata a rivedere le modalità di esercizio della *leadership*: è necessario passare da un'organizzazione basata sulle urgenze e sui risultati a brevissimo termine, a una basata sulla condivisione degli obiettivi a medio-lungo periodo. Se guardiamo all'ultimo decennio, l'Italia non cresce nel lavoro agile, rimasto sostanzialmente invariato dal 2009 al 2018, mentre nell'eurozona la crescita risulta evidente: se si considera il totale dei lavoratori da casa, la percentuale europea sale dall'11,4% al 14,2%. Fanno meglio di noi i Paesi Bassi (35,8%), la Svezia (35,2%), il Regno Unito (24,2%), il Belgio (22,9%) e la Francia (20,9%). Interessante sottolineare che, nei Paesi Bassi, ben il 14,4% del totale dei lavoratori agili lavora da casa frequentemente. Forse vale la pena di ricordare anche quali benefici possano derivare dal lavoro a distanza. In **Federmanager** abbiamo calcolato che, sulla torta complessiva, il 30% va a vantaggio dell'impresa, pubblica o privata che sia, e si può misurare in maggiore produttività del lavoratore e miglioramento del clima aziendale; un altro 30% è a favore del dipendente, da calcolare in termini di minori costi per spostamento e alimentazione e di una migliore conciliazione con le

esigenze familiari e personali. Il 40%, infine, è il minor costo sociale legato, ad esempio, alla riduzione degli infortuni e all'abbattimento dell'inquinamento.

La verità è che, ancora oggi, nel 70% dei casi le imprese che adottano questa modalità di lavoro lo fanno in via sperimentale, per attività non consolidate. La prestazione lavorativa in remoto non è nei fatti considerata una modalità di lavoro, è ancora un'eccezione, spesso adottata per la gestione di situazioni personali come la genitorialità. Superfluo affermare che il ritardo colpisce in modo sensibile la Pubblica amministrazione, che nell'emergenza sanitaria sta dimostrando grandi carenze.

Occorre investire nei sistemi di interconnessione e nei necessari strumenti abilitanti, per essere non solo un Paese avanzato, ma soprattutto un Paese in grado di trasformare il rischio in opportunità. Per diffondere questo genere di politiche dobbiamo promuovere un approccio *top-down*. Siamo chiamati a gestire l'emergenza Coronavirus, è bene fare di necessità virtù impostando nuovi modelli organizzativi che possano aiutarci nella fase della ricostruzione, che tutti auspichiamo sia prossima.

\*Presidente **Federmanager**