

L'INCHIESTA  
NÉ CARTELLINO,  
NÉ BADGE: COME  
SARÀ IL LAVORO?  
di MAURIZIO FERRERA  
e RITA QUERZÈ

# 1 SMARTWORKING



# RIVOLUZIONE D'OTTOBRE

**Prepariamoci:** di nostro in azienda a segnare il territorio resterà ben poco. Niente scarabocchi dei figli appesi, foto sulla scrivania o libri sugli scaffali. L'ultimo irriducibile baluardo dell'identità del dipendente sarà... un armadietto. Un locker dove tenere l'indispensabile insieme con la propria, personale, coperta di Linus. Spazzolino, dentifricio, ombrello. E il disegno dei figli che abbiamo staccato dalla parete.

Prospettiva lontana? Niente affatto, il futuro del lavoro è già qui. Aziende e dipendenti gli stanno

correndo incontro, le prime per aumentare la produttività e ridurre i costi, i secondi per conciliare meglio privato e lavoro. Se tutto andrà bene (incrociamo le dita) da settembre/ottobre grazie ai vaccini si potrà tornare a una situazione simile alla normalità. Il momento in cui la smetteremo con il telelavoro forzato è vicino. Il punto è: cosa faremo della recuperata libertà?

Una cosa è certa: non si torna indietro. Secondo l'Osservatorio sullo smartworking del Politecnico di Milano, su 18 milioni di dipendenti in Italia, poco meno di un terzo

(5,35 milioni) alterneranno lavoro fuori e dentro l'azienda. «In media prevediamo 2,7 giorni di operatività da casa alla settimana nel privato e 1,4 nel pubblico impiego», dice il direttore, Mariano Corso. Insomma, quasi un terzo dei dipendenti passerà il 50 per cento dell'orario standard fuori dall'azienda.

Questa novità sarà uno straordinario motore di cambiamento dell'organizzazione del lavoro e dei territori. In particolare, delle aree urbane e dei loro dintorni. In primis Milano, dove si trovano i quartieri generali di multinazionali e

ECONOMIA

## L'INCHIESTA

di RITA QUERZÈ

grandi gruppi. Certo, Roma potenzialmente potrebbe non essere da meno. Ma i processi decisionali del privato sono più veloci di quelli di un ministero, quindi gli effetti sotto la Madonnina si vedranno prima.

**Accordi aziendali in arrivo**

Un indicatore interessante è l'accelerazione rispetto alle intese tra grandi imprese e sindacato. Appena finirà lo stato di emergenza, le aziende saranno obbligate a stipulare accordi individuali di smartworking con i dipendenti, come richiesto dalla legge 81 del 2017. La stessa norma dice anche che il dipendente può tornare a lavorare in presenza in qualunque momento, basta una semplice comunicazione con 30 giorni d'anticipo. Gli accordi aziendali aiutano le imprese ad avere certezze sul numero di persone che in media ogni giorno saranno in sede. E, di conseguenza, sul po-

«È vero, a fine pandemia solo il 50% del tempo di lavoro sarà trascorso in sede. Ma se i dipendenti saranno lasciati liberi di scegliere quando andare in ufficio, allora le presenze saranno concentrate nella parte centrale della settimana, mentre lunedì e venerdì saranno meno richiesti. Morale: ci saranno picchi di presenze e gli spazi necessari potrebbero ridursi non del 50 ma tra il 20 e il 40%, a seconda anche di quanto le aziende vorranno "investire" sugli spazi condivisi», guarda avanti Alberto Cominelli, responsabile del dipartimento project management di Cbre.

**Come la hall di un albergo**

La scrivania diventerà un lusso per amministratori delegati e pochi altri. La "truppa" dovrà prenotarsi gli spazi, a partire dal parcheggio, con una app. Scegliendo, a seconda delle necessità, tra l'ufficio classi-

co, la sala riunioni, l'area coworking aperta agli esterni. Ovvio che i sistemi di sanificazione dovranno essere efficienti visto l'alternarsi di più persone alla stessa postazione. Nelle sale riunioni sarà indispensabile avere sistemi per collegare con facilità anche chi è in remoto. «La parola chiave è *hotelification*», aggiunge Stefania Campagna, alla guida del settore Advisory and Transaction Services Italy di Cbre. «Gli spazi dell'azienda cominceranno a somigliare a quelli diversificati delle hall di un albergo».

Se è vero che da una parte il datore di lavoro può risparmiare sugli spazi, dall'altra si tratta di investire sulla loro ristrutturazione. O sul trasloco in aree più centrali e attrattive: si andrà al lavoro soltanto se ne vale davvero la pena. Magari approfittandone per frequentare anche la palestra dell'ufficio. Il combinato disposto di queste tendenze porta a

## SE TUTTO ANDRÀ BENE CON I VACCINI, IN AUTUNNO SI RIVEDRÀ LA NORMALITÀ IN UFFICIO. MA NON SARÀ UN RITORNO AL PASSATO: SU 18 MILIONI DI DIPENDENTI QUASI UN TERZO ALTERNERÀ IL LAVORO DENTRO E FUORI SEDE

tenziale risparmio, a regime, sugli spazi. Il sindacato, dal canto suo, cerca di strappare qualche tutela in più per tutti.

**Dal martedì al giovedì**

Le realtà che hanno già ripiegato su sedi più piccole sono ormai numerose. A Milano, Bnp Paribas, Unicredit, Siemens, Microsoft... Ma quanto più piccole? La filiale italiana del gruppo americano Cbre, specializzato in consulenza immobiliare, fa notare che molto dipenderà dal tipo di smartworking che la singola azienda intende adottare.

89%

**GRANDI AZIENDE**

che, per effetto della riorganizzazione del lavoro dovuta allo smartworking, rivedranno gli spazi con cambiamenti strutturali o modificandone l'utilizzo

Fonte: Osservatorio smartworking  
Politecnico di Milano

stimare un calo dei prezzi sul mercato degli affitti degli uffici contenuto al 10%.

Ristrutturare e riqualificare ha comunque un costo. È per questo che molte aziende per ora si limitano a stipulare accordi sperimentali di smartworking nell'intento di verificare nella pratica i bisogni reali prima di prendere decisioni definitive. «In realtà i grandi gruppi hanno anche un'altra possibilità: attrezzare sedi distaccate che saranno frequentate da chi abita nelle aree limitrofe, oppure dare l'opportunità ai dipendenti di appoggiarsi

a spazi di coworking», dice Massimo Roj di Progetto Cmr, società di progettazione con sedi da Milano a Praga e Pechino che negli ultimi 25 anni ha progettato 7 milioni di metri quadrati di uffici (tra gli altri gli interni della Torre Generali nell'area City Life di Milano e gli edifici Spark a Santa Giulia).

### Il no di giovani e over 50

Fin qui le valutazioni delle imprese. E i dipendenti? I giovani preferiscono non rinunciare all'ufficio. Per tre motivi: amano la socialità, hanno bisogno di imparare (e imparare stando a distanza è difficile) e poi abitano di solito in case condivise con genitori o coetanei. Un comportamento simile possono avere (anche se in modo meno marcato) altre categorie, in particolare gli over 50 con figli ormai grandi e l'esigenza di trasferire conoscenze ai colleghi più giovani. Il discorso

portunità per questi lavoratori, ma potrebbe anche convincere altri a traslocare. Come l'Alta Velocità ha aperto la strada al pendolarismo di lusso dei professionisti della conoscenza da Bologna e Torino verso Milano, così ora lo smartworking potrebbe rafforzare la tendenza consentendo anche a chi abita in altre città di orbitare sul capoluogo lombardo. «È il caso di Verona, per esempio, con un'ottima qualità della vita a poco più di un'ora da Milano», fa notare l'amministratore delegato di Coima, Manfredi Catella, regista dello sviluppo dell'area milanese di Porta Nuova. «Sono molto più scettico invece rispetto all'idea che lo smartworking possa cambiare completamente il destino di piccoli borghi abbandonati». Perché? «Possono ottenere impulso dallo smartworking i centri ben collegati ad aree produttive importanti e nello stesso tempo abbastanza vivaci e

## FINE DELLA SCRIVANIA, ARRIVA L'APP PER PRENOTARE PARCHEGGIO E AREA DI LAVORO. L'ADDIO ALLE CITTÀ PER I PICCOLI CENTRI

vale, in generale, per single e persone che abitano in case troppo piccole. I più interessati allo smartworking, invece, sono i genitori con figli piccoli o nonni a carico, i dipendenti con hobby e passioni extralavorative o semplicemente, quelli con la residenza distante dall'ufficio.

Continuando con il caso di Milano, un'indagine di Cisl Lombardia mostra come la gran parte dei pendolari che ogni mattina entrano nel capoluogo lombardo venga da Lodi, Pavia, Bergamo, Como. Lo smartworking è ovviamente un'op-

portunità», risponde Catella.

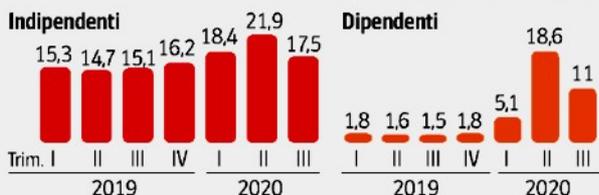
Diverse piccole realtà stanno cercando di cogliere l'opportunità. Courmayeur, la Courma dei milanesi, ha appena attivato una serie di agevolazioni allo smartworking. «Il nostro territorio è pieno di seconde case, ci aspettiamo che vengano vissute di più d'ora in avanti grazie al diffondersi del lavoro agile», dice Guido Malinverno, sindaco di Desenzano sul Garda, a poco più di un'ora da Milano. «Ma l'opportunità potrebbe essere anche un'altra», riflette Malinverno. «Attrarre famiglie giovani, desiderose

## Lavorare da casa

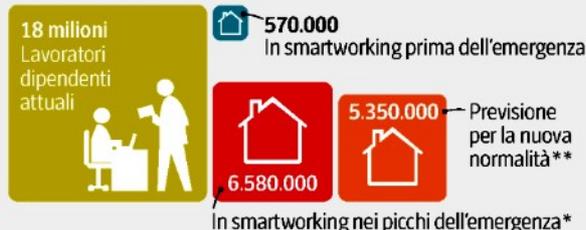
### NEL PRIMO LOCKDOWN

Occupati che dichiarano di aver lavorato da casa almeno una volta nelle ultime 4 settimane per posizione professionale (in %)

Gennaio 2019- Settembre 2020



### DOPO LA PANDEMIA



\*5 giorni su 5; \*\*2,7 giorni su 5 nel privato; 1,4 giorni su 5 nel pubblico impiego

Fonti: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro; Politecnico di Milano

di godere di una migliore qualità della vita per i loro figli. I centri più piccoli sono abitati ormai in gran parte da anziani. Certo, questi processi andrebbero agevolati. Per il nostro territorio lo smartworking può offrire un'opportunità di arricchimento sia culturale che economico».

### Questione busta paga

Tirando le somme, il vincolo chiave è quello dell'ora di distanza tra residenza e ufficio. Quando il tempo per raggiungere l'azienda è maggiore, più che di smartworking si parla di vero e proprio telelavoro. Per i dipendenti i vantaggi sul piano della gestione del tempo non mancano. Ma in busta paga? La legge dice che lo smartworking non deve penalizzare la retribuzione. Le aziende che riconoscono

gli straordinari con il lavoro agile, però, sono rare, inoltre solo circa il 50% concede i buoni pasto. «Un parametro con cui i lavoratori guardano agli accordi è la reale libertà di fissare senza vincoli i giorni di lavoro da casa quando fa più comodo. Molto importante è il riconoscimento di mezzi di lavoro adeguati, dallo schermo grande alla seduta ergonomica», spiega Riccardo Saccone, della segreteria Slc Cgil, la categoria delle telecomunicazioni. Un settore in cui gli accordi sono già numerosissimi: da Wind a Vodafone, da Tim a Fastweb. Tra le intese «evolute» da segnalare, quella raggiunta di recente in Bayer, nel settore chimico: niente timbratura del cartellino, valutazione per obiettivi, fornitura di portatile, cuffie, tastiera, schermo, seduta ergono-

## SPAZI DI LAVORO DOPO L'EMERGENZA

### SECONDO I LAVORATORI

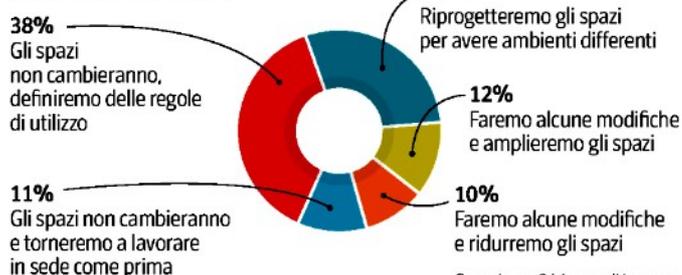
Le attività lavorative che verranno svolte in sede al termine dell'emergenza



Campione:

235 grandi imprese

### SECONDO LE AZIENDE



Campione: 244 grandi imprese

Corriere della Sera

© RIPRODUZIONE RISERVATA