

LO SMART WORKING E LA SUA EVOLUZIONE AL TEMPO DEL CORONAVIRUS

*di Pasquale MAIORANO**

Sommario: 1. Introduzione. 2. *Excursus* legislativo. 3. Lo smart working nella P.A.. 4. Lo smart working nelle imprese. 5. Conclusioni.

1. Introduzione*

Si fa un gran parlare di Smart Working, tra le aziende, tra le Pubbliche Amministrazioni, nel mondo del lavoro in generale. La recente emergenza legata al Coronavirus ha portato alla ribalta, una volta di più, il fenomeno.

Durante questo periodo di crisi, secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, gli smart worker sono passati da 570.000¹ a oltre 8 milioni².

Cercheremo di chiarire in dettaglio cosa significhi lavorare in modalità "Smart", sia analizzandone la evoluzione normativa della legge sia approfondendo successivamente gli impatti benefici che ha avuto nella gestione del lavoro in piena emergenza Coronavirus. Si vedrà poi di individuare quali saranno le resistenze che bisognerà vincere per far sì che questa modalità di lavoro possa dispiegare i propri benefici sia nei

confronti dei lavoratori che delle aziende e della P.A..

2. *Excursus* legislativo

Lo Smart Working è un modello organizzativo in grado di portare notevoli vantaggi alle organizzazioni che lo adottano: in termini di produttività, di raggiungimento degli obiettivi, ma anche in termini di welfare e qualità della vita del lavoratore.

Tuttavia, il concetto di Smart Working resta ancora oggi avvolto in un alone di confusione, sovrapposto a pratiche per certi versi simili come il Telelavoro e il Lavoro da remoto, ma in realtà molto diverse. Iniziamo con una definizione.

Lo Smart Working, o Lavoro Agile, è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da

* Ingegnere elettronico.

¹ <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2019/>
Mariano Corso Docente di Leadership & Innovation del Politecnico di Milano e

Responsabile Scientifico di P4I-Partners4Innovation.

² <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-cgil-8-milioni-italiani-smart-working-epidemia-covid-19-AD7aAMR>.

utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali:

- 1) revisione della cultura organizzativa;
- 1) flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro;
- 2) dotazione tecnologica;
- 3) spazi fisici.

Lo smart Working è regolato dalla legge n. 81 del 22 maggio 2017³.

A livello giuridico, va dunque inteso come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Altri elementi rilevanti sono:

- 1 la parità di trattamento economico e normativo;
2. il diritto all'apprendimento permanente;
3. gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza.

Su quest'ultimo aspetto i lavoratori che decidono di aderire a un accordo di Smart Working sono tutelati in caso di infortuni e malattie professionali per quelle prestazioni che decidono di effettuare all'esterno dei locali aziendali sia quando si trovano in itinere.

3. Lo Smart Working nella P.A.

Per quanto riguarda l'applicazione nella P.A., questa legge ha avuto una evoluzione con la riforma Madia⁴ che introduceva il tema dello Smart Working.

Tuttavia nella P.A. non ha avuto quel salto dimensionale che ci si aspettava per due motivi.

Una prima motivazione è che la norma introdotta, benché sufficientemente chiara dal punto di vista degli obblighi e delle scadenze, non prevedeva specifiche risorse e misure di accompagnamento a disposizione né tanto meno sanzioni in caso di mancato rispetto dei termini.

Una seconda motivazione, ancora più profonda, risiede nel fatto che l'innovazione organizzativa non può essere imposta per decreto come purtroppo nel settore pubblico si tende a pensare: le difficoltà incontrate mettono in evidenza come, per rendere possibile un vero passaggio allo SW nella PA, occorra cambiare prospettiva e non vedere e presentare questa iniziativa solo come un mero adempimento normativo, ma come un cambiamento culturale che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management della P.A..

Questo perché una visione "legalista" (o legalitativa), oltre a contrastare con lo spirito stesso dello SW, limita molto la portata dei progetti portando gli enti pubblici meno convinti a fare il minimo indispensabile e non consentendo all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento permetterebbe di ottenere. Per fare questo, occorre che ciascuna PA sia stimolata ad interpretare lo Smart Working in base alle proprie caratteristiche, come un'opportunità di trasformazione della cultura dell'ente e di innovazione del modello di servizio al cittadino, facendo tesoro di altre esperienze già presenti nel comparto pubblico.

³<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>.

⁴<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>.

4. Lo Smart Working nelle imprese

Vediamo ora come è la situazione nel campo delle imprese. Più di recente, la legge di Bilancio del 2019 ha definito alcuni criteri di priorità di accesso alle iniziative di Smart Working. Ad esempio, si definiscono e si indica di dare priorità alle lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio di maternità⁵ e ai lavoratori con figli disabili. O ancora è stata fatta la proposta di alzare il limite minimo di addetti a cui dare la possibilità di adottare forme di lavoro flessibile.

Tuttavia, tali approcci denotano una comprensione ancora insufficiente e semplicistica del Lavoro Agile, che rischia di limitare il fenomeno e potenzialmente “ghettizzare” coloro che lo utilizzano o ne fanno richiesta. Per una efficace introduzione dello Smart Working in Italia, infatti, sarebbe necessario accompagnare le diverse realtà e incentivare gli investimenti in digitale. Per esempio si potrebbe pensare di introdurre un capitolo specifico negli investimenti per l’industria 4.0 di cui lo Smart Working ne rappresenta una modalità operativa.

Per le grandi imprese la sfida dei prossimi anni sarà quella di far superare allo Smart Working lo status di “progetto” o iniziativa specifica, per rendere tale approccio il nuovo modo di lavorare, introducendo nuovi e più profondi sistemi di engagement. Ovvero bisogna riescere a coinvolgerlo non soltanto nel “come” realizzare un lavoro ma anche nel “cosa” bisogna fare e “perché” farlo.

5. Conclusioni

Ovviamente la crisi conseguente al Coronavirus ha accelerato il processo ma i

problemi legati alla sua introduzione sistematica nelle aziende è ancora sul tavolo.

Occorre sottolineare ancora una volta che quello che organizzazioni e persone stanno vivendo non è il “vero” Smart Working, ma un lavoro da remoto forzato ed estremo, che porta con sé anche alcune criticità tipiche del telelavoro: senso di isolamento, difficoltà a disconnettersi e a mantenere un equilibrio tra vita privata e professionale.

Pur al netto di questa inevitabile “forzatura”, organizzazioni e persone stanno facendo in poche settimane un percorso di apprendimento e crescita di consapevolezza che, in condizioni “normali”, avrebbe richiesto anni! Molte persone stanno imparando ad utilizzare strumenti di collaborazione innovativi, a relazionarsi e coordinarsi efficacemente in team dispersi, a mantenere relazioni informali positive attraverso una molteplicità di strumenti digitali. Molti manager e lavoratori, un tempo scettici nei confronti dell’applicazione dello Smart Working, si sono resi conto di quante attività, che avevano sempre assunto richiedessero la presenza in ufficio, possano essere fatte da remoto attraverso strumenti digitali, con una efficacia pari o superiore.

Tuttavia il problema più grande che bisognerà risolvere per rendere maturo lo Smart Working, è ripensare tutta l’organizzazione del lavoro in una ottica “result oriented”.

Per applicare lo Smart Working nelle aziende bisogna agire sulle leve seguenti:

- 1) rendere più flessibili gli spazi e gli orari di lavoro;
- 1) ripensare gli ambienti della sede di lavoro;
- 2) sviluppare nuovi strumenti e competenze digitali;

⁵<http://www.dottrinalavoro.it/notizie-c/legge-di-bilancio-2019-smart-working-priorita-per-le-lavoratrici-madri>

- 3) dotarsi della tecnologia adeguata per lavorare da remoto;
- 4) diffondere modelli manageriali basati su autonomia e responsabilità dei lavoratori;
- 5) diffondere cultura orientata ai risultati.

I primi 4 punti non sono mai un problema per una grande impresa. Per le piccole su questi punti dovrebbe intervenire lo Stato incentivandone l'applicazione, magari attingendo a finanziamenti mirati, come accennato prima, e legati all'industria 4.0. I problemi risiedono nei punti 5 e 6 che riguardano diffusamente sia il mondo industriale, grande e piccolo, e sia la PA e sono direttamente legati alla qualità del management e al coinvolgimento dei lavoratori. Per questi ultimi, l'obiettivo del lavoro agile non deve essere solo quello di una maggiore flessibilità, ma piuttosto quello di un loro pieno coinvolgimento.

Per quanto riguarda il management, questo risente pesantemente dell'inaridimento culturale progressivo degli ultimi vent'anni. Una volta i grandi gruppi industriali, Telecom, Eni Enel avevano le scuole di formazione dei loro quadri dirigenti dove venivano istruiti alle migliori pratiche gestionali. Ora queste scuole non esistono più e i risultati si vedono. Spesso i manager vivono all'interno dei loro fogli Excel completamente staccati dal processo produttivo e dove i loro obiettivi annuali, a cui sono spesso legati lauti premi in denaro, consistono nel far lavorare i loro team per un certo numero di ore. Quindi sono molto spesso rapporti di lavoro basati sull'autorità piuttosto che sull'autorevolezza. Non di rado i clienti instaurano direttamente rapporti fiduciari con i lavoratori che stanno, per così dire, "sul pezzo" perché spesso l'inadeguatezza del management traspare in maniera evidente anche ai clienti finali.

Così, in questa situazione la legge sullo smart working ha normato, con un'encomiabile ed ottimistica lettura del mondo industriale, quello che questo mondo dovrà diventare perché il progresso legato alla digitalizzazione è inarrestabile e inevitabile. È un po' quello che è successo con lo Statuto dei lavoratori del 1970 che aveva letto la maturazione dei diritti dei lavoratori e la aveva imposta per legge. Ora la differenza tra la legge 300 del '70 e la legge 81 del 2017 è che la seconda ha costruito un cappello normativo a chi vuole adottare lo Smart Working evitando fughe in avanti e distorsioni mentre la prima ha riconosciuto dei diritti sacrosanti di tutti i lavoratori che fino a quel punto erano stati alla mercé dei padroni cambiando radicalmente la vita dei lavoratori nelle fabbriche. Detto così sembrerebbe che la legge sullo Smart Working abbia una forza legislativa minore. In realtà non è così perché il legislatore ha capito, prima della gran parte degli industriali, che la spinta produttiva di moltissimi lavoratori potrebbe aumentare, migliorando al tempo stesso la conciliazione tempo vita-tempo lavoro. È, dal mio punto di vista, una intuizione eccellente perché prefigura quello che solitamente si dovrebbe fare nelle industrie che lavorano con beni immateriali, quelli che una volta si chiamavano lavori di concetto, e cioè il gioco di squadra. Il gioco di squadra migliora il rendimento. È quella cosa che consente di avere un lavoro finale che è più grande della sommatoria dei singoli lavori svolti dai singoli lavoratori. Chi ha avuto la fortuna di provarlo sa di cosa si sta parlando.

Ecco perché in questo quadro normativo, il tema del controllo da parte delle imprese sul lavoratore in modalità agile, perde la sua forza, perché questa modalità si fonda sulla fiducia reciproca che nessuna legge potrà mai normare fino

in fondo. Lo Smart Working o è su base fiduciaria, o non è.

A tutto questo si oppongono tutte le forze conservatrici che misurano il lavoro “da quanto tempo tieni le gambe sotto la scrivania”. A costoro interessa avere i lavoratori tutti nell’ovile. La presenza fisica dei lavoratori è il certificato di esistenza in vita di questo management, ancorato ai vecchi schemi e che vedono, del modello fordista delle imprese, l’unico modello possibile. Molti di loro gestiscono i permessi e poco più. Se si dovesse diffondere lo Smart Working, questi manager si troverebbero in difficoltà a far capire la loro esistenza lavorativa.

Per cui in conclusione credo che i lavoratori sia pubblici che privati faticeranno non poco a far sì che si imponga questo nuovo modello di lavoro. Forse in questo senso il Coronavirus potrà dare il suo contributo perché ha costretto molte aziende “oberto collo” ad applicarlo ma solo in ottica di riduzione del danno non certo perché convinti della bontà del modello.

Vedremo quando la crisi terminerà quanto di questo lavoro agile resterà in piedi, incidendo su vecchi comportamenti e “valori” manageriali.

Abstract

L'emergenza legata al Coronavirus ha portato alla ribalta il fenomeno dello smart working del quale l'autore cerca di chiarire in dettaglio il suo significato, sia analizzandone la evoluzione normativa approfondendo gli impatti benefici che ha avuto nella gestione del lavoro in piena emergenza sanitaria.

The emergency linked to Coronavirus has brought to the fore the phenomenon of smart working of which the author tries to clarify its meaning in detail, both by analyzing its regulatory evolution by examining the beneficial impacts it has had in the management of work in full health emergency.