

## Basta confusione: lo smart working è una cosa molto diversa dal telelavoro

DI SEBASTIANO FADDA\*

**P**urtroppo continua a permanere l'equivoco che la forzata delocalizzazione presso la propria abitazione delle mansioni lavorative individuali precedentemente svolte negli uffici aziendali o statali si configuri come «smart work». Le misure di sospensione delle attività lavorative in presenza hanno costretto a trasferire a domicilio tutto quel che si poteva utilizzando computer e skype, e di questo trasferimento si sono fatte diverse valutazioni comparate di vantaggi e svantaggi, che qui non è il caso di ripetere. Si è anche affacciata l'ipotesi che in molti casi questo lavoro da remoto costituisca una sorta di «vacanza pagata», come pure l'ipotesi contraria di uno straripamento incontrollato degli orari di lavoro a scapito dei tempi di riposo. Tutto questo (e altro) può succedere se lo smart work viene identificato con il telelavoro; ma bisogna abbandonare questa confusione. Lavoro «smart» significa lavoro «intelligente», e tale può diventare se riflette un nuovo modo di utilizzare il lavoro nella produzione di beni e servizi.

Lo smart work consiste quindi nell'innestare la «prestazione lavorativa», in processi produttivi ridisegnati con l'utilizzazione di tali nuove tecnologie in modo da ottenere la combinazione di diverse modalità di lavoro, secondo funzioni gestite in presenza e funzioni gestite a distanza, nell'ambito di sistemi produttivi complessi e fortemente interconnessi. Tale inserimento comporta la realizzazione di alcune caratteristiche essenziali che si possono qui riassumere. In primo luogo comporta una ristrutturazione dei tempi. Ci deve essere complementarietà temporale tra funzioni gestite a distanza e funzioni gestite in presenza. Di solito il lavoro a distanza occupa due o tre giorni a

settimana. La distribuzione dei tempi e degli orari di connessione deve poi essere flessibile: in alcuni casi si stabilisce un nucleo di connessione fisso lasciando libertà di gestione autonoma per il tempo rimanente. Infine deve realizzarsi un'accurata pianificazione degli «incastri» tra moduli e gruppi di lavoro che si alternano in presenza e in remoto a seconda dei cicli e delle fasi di realizzazione dei progetti, di produzione di beni o di erogazione di servizi. In secondo luogo comporta una revisione dei contenuti del lavoro. Si tratta di abbandonare l'approccio basato su mansioni individuali per favorire una responsabilità di gruppo, di squadra. In tale contesto emerge la necessità di valorizzare la capacità di risolvere i problemi in funzione del risultato da raggiungere. Da ciò a sua volta discende la necessità di ridimensionare la ripetitività delle routine (che sono sequenze di comportamento standardizzate in funzione di una classe di problemi già risolti) a favore della creatività di fronte alla rapida evoluzione degli scenari e delle tecnologie che presenta sempre nuovi problemi o nuovi termini di vecchi problemi. In questo quadro la collaborazione di tutti nella crescita della «conoscenza» deve materializzarsi anche in forme strutturate che consentano la segnalazione di criticità e la formulazione di «suggerimenti» da parte di tutto il personale. In terzo luogo, smart working richiede una grande capacità del management di adottare tecnologie innovative e grande capacità di incorporarle in una ristrutturazione tecnologica e organizzativa dell'azienda o dell'ufficio. In tale contesto, piuttosto che rapporti gerarchici di natura statica, sono richieste nuove forme di

leadership e di controllo dell'impegno e della produttività del personale. È chiaro come tutto ciò presupponga una rivoluzione culturale e uno sviluppo di competenze da parte dei manager che va ben oltre l'acquisizione di skill di carattere informatico. In quarto luogo, lo smart working si caratterizza per una grande flessibilità nell'uso dei luoghi e degli spazi. I luoghi da cui possono partire le attività in remoto non sono solo le abitazioni, ma possono essere spazi comuni di co-working, biblioteche, località contigue a situazioni di interesse per l'attività dell'impresa, e così via. Gli stessi spazi fisici dell'azienda, infine, devono essere strutturati e attrezzati informaticamente secondo una logica di attribuzione non agli individui, ma alle funzioni. Il che significa che uno stesso spazio può essere utilizzato a rotazione da diversi gruppi o individui a seconda delle esigenze rappresentate dalla fase di realizzazione del processo produttivo o del modulo del progetto.

Come si vede lo smart work è ben altro che il telelavoro. La ristrutturazione non avverrà per inerzia: richiede da un lato grande studio e grande capacità di pianificazione del management e d'altro lato grande possesso di skill appropriati da parte dei lavoratori, unitamente a un'adeguata armatura informatica del territorio. E qui si aprono grandi spazi per seri interventi formativi e investimenti infrastrutturali. Tale ristrutturazione comporta sicuramente anche problemi in materia di definizione dei rapporti contrattuali e probabilmente anche dei sistemi retributivi. Ma questi problemi sono da affrontare soltanto dopo che si profila una visione chiara della nuova organizzazione del lavoro. (riproduzione riservata)

\*presidente Inapp

