

L'IMPATTO SUI NUOVI PROCESSI

Lo smart working cambia il lavoro (e la produzione)

di **Sebastiano Fadda**

Vediamo spesso numerosi segnali di una visione riduttiva della problematica e delle potenzialità dello "Smart Working": concentrazione esclusiva sulla regolamentazione giuridica del rapporto di lavoro, predisposizione di "graduatorie" basate su parametri di tipo individuale (figli minori, patologie, distanza dal luogo di lavoro), predeterminazione di date e "quote" di lavoro agile. Considerare solo questi aspetti al di fuori del contesto sistemico della trasformazione tecnologica significa sterilizzare tutte le opportunità che si aprono con la riorganizzazione dei processi produttivi. La pandemia è stata una frustata: ci si è accorti che è possibile lavorare anche da remoto, si sono anche elaborate classifiche di lavori più o meno "remotizzabili". Ma da qui a vedere come questa possibilità possa essere sfruttata per ridisegnare radicalmente processi produttivi e organizzazione del lavoro ce ne passa. A questo fine occorre focalizzare l'attenzione sulla seguente catena di relazioni.

Primo: sono le nuove tecnologie a innescare la trasformazione. La connettività totale, l'enorme massa di big data, internet of things (M2M), intelligenza artificiale danno luogo a sistemi di produzione ciber-fisici, caratterizzati da uno stretto legame tra elementi fisici e mondo virtuale: tutti gli oggetti, da passivi" diventano "attivi". Ciò avviene attraverso l'utilizzazione di codici a barre, sensori, indicatori con radiofrequenze e altre innovazioni tecnologiche. La produzione industriale ne resta profondamente modificata, ma questa dinamica di trasformazione abbraccia praticamente tutti gli ambiti del vivere sociale. Basta brevemente menzionare, nel campo delle infrastrutture, la "casa connessa" e le smart cities; nel campo dei servizi sanitari il monitoraggio a distanza delle condizioni cliniche, le centraline di monitoraggio robotizzate, la realizzazione di indumenti con sensori incorporati, la chirurgia robotizzata; nel

campo della logistica i centri di stoccaggio automatizzati, i sistemi di tracciabilità sofisticati e i sistemi di consegna automatizzati. Non dimentichiamo poi tutto il settore dell'automotive.

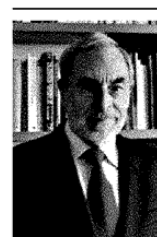
Secondo: l'adozione delle nuove tecnologie comporta una ristrutturazione dei processi produttivi e di conseguenza dell'organizzazione del lavoro. Quest'ultima si sviluppa in tre direzioni: ridimensionamento di processi produttivi centralmente pianificati con rigide assegnazioni di mansioni fisse e meramente esecutive; maggior autonomia degli addetti, maggior spazio per decisioni indipendenti, crescente mobilità tra mansioni e ruoli; infine, riduzione dei rapporti meramente gerarchici e maggior collaborazione e valorizzazione del capitale cognitivo degli addetti, con riduzione dei compiti individuali e ripetitivi, a favore di funzioni collettive di problem solving affidate alla responsabilità di gruppo.

Terzo: è in questo contesto di trasformazione dei processi che vanno inseriti modelli organizzativi capaci di combinare funzioni e fasi lavorative da svolgere in presenza con funzioni e fasi lavorative da svolgere in remoto. In questo senso lo smart work è un "ibrido" finalizzato a migliorare efficienza e produttività dell'azienda, qualità del lavoro e benessere dei lavoratori. In questo campo, padroneggiando le nuove tecnologie, deve dispiegarsi la capacità manageriale di riorganizzare attraverso una accorta pianificazione dei processi: contenuti del lavoro, tempi di lavoro (in presenza e da remoto), luoghi di lavoro (casa e altri), spazi aziendali, oltre che nuove modalità di leadership, coordinamento, supervisione, valutazione dei risultati, relazioni sociali nell'ambito dell'azienda. Altro che quote, graduatorie e date!

Quarto: a questo punto devono porsi le questioni regolatorie del rapporto di lavoro (quali retribuzioni, carriere, disconnessione, buoni pasto, straordinari,

valutazione, sicurezza sul lavoro, formazione permanente, etc.) da definire, nel rispetto di una cornice legislativa di massima, attraverso la gestione delle relazioni industriali in aderenza alle specificità dell'azienda. Qui si pongono anche le questioni dei necessari investimenti formativi per la crescita sia delle competenze manageriali sia di quelle dei lavoratori, come pure la questione dei necessari investimenti infrastrutturali sia da parte delle aziende sia da parte delle istituzioni pubbliche. Ma per risolvere questi problemi è essenziale aver capito che lo Smart working non è tanto una nuova modalità di prestazione dell'attività lavorativa, quanto una nuova modalità di organizzazione dei processi produttivi da cui discende una nuova modalità di prestazione lavorativa, la quale è un mix di lavoro in presenza e lavoro da remoto, quindi un "ibrido" la cui composizione varia sulla base di diversi elementi specifici dell'azienda (settore, classe dimensionale, territorio, tecnologie adottate, capacità manageriali, competenze dei lavoratori).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Sebastiano Fadda.
Presidente Inapp

IBRIDO

«Lo smart working è un ibrido finalizzato a migliorare la produttività dell'impresa e la qualità del lavoro»



Non solo lavoro agile

I provvedimenti durante il lockdown (oltre al lavoro da remoto)

	GRANDI AZIENDE	PMI	PA
Richiesta ai dipendenti di usare ferie permessi	69	28	84
Cassa integrazione/contratti di solidarietà	56	44	
Sospensione attività lavorative	18	32	20
Riqualificazione temporanea delle mansioni	16	10	21
Riduzione orario lavorativo	11	25	10
Nessun provvedimento	4	18	3
Riconversione attività per supportare l'emergenza	4	7	8

Nota: Campione: 161 Grandi imprese, 500 PMI E 643 PA. Fonte: Politecnico di Milano



Peso:6-52%,7-100%,8-72%