

Si, ma non è telelavoro...

Lo *smart working* tra emergenza sanitaria, rivoluzione digitale e futuro del lavoro

di Vincenzo Rainone



E' opinione comune che il mondo che emergerà dalla dolorosa esperienza della pandemia da Covid 19 sarà molto diverso da quello che ci ha accompagnati per molti decenni, nelle abitudini, nei consumi, nella cultura, nei modi di pensare. E anche, ovviamente, se non soprattutto, nel modo di lavorare. Tra i fenomeni che incideranno maggiormente su questo particolare ambito della vita sociale non potrà non pesare la crescente propensione di imprese e lavoratori a far ricorso alla pratica dello *smart working*, cioè del lavoro condotto a distanza dal luogo di lavoro (e, quantomeno nell'esperienza degli ultimi drammatici mesi, prevalentemente dalla propria abitazione), reso possibile dagli sviluppi delle tecnologie digitali, affermatosi con straordinaria rapidità come la principale forma di adattamento da parte delle imprese alle norme di distanziamento sociale imposte dalla emergenza sanitaria. Con dati che sono ormai nutriti e univoci. Una rapida indagine realizzata da AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) nel breve intervallo tra il 26 febbraio ed il 1° marzo con l'obiettivo di "approfondire come le Direzioni del Personale" stessero reagendo alla crisi del Coronavirus "per diffondere nuove pratiche di gestione del personale", mostra che del 90% delle aziende che dichiaravano di aver adottato misure specifiche per affrontare l'emergenza sanitaria, il 70% aveva fatto ricorso allo *smart working*. Straordinariamente estesa poi l'area dei lavoratori impegnati per la prima volta nei mesi immediatamente successivi con una esperienza di *smart working* (il 79% del totale di quelli coinvolti in questa pratica) a riprova della enorme e rapidissima espansione di questa modalità di

lavoro.¹ E', del resto, e va sottolineato con forza, una ulteriore accelerazione di una crescita già rilevantissima intervenuta in particolare, ci assicura l'Osservatorio sul Telelavoro del Politecnico di Milano, tra il 2018 e il 2019². Dati tanto più rimarchevoli perché l'Italia è, tra quelli industrializzati, il paese in cui con maggiore lentezza e resistenze si sono imposte forme e pratiche del lavoro a distanza (cd. *remote working*) a cominciare dal telelavoro, progenitore (lontanissimo, come vedremo) dello *smart working*.



Gli studiosi hanno individuato le cause di questo ritardo in fattori che potremmo definire di cultura organizzativa, cioè, in poche parole, nella tendenza del management di ogni livello ad esercitare un controllo diretto, “visivo” sui dipendenti. Tendenza che ha la sua base nella struttura produttiva e nella cultura manageriale del nostro paese largamente caratterizzate dalla forte presenza della piccola, e anche piccolissima, impresa, e che, come è stato recentemente sottolineato³, potrebbe nuovamente manifestarsi di pari passo con l'attenuarsi dell'emergenza sanitaria. Ma non sono poche, ne' tanto meno da ignorare, le resistenze espresse in passato sull'altro versante, per così dire, della relazione di lavoro. Lavorare da casa è stato spesso visto, e temuto, come un primo passo fuori dall'azienda e dal lavoro *tout court*, tanto più che non era, e non è, irrealistico il timore che la indubbia riduzione di costi vivi e disagio a vantaggio del lavoratore impliciti nella pratica, possa comportare, alla lunga, anche ricadute salariali negative, intrecciandosi, poi, con forme contrattuali, ad esempio il *part time*, diverse dal rapporto classico di lavoro dipendente. Resistenze di cui ha dovuto tener conto con ogni evidenza il primo importante strumento normativo intervenuto in materia che ha fatto dello *smart working*, ben prima della pandemia, una pratica stabile e riconosciuta ed al quale va forse ricondotta la iniziale diffusione della nuova pratica lavorativa, anche per la aspettativa, (rivelatasi poi fallace, ma comune a tutta la più recente normativa italiana in materia di lavoro improntata a promuovere maggiore mobilità e flessibilità di impiego), di vedervi risolti gli annosi problemi di produttività che affliggono, ormai da decenni, la nostra economia⁴.

Un fenomeno dunque di straordinaria rilevanza e che ha indubbiamente acquisito sotto la spinta degli ultimi eventi caratteri strutturali e su cui studiosi, imprenditori, operatori sociali si stanno interrogando e sempre più, e, in maniera più profonda, lo faranno, probabilmente, in futuro, superando i facili e comprensibili trionfalismi che hanno caratterizzato il primo approccio al problema nei giorni dell'emergenza sanitaria. Se, infatti, sono spiegabilmente vastissimi i consensi che la crescente affermazione di questa modalità di lavoro ha riscosso nel momento più

¹ Ci riferiamo al rapporto di Infojobs “*Smart Working 2020*” ricco di altre interessanti evidenze sul fenomeno. Secondo stime molto generali il numero di lavoratori coinvolti assomma oggi, come è noto, a circa 5 milioni.

² Secondo dati dell'Osservatorio, che svolge da anni l'analisi del fenomeno ben il 58% delle grandi imprese operava alla fine del 2019 in *smart working* per un totale stimato in circa 570.000 lavoratori coinvolti e un crescita del 20% in rapporto al 2018.

³ Si vedano, ad esempio, in tal senso gli articoli dedicati all'argomento da *Corriere Economia* praticamente in tutti i suoi numeri.

⁴ La legge 15 novembre 2017, n.81, che predispone per la prima volta un quadro normativo definito, fissa principi base palesemente indirizzati a fornire garanzie ad entrambe le parti del rapporto di lavoro; dal lato del lavoratore la volontarietà, la durata determinata, la necessità di accordo scritto, la possibilità di recesso con preavviso, mentre il potere di controllo e anche disciplinare in capo all'imprenditore sono garanzie rivolte a quest'ultimo.

drammatico della pandemia, quasi come una garanzia di continuità della vita produttiva, oltre che come una scelta obbligata per conquistare una condizione di sicurezza dal virus, a maggior ragione riesce tuttora difficile valutare caratteristiche, potenzialità e limiti, e conseguenze sull'organizzazione e la qualità del lavoro anche alla luce del bagaglio organizzativo e culturale di partenza, di un fenomeno tanto ampio quanto multiforme e frastagliato⁵.

C'è in questa discussione fin dai giorni più difficili della pandemia una particolarità: anche per le esigenze della pandemia che hanno privilegiato, tra le forme di lavoro a distanza, il lavoro da casa, si intrecciano nelle analisi di studiosi e osservatori la vecchia e più conosciuta realtà del telelavoro che è essenzialmente proprio lavoro da casa, con quella, che è una indubbiamente nuova dello *smart working*. Forme diversissime che portano addirittura a definire lo *smart working* “a contrariis” nei confronti del suo progenitore⁶.

A fronte delle rigidità di quest'ultimo⁷, allo *smart working* si guarda, infatti, come ad una realtà totalmente diversa e in grado di aprire e scrivere una pagina nuova nel futuro non solo del lavoro, ma anche delle organizzazioni “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” - la definizione è quella, ormai quasi canonica, del Professor Mariano Corso, animatore dell'Osservatorio del Politecnico di Milano - o



⁵ Come è stato autorevolmente osservato nei giorni della grande espansione dello SW: “Non è agevole capire quanta parte di questa crescita sia coperta da iniziative nuove, quanta riguardi realtà che già avevano avviato sperimentazioni e che hanno quindi allargato la platea dei destinatari ed i tempi di utilizzo (da alcuni gruppi di lavoratori a tutta la popolazione aziendale, da 1, 2 giornate a settimana alla copertura di tutto l'impegno lavorativo), quante siano sviluppate da aziende *technology friendly*, e quindi già allenate al diverso modo di gestire attività e rapporti che lo *smart working* richiede, e quante da altre realtà lontane invece dalla logica sottesa a questa differente modalità e quindi maggiormente apprezzabili nel loro sforzo tanto potenzialmente a rischio di insuccesso, non appena la fase dell'emergenza dovesse placarsi”. Cfr. T. Torre *Smart working soluzione a ogni emergenza? Prospettive oltre la crisi*, in *Impresa Progetto*, Electronic Journal of Management 2020, n.1.

⁶ Cfr *Telelavoro e smartworking sono la stessa cosa?* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia#telelavoro

⁷ Non è raro, ne' tanto meno infondato, il rilievo al telelavoro di aver talvolta consentito una vera e propria invasione. nella vita sociale e affettiva. Tanto più che dati tecnologici e forme organizzative e gestionali di questa esperienza restano effettivamente radicate su un terreno sostanzialmente prescrittivo, con tempi e modalità di lavoro e utilizzo dei collegamenti tecnologici con l'azienda predeterminati e rigidi. Insomma, un modo di esercitare un forte controllo sul lavoratore anche se la prestazione avviene nella sua abitazione.

addirittura come ad un nuovo modello organizzativo capace davvero, in poche parole, se non di eliminare quantomeno di ridimensionare tutti gli aspetti ripetitivi e costrittivi del lavoro liberandone finalmente le potenzialità creative⁸. E non è un caso se l'aspetto sul quale specialisti e conoscitori di questo ultimo arrivato tra le forme di lavoro a distanza, soprattutto quelli che lo leggono essenzialmente attraverso le sue variabili tecnologiche, insistono con particolare forza è proprio la sua caratteristica di non corrispondere più ad alcuna tipologia contrattuale, per quanto flessibile, come, appunto, il telelavoro, quasi a costituire quindi una sorta di totale e definitiva individualizzazione e personalizzazione non del rapporto di lavoro ma del lavoro *tout court*.



In realtà lo *smart working*, soprattutto se pienamente recuperato alla sua vera nozione di *lavoro agile* sia nelle dimensioni tecnologiche che organizzative, gestionali, dei processi di lavoro, è davvero un fenomeno diverso non solo dal telelavoro ma anche dalla vasta e ormai consolidata tipologia del lavoro a distanza. E' frutto - è stato sottolineato⁹ - degli straordinari cambiamenti, sia tecnologici che organizzativi, degli ultimi due decenni e in particolare:

- dello sviluppo delle cosiddette *Advanced Information Technologies* ((*AITs*), con la loro caratteristica (che si tratti di tecnologie *mobile*, *wireless*, *cloud*, la scelta è vastissima) di coniugare velocità e potenza di elaborazione e comunicazione con leggerezza e, soprattutto, portabilità e maneggevolezza di supporti e strumenti, fino a dar forma anche nel lavoro a quella tendenza alla connessione continua che è parte essenziale della vita e della cultura del nostro tempo;
- e, sul versante organizzativo, dell'affermarsi dell'imperativo della *flessibilità* (ma qui il termine più appropriato sarebbe, ancora una volta: *agilità*), come connotato distintivo di processi produttivi sempre più digitalizzati, dematerializzati, talvolta virtualizzati, privi dell'ancoraggio fisico e materiale e, perché no, temporale, della vecchia economia fordista, inseriti in contesti sommamente mobili e incerti.

Perché, in realtà, a voler dare maggiore concretezza, e, soprattutto, realismo, alle sue definizioni, *smart working*, lo si traduca come lavoro agile o intelligente, significa, in sintesi e con parole forse troppo semplici, fin quasi alla brutalità, lavoro fatto dove, come e quando è necessario per gestire processi sempre più rapidi e imprevedibili, che richiedono immediatezza e flessibilità di risposta e, al tempo stesso, profondità di analisi e capacità creativa, rapidità ed empatia della comunicazione, efficacia decisionale. Esigenze cui lo *smart working* presta un raffinato modello di flessibilità "alta", strategica, capace di garantire, con la straordinaria forza e flessibilità delle sue risorse tecnologiche, - e il loro carattere "abilitante", come è stato osservato, a una infinita varietà di sistemi e strumenti professionali e gestionali - il massimo di efficacia a tutti i contesti di lavoro (aziendali, domestici, in remoto) di volta in volta proposti dalla natura dei processi e quindi dalle

⁸ Per Emanuele Madini, ideatore di un importante blog, Associate Partner di P4I-Partners4Innovation ed esperto di *Smart Working* ed HR Transformation, «lo *Smart Working* è un modello organizzativo che interviene nel rapporto tra individuo e azienda. Propone autonomia nelle modalità di lavoro a fronte del raggiungimento dei risultati e presuppone il ripensamento "intelligente" delle modalità con cui si svolgono le attività lavorative anche all'interno degli spazi aziendali, rimuovendo vincoli e modelli inadeguati (...), cfr. <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

⁹ Cfr. T. Torre *Smart Working.....cit.*

“contingenze” (il virgolettato è, ovviamente, tutt’altro che casuale) aziendali e di mercato¹⁰.

Una esperienza che, a restare alla sua caratterizzazione principale che è quella spaziale, parte, nelle realizzazioni pratiche più avanzate anche nella realtà italiana, da una ristrutturazione complessiva di spazi e tempi di lavoro che lascia all’*home working* uno segmento piuttosto limitato e



punta innanzitutto a definire nuovi spazi comuni in azienda in cui promuovere totale mobilità dei quadri mentali, creatività collettiva, orientamento all’innovazione. Il tutto accompagnato da una comunicazione e condivisione continua, sia interna che esterna all’azienda, potenziata dai nuovi strumenti tecnologici¹¹. Il nuovo *layout* degli spazi aziendali è, del resto, la base strutturale sulla quale costruire una fortissima mobilità e flessibilità, ovviamente “qualitativa” (*problem solving*, innovazione, creatività,) ma anche “quantitativa” (sia pure in termini profondamente diversi dai vecchi assunti fordisti e soprattutto come capacità di leggere e assecondare la discontinuità e la rapidità dei processi) del fattore lavoro.

Una esperienza praticabile nella pienezza del suo modello e delle sue potenzialità, in aziende e strutture, non paia un tautologia, *agili*, fortemente evolute sotto il profilo sia tecnologico, e delle competenze digitali, che organizzativo, e anche in questi casi realizzabile solo utilizzando leve di progettazione, più che tecnologiche, culturali, che portano in primo piano soprattutto un ruolo diverso del management, a partire da forme di leadership innovativa - si parla ormai di *remote management* - che stimolino nelle persone autonomia e creatività, previsione del cambiamento, propensione alla comunicazione e allo scambio. Ma è richiesto anche il continuo aggiornamento e sviluppo di un nutrito set di competenze non solo professionali e, ovviamente, tecnologiche estese a tutta la varietà dei *tool* di comunicazione individuali e collettivi di cui lo *sw* vive, ma anche organizzative, comportamentali e relazionali necessarie a creare integrazione e condivisione, perfino empatia, anche tra contesti di lavoro mobili e remoti. Il riferimento alla gestione per obiettivi tante volte ricordato in questi giorni come lo strumento chiave per guidare esperienze di *smart working* pare esso stesso, in questo contesto, un ricordo del passato se non addirittura una vera e propria camicia di nesso in cui imprigionare una esperienza di ben altra natura. Forse il modo di vivere questa nuova esperienza ancora ben dentro i confini dell’emergenza sanitaria e con un forte senso di continuità con modelli e prassi del “lavoro da casa”, cui non si sottraggono

¹⁰ Il riferimento, quasi obbligato, è, ovviamente, all’approccio *contingency* del pensiero organizzativo, quello che ha maggiormente sviluppato la ricerca su forme e teorie organizzative in presenza di incertezza e che pare il più adatto a interpretare anche questa fase.

¹¹ Caratteristiche che si ritrovano in tutte le esperienze pilota condotte in questo campo nel nostro paese. Ad esempio in quella di Axa Assicurazioni, l’azienda vincitrice nel 2018 del premio annuale assegnato alla migliore esperienza di *smart working*, le cui sedi “non vedono più postazioni fisse per i dipendenti, ma ambienti dedicati alla creatività, all’innovazione, alla collaborazione e alla concentrazione. Mentre infrastrutture rinnovate sono andate di pari passo con l’adeguamento della strumentazione tecnologica, con laptop in dotazione a tutti e wi-fi in azienda per favorire la mobilità all’interno delle sedi”. Cfr. Esempi di Smart Working: ecco le aziende in Italia che lo applicano! Cfr. https://blog.osservatori.net/it_it/esempi-smart-working Esperienze analoghe anche, fra le altre, in importanti realtà del mondo bancario e delle telecomunicazioni.

nemmeno i nomi più prestigiosi del nostro panorama industriale¹².

Assai più che come puro e semplice lavoro da casa lo *smart working* tende, insomma, a proporsi, quanto meno in termini prospettici, come una totale riconfigurazione spaziale, temporale, operativa del lavoro nei nuovi processi produttivi e nei nuovi scenari di mercato. Un *nuovo paradigma* una nuova *work experience*, come dicono gli



studiosi, cioè una soluzione coerente e non risolvibile in approcci parziali, che, tuttavia, pur così straordinariamente innovativa, si basa, a volerne ricercare le strutture di fondo e quindi le prospettive future, e perché no le stesse conseguenze sociali, su categorie teoriche solidissime, ancorché “classiche”: efficienza, efficacia (anche se, significativamente, in termini invertiti come vedremo nella definizione che segue) produttività, con forte, e non casuale, enfasi sui fattori di comunicazione e integrazione oltre, e più, che su quelli dell’autonomia professionale. Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) la importante istituzione accademica britannica leader nella ricerca su risorse e capitale umano che ha svolto il più conseguente sforzo di analisi sul fenomeno, lo aveva definito già nel 2008 (“*Smart working: the impact of work organization and job design*”) come “un approccio all’organizzazione del lavoro che concilia efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, possibile tramite l’ottimizzazione degli strumenti e dell’ambiente di lavoro”. Nella successiva elaborazione del 2014 il CIPD ha reso ancora più esplicito il riferimento a forme e modelli fortemente consolidati, *basic*, in cui i criteri di efficienza paiono prevalere. L’istituzione, è stato detto in una lucida messa a punto¹³, considera lo *smart working* “come un insieme di pratiche che permettono alle organizzazioni di stabilire una forza lavoro ottimale” e garantire “una sempre maggiore integrazione tra risorse e domanda di servizi, produttività incrementale e capacità di attrarre e talenti. In altri termini si tende a ottimizzare il modo di lavorare enfatizzando la proattività, riducendo sprechi e garantendo maggiore agilità negli approcci lavorativi e nella gestione delle relazioni”. In sostanza un nuovo avanzatissimo punto di equilibrio tra efficienza ed efficacia che è, in realtà, assai di più: lo *sw* appare qui davvero come l’approccio più paradigmatico ai dati salienti della sfida industriale nell’era digitale: una fortissima tensione alla qualità del capitale umano che non può, tuttavia, ignorare la non meno forte competizione sui costi prodotta dalla globalizzazione, che rimanda, fatalmente, ad efficienza, economie di scale, integrazione.

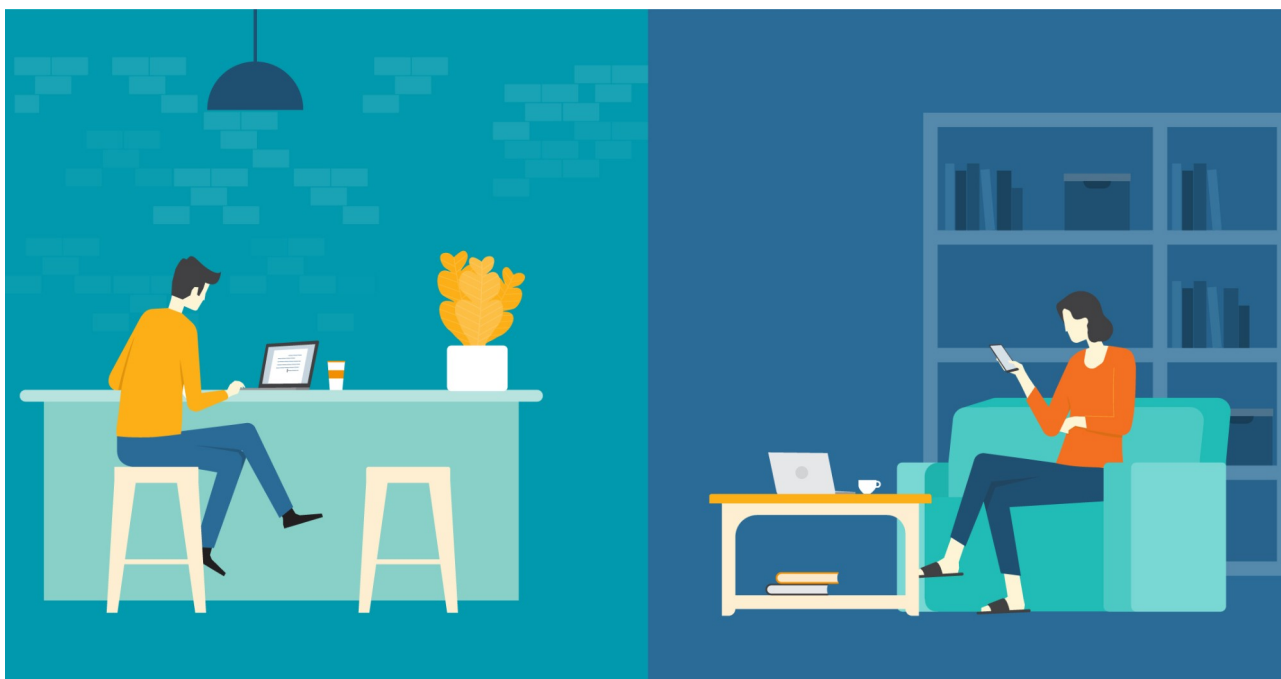
E, del resto, anche questa importante evoluzione delle pratiche e delle culture del lavoro si colloca sullo sfondo dei cambiamenti e delle prospettive evolutive del lavoro nell’età della grande trasformazione digitale, un orizzonte su cui, purtroppo, mancano, a parte qualche rarissima

¹² Con una netta tendenza a risolvere il problema in termini di percentuali fisse da assegnare al lavoro in azienda o nella propria abitazione.

¹³ A. Solimene *Flexible Working, Remote Working, Agile Working oppure Smart Working?*
<https://www.spremutedigitali.com/flexible-working-remote-working-agile-working-smart-working/>

eccezione, gli straordinari dibattiti sull'evoluzione della struttura sociale che, da Touraine e Sylos Labini - per non citare che i nomi più significativi su versanti disciplinari pure distanti - hanno straordinariamente arricchito la vita culturale, sociale e civile dei tanto deprecati anni 70. Se è vero, infatti, che realtà avanzate ed evolute del terziario o di quella che si definisce Industria 4.0 possono davvero proporre lo sw come una forma e un'esperienza crescitiva e creativa, in troppi altri casi e altre realtà, anche nello stesso mondo digitale, quello che così si definisce non è spesso che "vecchio" telelavoro - lo è stato, in gran parte, anche nel corso della pandemia - forse alleggerito da una maggiore elasticità tecnologica, ma con le sue forme e i suoi limiti tipici di autonomia e contenuto professionale e il pericolo, anzi, di una ulteriore marginalizzazione e precarizzazione, in una sorta di taylorizzazione digitale di chi vi è coinvolto, proprio per la straordinario dinamismo del quadro tecnologico. Tende probabilmente a riprodursi anche nell'universo del lavoro a distanza forse ulteriormente accentuata dalla perdita della vecchia struttura sociale del lavoro in azienda, la linea di tendenza tipica della trasformazione digitale che, come è stato acutamente osservato, a fronte di poche posizioni di vertice capaci di governare in pieno la complessità dei nuovi processi, crea vaste aree di occupazione digitale a basso contenuto progettuale e preda di fragili ambizioni libero professionali in realtà assai prossime alla precarietà¹⁴.

[Torna al sommario della Rivista](#)



¹⁴ Si vedano le importanti analisi sviluppate in opere che sono state oggetto di attenzione anche in questa rivista. Cfr E. Bryonjolfsson, A. Mc Afee, *La nuova rivoluzione delle macchine*, Milano, 2018, A. Obino *Risorse Umani 4.0*, Roma 2018