

Un lavoro e una vita migliore: la sfida dello smart working

La Rivista, Rubriche, Le città del ben vivere, Sostenibilità e benessere



Marco Bentivogli | 30 Giugno 2016

Il mondo del lavoro, per aumentare la produttività e la qualità, deve puntare su spirito d'iniziativa, intelligenza e competenza delle persone. Lo smart working può essere una grande opportunità per rendere più sostenibile il lavoro e la vita familiare

L'aggettivo "smart" (intelligente) *sta anticipando una serie crescente di termini e di ambiti della vita* volti a qualificare una migliore, efficace ed efficiente composizione di tutti i fattori di questi ambiti. E così anche per la produzione, con le smart factory e il lavoro, lo smart-working.

Il mondo del lavoro sta cambiando profondamente. Industry 4.0 è il risultato dell'integrazione di 9 tecnologie: la stampante 3D e la manifattura additiva, i big data, la robotica e l'intelligenza artificiale, la biotecnologia, la nanotecnologia e la genetica, l'IoT (*Internet of Things*), la *Virtual* e l'*Augmented Reality* sono alcune delle innovazioni tecnologiche che stanno facendo entrare anche il nostro Paese nel cuore di quella "grande trasformazione" del lavoro che il *World Economic Forum* (WEF) prevede che sarà realizzata entro i prossimi cinque anni e che in molti definiscono la "quarta rivoluzione industriale". Il luogo di questa rivoluzione sarà appunto la fabbrica intelligente. Un futuro che è già in larga misura presente, quindi.

I cambiamenti in atto incidono sulla prestazione lavorativa, *sulle professionalità e anche sull'organizzazione del lavoro*; non da oggi si sono avviate esperienze sempre più diffuse di sperimentazione di nuove modalità, tra cui il *co-working* e il *lavoro agile*, lo smart working. Quest'ultimo è già una realtà: sono in aumento gli accordi aziendali che lo prevedono (...)

Il *lavoro agile* non è solo una versione aggiornata del telelavoro, è qualcosa di diverso, perché ridisegna il rapporto tra uomo e tecnologia. L'integrazione di tecnologie consente una modifica profonda della dimensione spazio-temporale. Cambiano radicalmente sia lo *spazio* del lavoro, la prossimità con la macchina, l'ufficio, etc. è sempre meno rilevante e il *tempo* di lavoro.

Si tratta di una modalità intelligente di lavoro che può migliorare, da una parte le performance aziendali e i risultati di business, dall'altra il work life balance, cioè l'equilibrio e la conciliazione tra esigenze personali, familiari e professionali.

Le possibilità offerte dalle piattaforme informatiche e dalla digitalizzazione del lavoro fanno sì che oggi molti lavori possano essere svolti in un luogo qualunque, basta disporre di un computer collegato ad internet (addirittura per alcuni di questi basta anche solo uno smartphone o un tablet). Ciò si è affermato rapidamente nel mondo dei servizi e poi nella manifattura. Lo smart working è una modalità lavorativa più evoluta e flessibile rispetto al telelavoro, con cui è erroneamente confusa, perché non necessita di una postazione fissa e predeterminata (ma solo di un collegamento a internet) e non prevede di essere svolto stabilmente a distanza, ma può essere anche non continuativo e occasionale o limitato ad un periodo di tempo.

Si possono definire infatti uno o due giorni a settimana di lavoro a distanza, oppure un pacchetto di giornate all'anno (come avviene in *General Motors Powertrain* - Europe, ad esempio) o di ore (come in *Barilla*). Naturalmente è necessario regolamentarlo, individuando la tipologia di lavoratori che possono svolgere gli stessi compiti anche a distanza e programmando le attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere, ma in futuro diverrà una forma sempre più strutturata di lavoro, che consentirà di risparmiare tempo, energie e produrrà una *diminuzione di impatto sulla viabilità, sugli incidenti e sulla congestione stradale* (soprattutto nelle grandi città) e una *riduzione di inquinamento atmosferico, acustico e di emissioni di gas serra* (meno 371kg di CO2 pro-capite in un anno).

Il cambio di paradigma: puntare sull'intelligenza delle persone

Siamo di fronte ad un cambio di paradigma. L'idea novecentesca della produzione fordista, del lavoro subordinato standard scandito da logiche verticistiche di comando e controllo assai lontane dai nuovi modelli di impresa e di lavoro, viene sostituita da un nuovo approccio in cui il confine parcellizzato della dimensione tempo-lavoro-spazio, grazie alle nuove tecnologie, diviene sempre più sfumato. Anche in settori come quello manifatturiero, la presenza fisica del lavoratore per un certo numero di ore al giorno, fin ad ora considerato un dato inalterabile, grazie all'accessibilità e alla pervasività delle nuove tecnologie, si presenta come una condizione meno stringente rispetto al passato.

Nel tradizionale modello "industriale" si considera il lavoro come l'esecuzione di una serie di compiti presupponendo che la produzione di un qualsiasi bene materiale sia svolta necessariamente in un unico luogo, durante un tempo prefissato e secondo un preciso modello organizzativo, progettato e predisposto in precedenza.

Molti lavoratori però già oggi non lavorano maneggiando oggetti fisici, bensì informazioni, che possono essere trattate in luoghi e in tempi non definiti. Per giunta, in molti

casi, anche la rigida modalità organizzativa tradizionale non risulta più adeguata: tempo, luogo e organizzazione rimangono vincoli legati alla produzione solo di beni materiali o di servizi che presuppongono la presenza (es. un negozio fisico a differenza di un negozio che opera via Internet).

Il lavoro è divenuto così complesso che l'operatore in molti casi non è più investito di compiti seriali o ripetitivi, precisamente identificabili e rappresentabili (come nel caso dei comportamenti fisici), ma gli è piuttosto affidata la *responsabilità della soluzione di un problema* che può riguardare il cliente, il servizio o il prodotto che eroga, l'azione di sviluppo commerciale che presidia, etc. Risulta quindi molto più efficiente *consegnare al lavoratore un risultato da raggiungere*, lasciando a lui la procedura per come risolverlo, piuttosto che definire esattamente (cosa impossibile) ogni singola azione che deve compiere.

Ogni problema, anche se simile, è diverso da tutti gli altri, per cui è necessario mettere in atto metodi parzialmente diversi per risolverlo. Occorre sempre di più *puntare* - per aumentare produttività e qualità - *sull'iniziativa e sull'intelligenza della persone, sulle loro capacità e competenze personali*. Tutte queste cose non sono "organizzabili" nel senso tradizionale del termine; cambia dunque anche il modo di concepire l'organizzazione del lavoro, più sui "risultati attesi" che sul modo e sulle regole secondo cui conseguirli. Il punto è che la nostra cultura è ancora troppo orientata a valutare comportamenti (come il capo officina "vecchio stampo" che osserva le operazioni fisiche svolte dell'operaio), e non le cose fatte (i risultati derivanti da operazioni per giunta spesso invisibili).

Le aziende dovranno mettere a punto e sperimentare nuovi modelli organizzativi, che ancora in tante realtà non ci sono. E' per questo che la maggior parte delle imprese usa il tempo come riferimento, anche per mestieri non seriali e ripetitivi: se vieni in ufficio e stai otto ore, allora vuol dire che hai lavorato, se stai a casa non hai fatto niente. Chiaro, facile, ma non veritiero.

Cambiare tale impostazione significa contribuire a sviluppare una vera rivoluzione culturale, nel senso perlomeno di cultura aziendale. Dobbiamo insomma rassegnarci a ripensare in termini di risultati attesi il lavoro di tutti i numerosi knowledge worker (lavoratori della conoscenza) (...).

Il lavoro smart non è un lavoro "senza regole"

Anche il Governo ha sentito la necessità, con l'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri del disegno legge sul Lavoro Agile, ora all'esame del Senato, di aggiornare il quadro legislativo che, nello stesso testo del provvedimento, viene definito ancora troppo ancorato ad una terminologia di legislazione lavoristica ormai ritenuta obsoleta (es. "posto di lavoro") (...).

Nel disegno di legge in discussione viene definita una soluzione a “maglie larghe”, di cornice, che lascia spazio alle parti sociali di definire accordi di lavoro agile che consentiranno loro di adattare caso per caso le regole standard del relativo rapporto e con esse orari ed articolazioni organizzative, in modo da conciliare le multiformi esigenze della produzione alle preferenze personali o di stili di vita sempre più differenziati e come tali gestibili solo a livello di prossimità.

Di un approccio di questo tipo c'è traccia anche nelle trattative in corso sul *rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici*, che hanno portato in primo piano anche il diritto soggettivo alla formazione, che – per la Fim – è uno dei pilastri della discussione. Un diritto che dobbiamo imparare a considerare di “serie A”, al pari di quello agli aumenti salariali, e che contribuisce (assieme ad un reale miglioramento del sistema duale dell’alternanza scuola/lavoro) a colmare quel gap strutturale di conoscenze e competenze che contraddistingue purtroppo il nostro Paese nel panorama europeo. Perché il lavoro sia *sempre più smart, infatti, occorrerà sempre maggior formazione, alfabetizzazione informatica e aggiornamento dei lavoratori coinvolti*.

Il lavoro a distanza, inoltre, si inserisce *appieno nel welfare contrattuale* perché è una iniziativa concreta di conciliazione rivolta a far sì che famiglia, lavoro e vita privata non siano considerate dimensioni tra loro incompatibili o in alternativa l’una dall’altra. Le politiche di *work life balance* infatti non devono essere immaginate come rivolte solo alle lavoratrici, ma devono sempre di più assumere una connotazione trasversale, senza distinzioni di genere, per agevolare pari opportunità professionali e pari responsabilità familiari.

La sfida: un lavoro migliore in una vita migliore

Possono esserci due approcci allo smart working: uno più cauto e uno più “rivoluzionario”. Nel primo caso il *lavoro agile* è utilizzato per lasciare qualche spazio di libertà in più e una maggiore flessibilità ai lavoratori su luogo e orari di lavoro ma viene confermata la logica della subordinazione. E’ sicuramente un primo passo verso il riconoscimento del contributo delle tecnologie ad una organizzazione del lavoro che meglio si concili alla vita privata, ma non è un cambio di paradigma.

Lo è invece vedere nello smart working *lo strumento per passare dalla logica del lavoro subordinato in cui contano luoghi e orari, alla logica delle learning organizations che hanno al centro la persona e in cui contano i risultati, l’interazione, la cooperazione, la partecipazione e le competenze*. Un lavoro agile fatto da persone libere, ma responsabili delle loro attività e dei risultati che queste producono.

Certo ci sono anche rischi e controindicazioni: sugli orari, sulla salute e sulla sicurezza, sulla formazione, sulle occasioni da garantire di collegamento fisico, umano e relazionale con

la realtà aziendale. Cioè la forma “agile” non si deve tradurre in una deregolamentazione del lavoro, in una “solitudine” organizzativa o in una diminuzione di tutele per i lavoratori; bisogna inoltre garantire la loro sicurezza, come anche la protezione dei dati. Deve essere regolato da accordi collettivi (e non individuali) e deve rimanere un rapporto di lavoro subordinato, senza abusi, garantendo comunque in ogni caso al lavoratore il diritto a “staccare la spina”.

C’è la necessità di definire nuove regole e nuovi diritti, insomma. Ma questi rischi vanno gestiti e governati da un sindacato intelligente e non sono un buon motivo per subire e non cogliere la portata innovativa di questo strumento che oggi non è ancora sviluppata fino in fondo per resistenze sindacali, aziendali (di quelle meno innovative), per abitudine al lavoro tradizionale e per scarsa conoscenza delle nuove tecnologie.

Per questo la Fim Cisl ha realizzato una piattaforma che contiene le linee guida per la gestione dello smart-working, segnalandone i vantaggi e guidando i sindacalisti nella gestione dei rischi. Il Sindacato che serve a questi lavoratori, in queste organizzazioni, è un sindacato smart che non nega il cambiamento, ma che lo vive e contribuisce a progettarlo da protagonista. Per noi lo smart working è una grande sfida di sostenibilità: **un lavoro migliore in una vita migliore.**