



Teresina Torre

Tra tecnologie e cultura d'impresa Arriva la legge sullo smart working

Il Disegno di legge approvato a gennaio 2016 dal Consiglio dei Ministri rilancia il tema dello smart working (che il testo peraltro identifica con l'espressione "lavoro agile"), offrendo una cornice giuridica a un tema che è di grande attualità e che è destinato a far discutere molto nel prossimo futuro.

Questa espressione compare, infatti, con sempre maggior frequenza sulla stampa specializzata (e non) ed è ormai entrata nel linguaggio quotidiano di chi di lavoro e di organizzazione del lavoro si occupa. Non mancano poi le indagini sul tema, di volta in volta portate alla ribalta per sottolinearne qualche aspetto caratterizzante¹ (su cui la consulenza di turno si candida a offrire supporti). Ancora più interessante è il significativo aumento del numero delle aziende che hanno provato iniziative classificabili sotto questa etichetta, che si accingono a farlo o che stanno mettendo a regime le prime sperimentazioni e che si interrogano su come farlo funzionare al meglio.

Eco notevolmente positiva ha poi

Teresina Torre

Teresina Torre è Professore associato in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova. Da anni studia i temi del cambiamento dell'organizzazione del lavoro e dell'impatto delle nuove tecnologie. È inoltre Vicepresidente di Assioa e Co-direttore della Rivista *Impresa Progetto EJM*.



avuto la terza edizione della Giornata del lavoro agile², progetto al quale va il merito di aver stimolato l'interesse verso modalità 'diverse e innovative' di organizzazione del lavoro anche da parte delle imprese di medie e piccole dimensioni; imprese che tendono a essere spesso più reticenti nei confronti delle 'novità' che richiedono cambiamenti, soprattutto culturali e gestionali (perché questi giocano un ruolo di primo piano, ben oltre le questioni 'tecnologiche' che pur contano).

Segnali dal Governo

C'è materia per dedicare qualche riflessione a questa promettente modalità, a partire dalla norma che il Governo ha predisposto e la cui approvazione era attesa, proprio per il quadro sommariamente richiamato. Della proposta, due sono gli aspetti essenziali da evidenziare (ai giuristi il compito di un esame accurato): uno riferito agli obiettivi sui quali si attribuisce al 'lavoro agile' una capacità di influsso positivo; l'altro concernente la definizione stessa di lavoro agile.

¹ Tra le ultime in ordine temporale si possono richiamare quella realizzata da Vodafone, reperibile all'indirizzo <http://news.vodafone.it/2016/02/08/vodafone-%E2%80%9Clavoro-flessibile-amico-o-nemico-%E2%80%9D/>, e quella proposta da Regus, consultabile al link <http://www.regus.it/blog/latest-news/tre-modi-per-trovare-nuovi-clienti/>.

² Avviata nel 2014 dal Comune di Milano, la Giornata del lavoro agile (così battezzata proprio a Milano) si propone di far sperimentare per un giorno, sulla base di progetti mirati e definiti, la possibilità di lavorare "al di fuori" del posto di lavoro classico e di far toccare con mano i benefici che ne derivano al lavoratore (che meglio gestisce i propri tempi), all'azienda (che vede incrementare la produttività), ma anche al contesto territoriale (riduzione dell'inquinamento e rivitalizzazione dei tessuti urbani sono due tra le ricadute più citate). La terza edizione ha visto l'adesione di un numero elevato di Comuni, oltre a quelli dell'hinterland milanese, i quali, facendosi promotori della proposta, contribuiscono a stimolare l'interesse verso lo smart working.



La prima finalità è indicata nell'incremento della produttività del lavoro, notoriamente una delle perduranti criticità del sistema produttivo italiano, preoccupazione di ogni impresa. La seconda attiene al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, altro argomento centrale negli interessi degli studiosi, nonché contenuto di molte politiche aziendali di successo. Insomma, nel mirino ci sono due sfide così importanti e note (da non richiedere ulteriori commenti), sulle quali sarà però interessante tornare a misurare l'efficacia del provvedimento.

Dal punto di vista definitorio, la norma qualifica il lavoro agile come “una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità: a) esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro; b) possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; c) assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali” (art.13, c.2)³.

Il testo offre, in sostanza, una cornice ai tentativi di innovare le modalità di erogazione delle prestazioni lavorative – che da tempo si sperimentano nelle aziende (e questo va sottolineato) in forza dell'evidenza che la presenza fisica più non sia condizione indispensabile per il lavoro – e che fanno leva su alcune parole chiave, non nuove ma ancora più importanti per il contesto nel quale si declinano. La flessibilità, innanzitutto. La lette-



ratura ci insegna che è “capacità di adattamento a eventi esterni”: qui diventa una possibilità di accordare esigenze di lavoro con fatti attinenti alla sfera privata. In qualche misura ciò che premia lo smart working è la possibilità che esso offre di declinare in positivo la questione della flessibilità (quella che in passato era stata efficacemente definita come la flessibilità per vivere) e di incrociarla con la conciliazione, non a caso esplicitamente evocata nel testo. A questo sembra infatti alludere la strana denominazione di lavoro agile, che evoca un'idea di scioltezza e leggerezza nel muoversi tra le diverse dimensioni della vita, tutte fondanti. Quindi la discrezionalità, che è la possibilità di agire e decidere dei tempi e dei modi del lavoro secondo cadenze proprie, laddove il lavoro è sempre più ritmabile sulle scelte di colui che lo svolge. E, infine, responsabilità verso i risultati, che diventa sempre più la misura del lavoro stesso, da un

lato, stimolando la motivazione del lavoratore, dall'altro, necessitando un modo diverso di controllare da parte del management. Insomma, tutte questioni tanto note quanto ancora da approfondire, come chi già si muove su questo terreno sa.

L'aggiornamento tecnologico necessario

Nella realizzazione dello smart working giocano un ruolo importante le information and communication technology. Non è un caso infatti che l'espressione smart working richiami il filone smart, inserendosi in un contesto nel quale la pervasività della tecnologia, le sue potenzialità e l'altrettanto rapida evoluzione aprono orizzonti nuovi e sino a poco tempo fa impensabili. Se queste devono entrare nel lavoro (nella vita lavorativa e nella vita privata, sempre meno separate) trovando aperta accoglienza da parte dei lavoratori, ma anche da parte delle organizzazioni⁴ – fatto

³ È forse utile ricordare che due anni fa era stata presentata presso la Camera dei Deputati una proposta di legge intitolata “Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”. In quel testo, veniva introdotta l'espressione smart working come formula sintetica per raccogliere il variegato insieme delle “forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto”.

⁴ Nella comprensione di questi aspetti ci viene in soccorso il *technology acceptance model*, che studia la relazione tra l'attitudine individuale verso la tecnologia e il suo uso effettivo nel contesto lavorativo, suggerendo che essa dipenda dall'intenzione di uso – influenzata dall'utilità percepita, dalla facilità d'uso percepita e dall'influsso sociale (il commitment del management) – e dalle condizioni facilitanti, sulle quali incidono le scelte dell'organizzazione in tema. La possibilità di lavorare flessibilmente e con margini elevati di discrezionalità al di fuori del perimetro aziendale (che è poi lo smart working) si concretizza con il supporto degli strumenti informatici e delle connessioni di rete, nella duplice accezione di infrastruttura interna ed esterna abilitante, in un contesto in cui resta forte l'interdipendenza tra le scelte aziendali e quelle personali.



tutt'altro che scontato per le molte questioni connesse al digital divide presente a vari livelli –, la vera partita si gioca su un altro piano, quello delle condizioni organizzative e culturali richieste dall'utilizzo di questo approccio.

Rinaldo Pietro Platti, Sara G. Cella e Fabio D'Ignazio, founding partners di Chi Cosa Come

“Oggi è profondamente cambiato il modo di comunicare, con impatti importanti non solo sulle modalità di fare business, ma anche sulla figura del professionista. Chi Cosa Come,



brand creato dalla collaborazione tra Professional Solutions, Studio Platti e Studio Cella, nasce con la mission di investire sull'evoluzione del ruolo del

Cambiare per essere smart

Andando, per brevità, per parole chiave. Il cambiamento in atto si impenna su un orientamento reale all'efficacia e all'efficienza, che implica un modo di lavorare per obiettivi e su un'organizzazione per progetti.

Questo significa anche un modo diverso di articolare i *job* dentro a un cambiamento dei processi operativi, nuove attitudini e comportamenti diversi, soprattutto per il middle management che è il vero gestore degli smart worker. Significa un modo differente di intendere la leadership, che si trasforma in e-leadership. Si tratta, in altri termini, di un ri-orientamento nella gestione, che va preparato e supportato, con un forte commitment dei vertici e un marcato coinvolgimento da parte della funzione HR e di quella ICT. E quanto questo sia facile a dirsi e molto meno a farsi è

professionista per offrire alle aziende un servizio di consulenza a 360°, che risolva problemi e proponga soluzioni innovative, come nel caso dello smart working.

Partendo dal presupposto che non si può fare business senza network, oggi importa tanto la presenza fisica quanto la connessione con tutti gli stakeholder. Servono modalità agili d'interazione, strumenti che permettano di scambiarsi le informazioni in tempo reale.

Quello di cui abbiamo bisogno è un dato dinamico, disponibile sempre ed ovunque, che si costruisca attraverso il contributo di tutte le persone interessate alla condivisione delle informazioni. Un dato che corre sul social, perché per implementare lo smart working è necessario innanzitutto connettere le persone. E cosa c'è di meglio di una community per farlo?

Per rispondere alla richiesta delle aziende, proponiamo una piattaforma social, accessibile da web e supportata da un database. Spesso le diverse funzioni presenti in azienda non

noto a chiunque in azienda operi, così come si sta però rendendo evidente quanto possa essere stimolante e arricchente.

È quindi evidente che l'introduzione dello smart working richiede un lavoro profondo, come ogni cambiamento importante comporta. Vale la pena di affrontarlo? La risposta delle aziende che ci stanno provando è positiva (e non solo per i risparmi e le razionalizzazioni, pur da non sottovalutare); come positivo è il riscontro del sindacato, che ha l'opportunità di essere nuovamente e innovativamente protagonista di una stagione di cambiamento profondo.

Se poi consideriamo i benefici di sistema tanto declamati (la riduzione dell'inquinamento e la rivitalizzazione dei tessuti urbani) parrebbe che lo smart working sia davvero 'un gioco in cui tutti vincono'. Troppo bello per essere vero?

riescono a comunicare efficacemente tra di loro, con enorme spreco di tempo ed energie. Aprire un unico canale di dialogo che consenta a chiunque di scambiarsi know how ed informazioni in modo veloce e semplice è la soluzione.

Se l'uso della tecnologia favorisce il cambiamento, è necessaria tuttavia una svolta culturale. Non si tratta di un percorso complesso, ma di un'evoluzione quasi spontanea che si consolida con l'esperienza. A tal fine e contestualmente al Salone del Mobile di Milano abbiamo deciso di mettere alla prova il pubblico in un ambiente interattivo dove è possibile lavorare da remoto. Così facendo le persone possono sperimentare lo smart working ed apprendere dall'esperienza concreta.

Oltre a ciò, è urgente una seria riflessione tesa a modificare la disciplina del lavoro, superando il concetto di monetizzazione della prestazione oraria e prevedendo una gestione più flessibile dell'attività che deve essere sempre orientata ai risultati”.