

L'INTERVENTO

SMART WORKING, NON RITORNIAMO ALLE VECCHIE REGOLE

di **Sebastiano Fadda**

All'avvicinarsi della scadenza delle disposizioni che consentono alle aziende di decidere unilateralmente l'adozione del lavoro da remoto vige ancora incertezza su cosa succederà dopo. Si presentano tre ipotesi: un nuovo quadro normativo, una proroga di alcuni mesi dell'attuale quadro, un ritorno in vigore della normativa precedente (legge 81 del 2017). Tra le tre ipotesi, l'ultima è la peggiore. Infatti, mentre tutti ripetono che lo smart working non è il telelavoro, nel precedente quadro normativo questa distinzione sfuma. Esso infatti non considera che mentre nella semplice dislocazione del lavoro a domicilio concordata individualmente non è coinvolta una ristrutturazione di funzioni dentro una riorganizzazione complessiva dei processi produttivi, nello smart working è proprio questa riorganizzazione, che ruota sul risultato collegato agli obiettivi piuttosto che sulla quantità di tempo di lavoro erogato, a determinare le modalità del lavoro da remoto e la sua integrazione col lavoro in presenza.

Secondo una recente indagine dell'Aidp, il 68% delle aziende intende ricorrere allo smart working e oltre il 70% delle imprese interessate intende utilizzare il lavoro da remoto per 2-3 giorni a settimana. Ciò rivela una vi-

sione sostanzialmente corretta del lavoro agile, che presuppone una combinazione ottimale tra funzioni svolte in presenza e funzioni svolte da remoto e non un'intera traslazione del lavoro a domicilio. In questa nuova articolazione dei processi aziendali i "flussi di utilizzazione" del capitale (locali, strumenti, impianti) e dei lavoratori (a voler recuperare lo schema concettuale dei modelli fondi-flussi) si integrano in funzione dell'obiettivo finale. Ma la combinazione ottimale è non solo "firm specific" (cioè specifica per ciascuna impresa) ma anche soggetta ad evoluzione con l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto e con le trasformazioni delle filiere produttive.

La pianificazione dell'organizzazione del lavoro in questa ottica centrata sul risultato richiede una grande capacità manageriale, perché si tratta di ridisegnare tutta la struttura produttiva. Ricordiamo che vanno ristrutturati: l'uso degli spazi interni dell'azienda (dai locali alle scrivanie), i tempi del lavoro remoto e in presenza (orari e turnazioni), i contenuti del lavoro individuale e di gruppo (più spazio alla coreponsabilità e alla creatività), il coordinamento del lavoro (incontri flessibili in presenza e on line), gli strumenti e le occasioni di verifica dei risultati, l'adeguamento della strumentazione tecnologica, le forme delle relazioni sociali nell'azienda, forse anche gli schemi retributivi, e così via. Tutto questo richiede una crescita della formazione manageriale. Una recente indagine di Fondi-

regenti stima che un semplice raddoppio della spesa in formazione dei dirigenti può generare un aumento del 12% della produttività aziendale.

Di fronte ai vantaggi per le aziende collegati allo smart working sta l'interesse dei lavoratori al miglioramento delle condizioni di lavoro e della qualità della vita. Per questo essi devono esprimere una adeguata capacità di utilizzazione delle nuove tecnologie, una assunzione di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi, una disponibilità alla collaborazione in una logica di lavoro di gruppo. Ma è anche necessario che essi siano tutelati per non subire arretramenti sul piano dello straripamento degli orari di lavoro, della tutela della privacy, degli straordinari, e così via. L'esigenza aziendale di migliorare la produttività e l'esigenza dei lavoratori di migliorare la qualità della vita e la qualità del lavoro da sempre si confrontano: con lo smart working c'è la possibilità che queste non siano in contrasto fra loro. Anzi, la riorganizzazione del lavoro ispirata allo smart working costituisce un campo per l'esercizio di una partecipazione responsabile dei lavoratori alla gestione dell'azienda.

Sulla base di queste premesse, l'attuale incertezza andrebbe quindi risolta concordando con le parti sociali una cornice di principi di base da rispettare e affidando alla contrattazione decentrata una organizzazione dello smart working rispettosa delle specificità aziendali e dei diritti dei lavoratori.

Presidente Inapp

6 RIPRODUZIONE RISERVATA



Superare l'incertezza concordando con le parti sociali una nuova cornice di principi base

