

# Dal telelavoro allo smart work

Una innovazione che fa bene a tutti?

## 1. Ieri

Del telelavoro si è iniziato a parlare fin da prima che le tecnologie informatiche fossero pervasive come lo sono oggi. Gli studiosi Martin e Norman, ad esempio, alla fine degli anni Sessanta pensavano che le nuove tecnologie avrebbero favorito il ritorno all'industria casalinga, «con il filatoio sostituito dal terminale del computer»<sup>1</sup>. Sulla stessa falsariga Martin Webber che, in un articolo del 1968, affascinava i lettori con la possibilità di rimanere, grazie alle nascenti reti di trasmissione dati, in contatto "intimo, realistico e in tempo reale" con il proprio lavoro pur standosene tranquillamente in cima ad una montagna<sup>2</sup>. Lavoro e tempo libero, lavoro e vacanza si intrecciavano, generando profezie suggestive che come oggi ben sappiamo non si sono realizzate. Nel 1970 le compagnie telefoniche americane e giapponesi erano convinte che, di lì a venti anni, la totalità o almeno i due terzi degli impiegati avrebbe telelavorato da casa. British Telecom nel 1974 giungeva alla conclusione che il lavoro a distanza era applicabile, nel solo Regno Unito, ad oltre 13 miio-

1 Martin, J., Norman, A.R., *The Computerized Society: An Appraisal of the Impact of Computers on Society in the Next Fifteen Years*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970.

2 Webber, M.M., *The Post-City Age*, in *Daedalus*, n. 97, 1968, pag. 1091-1110. Va detto che Webber era ben in anticipo sui tempi: la prima conferenza su ARPANet, l'antesignana di Internet, si tenne nel 1969, mentre la rete come la conosciamo, basata sul protocollo di trasmissione TCP/IP vedrà la luce nel 1982.

ni di persone<sup>3</sup>.

Gli anni Ottanta si aprono con il libro *The Third Wave* del futurologo Alvin Toffler che rilancia il sogno del telelavoro per tutto il mondo sviluppato: sarà possibile ricomporre le famiglie, lavorare con maggiore flessibilità e minore stress. Il lavoro, scomposto e frantumato dalla società industriale che richiedeva la presenza simultanea di migliaia di operai nello stesso posto alla stessa ora, si sarebbe finalmente umanizzato<sup>4</sup>. Un po' ovunque si stima la possibile penetrazione del telelavoro: in Nord America pensano che nell'arco di alcuni anni le attività telelavorabili saliranno al 40% del totale e i telelavoratori diventeranno 15 milioni, mentre la Francia ipotizza 400mila impieghi a distanza. *Empirica*, uno dei principali think thank tedeschi stima in oltre 10 milioni i potenziali telelavoratori in Europa<sup>5</sup>. Dieci anni dopo Werner Korte, direttore di quello stesso istituto, noterà che «più le stime sono recenti e meno sono ottimistiche; i vari autori scoprono che la diffusione del telelavoro è davvero lenta, ma l'evoluzione è costante»<sup>6</sup>. Altri studiosi sono tutt'altro che entusiasti del telelavoro e si dedicano ad analizzarne i rischi. Essi temono che l'eliminazione della distinzione spaziale tra casa e lavoro possa diventare una strategia insidiosa per decentralizzare i dipendenti, allungare l'orario, ostacolare l'organizzazione sindacale, e, non ultimo, relegare le donne tra le mura domestiche, con l'aggiunta della perdita dei contatti umani<sup>7</sup>. Rischio, quest'ultimo, tutt'altro che teorico, come dimostrato da ricerche<sup>8</sup> che hanno indagato il fenomeno dell'isolamento, che una volta scomposto nelle sue componenti di isolamento sociale (la perdita di contatti dovuta a forme di telelavoro full time che separa i lavoratori in maniera definitiva dai propri colleghi, senza possibilità di socialità alternativa) e di isolamento organizzativo (dovuto invece alla carenza dei processi organizzativi che non curano la comunicazione tra chi opera fuori e chi dentro l'azienda) può essere superato solo con idonei comportamenti organizzativi delle imprese<sup>9</sup>.

A questo va aggiunto che il telelavoro richiede un ripensamento del modo in cui si gestiscono le risorse umane e si misura la produttività, che va legata più ai progetti svolti individualmente e in gruppo che alla mera presenza in ufficio. Queste difficoltà spiegano, in fin dei conti, sia la scarsa diffusione del telelavoro, che solo in alcune nazioni ha superato pochi punti percentuali della forza lavoro, sia l'attenzione che nel corso degli anni autorità pubbliche e parti sociali hanno

3 Huws U., *The New Homeworkers. New Technology and the Changing Location of White-Collar Work*, Low Pay Unit, Londra, 1984

4 Toffler A. *La terza ondata*. Sperling & Kupfer, Milano 1989 (ed. or. 1980)

5 Cepollaro, C., "Il turno in vestaglia. La prospettiva del telelavoro tra mito, problemi e realtà". *Sociologia del lavoro*, n. 28, 1986.

6 Korte W.B., Wynne R., *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*, IOS Press, Amsterdam, 1996.

7 Mitchell, W.J., *City of Bits: Space, Place, and the Infobahn*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1995; Forester, T., "The Myth of the Electronic Cottage", in *Futures*, n. 3, Giugno 1988, pag. 227-240

8 Gunnarsson, E., Vedel, G., "Il lavoro a distanza", in Manacorda, P., Piva, P., *Terminale donna*, Edizioni Lavoro, Roma, 1985, pag. 117.

9 Di Nicola P. (a cura di), *Telelavoro domiciliare*, Ediesse, Roma, 2002

attribuito alla sua regolazione. A partire dagli anni '90, infatti, sono fioriti contratti, accordi e sperimentazioni a tutti i livelli, aziendale, nazionale e, nel 2002 anche multinazionale. Nella Pubblica Amministrazione, a partire dalla L.191 del 1998, esiste addirittura un insieme di norme e regolamenti che promuovono il telelavoro; i risultati, con le dovute eccezioni, sono purtroppo ancora ben al di sotto delle speranze, tanto che l'attuale Ministro della Funzione Pubblica si è visto costretto a rilanciare il tema fissando l'obiettivo di raggiungere, nei prossimi tre anni, almeno il 10% di dipendenti in telelavoro o "altre forme" di lavoro agile<sup>10</sup>.

## 2. Oggi

L'idea di utilizzare in azienda lo smart work è recente. Si deve al Politecnico di Milano, molto impegnato nello studio degli effetti delle tecnologie digitali applicate al sistema produttivo, una delle prime ricerche in merito<sup>11</sup>, la quale giungeva alla conclusione che fosse il momento di superare l'idea tradizionale di telelavoro, ormai percepito come troppo "pesante" per aziende che fanno della flessibilità il loro modo di operare. A questa suggestione si ispira, nel 2014, la proposta di legge dell'on. Alessia Mosca che promuovere lo smart work, in parte incentivandolo, in parte operando sul versante della semplificazione contrattuale per ridurre criticità e costi. Un esempio di questa semplificazione: dato che le abitazioni dei lavoratori sono ormai iper-dotate di tecnologie ICT, perché non lavorare con gli apparati e le connessioni che il lavoratore già possiede?<sup>12</sup>

La nuova attenzione dedicata al lavoro a distanza, qualsiasi sia la denominazione e l'accezione che se ne voglia dare, è sicuramente un fatto positivo. Nella Società cablata in cui viviamo, perdere ore nel traffico per recarsi tutti i giorni a svolgere in un ufficio un lavoro che possiamo fare altrettanto bene, se non meglio, da casa è uno spreco evidente. Di tempo, di vita, di produttività: un danno economico per tutta la collettività, che il Politecnico di Milano ha stimato in 35 miliardi di Euro. Per non parlare della possibilità di ritagliarsi un lavoro a propria misura, che tenga conto delle esigenze di conciliazione tra tempi produttivi e riproduttivi. Non è un caso che nell'UE la percentuale di coloro che lavorano – in tutto o parzialmente – da casa è di poco inferiore al 12% (in Italia sono soltanto il 4,1%), mentre tra le donne che hanno tre figli si supera il 18% (in Italia il dato non raggiunge il 4%,

---

10 Tale percentuale è prevista nella Legge n.124 del 2015 di riforma della P.A. (art.14). Va notato che la quota auspicata era doppia in una precedente stesura della norma.

11 Osservatorio Smart Working, *Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia*, Politecnico di Milano, Novembre 2012

12 In tali casi si parla di BYOD – Bring Your Own Device. Vi è però da dire che anche l'accordo quadro europeo sul telelavoro del 2002 prevede tale possibilità, e che questa in vari contratti aziendali, anche italiani, è stata applicata. Ma in altri casi sono le aziende che hanno preferito, per motivi di riservatezza dei dati trattati e di tutela della sicurezza delle reti aziendali, fornire ai lavoratori strumenti da usare esclusivamente a scopi lavorativi. (Si veda in materia: Visser J., Ramos Martin N., *Expert report on the implementation of the social partner's Framework Agreement on Telework*, Amsterdam Institute of Advanced Labour Studies, University of Amsterdam, 2008)

una situazione paradossale)<sup>13</sup>. E' chiaro che imprese e pubbliche amministrazioni attente alle ricadute economiche delle proprie azioni non possono trascurare l'impatto negativo che il perdurare di sistemi di organizzazione tipici della società industriale hanno oggi. Innovare i metodi di lavoro, adottare il telelavoro e la sua versione più flessibile, lo Smart Work, diventa una esigenza non più procrastinabile se si vuole che l'innovazione porti davvero benefici per tutti.

### 3. Domani

Ma in che modo lo Smart Work potrebbe fare breccia dentro Enti ed Istituzioni che sinora non hanno brillato per volontà di innovare l'organizzazione e i rapporti di lavoro? In fin dei conti nelle aziende ci sono pochi smart workers, ma molti impiegati che dopo le ore canoniche passate in ufficio svolgono un altro po' di lavoro da casa, controllano le email, ricevono o fanno telefonate di lavoro<sup>14</sup>, senza sperare in alcuna compensazione per questi straordinari telematici non sempre volontari (a volte un capo un po' minaccioso ti cambia la vita, come insegna Robert Sutton<sup>15</sup>). E' chiaro che questa pervasività del lavoro nella vita privata non possa incontrare l'accordo dei sindacati.

Se la chiave del successo del lavoro agile risiede nella sua flessibilità, aziende e dipendenti dovrebbero contrattare (senza escludere a priori le rappresentanze collettive) prestazioni che mettono in discussione non solo il *dove* ma anche il *come* e il *quando* si svolge il lavoro. A tal fine è opportuno distinguere tra lavori svolti sempre o per la maggior parte del tempo fuori dell'ufficio (è il caso di migliaia di lavoratori che operano nei *contact centre* in outsourcing, per molti dei quali la scelta del telelavoro è l'unica possibilità di impiego); per questi servono norme e contratti di lavoro precisi, che prevedano non solo le tradizionali tutele, ma anche le necessità formative, il rischio di stress e di perdita della socialità. Sul versante opposto ci sono i telelavori svolti saltuariamente (ad esempio sino al 20-30% del tempo) da manager e personale ad alta specializzazione, che è bene chiamare Smart work o lavori agili per distinguerli dall'altra tipologia. In questo caso è indispensabile una normativa snella, basata su pochi fondamentali principi e rimandi ad accordi individuali o aziendali (che se non esistono non devono impedire il telelavoro).

Una innovazione importante, sull'esempio olandese, penso dovrebbe essere la definizione dello smart work come un diritto del lavoratore; oggi solo l'impresa può decidere se usarlo o meno, e lo fa in base ad una logica spesso casuale e contingente. Ad esempio quando si cambia sede di lavoro per mitigare il disagio del personale; poi magari ci si accorge che esso riduce costi ed aumenta la redditività dell'impresa. Rendere lo smart work un diritto dell'individuo che può essere negato dall'impresa solo per serie e motivate ragioni, proprio come accade per il

13 EUROSTAT, *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*, nostra elaborazione sul database dell'indagine sulle forze di lavoro.

14 Di Nicola P., Mobilio V., Trotta M., "Invasività e pervasività dell'ICT in un contesto organizzativo", *Economia dei Servizi*, Numero: 1, gennaio-aprile 2009, pagg. 111-126

15 Sutton, R., *Testa di Capo*, Milano, Rizzoli, 2010

part time, ci farebbe fare un significativo passo avanti nel processo di aggiornamento delle culture manageriali alla società in rete in cui viviamo. A tale processo, inutile dirlo, si dovrebbe conformare anche la Pubblica Amministrazione, per la quale non servono norme ad hoc, ma una maggiore flessibilità e la corretta applicazione, non in senso meramente burocratico, delle regole esistenti. Per finire va ricordato che se smart work non vuole rimanere solo un altro modo per definire il telelavoro, magari un po' rivisto ed allargato, bisogna "osare di più": il lavoro agile richiede una operazione globale di flessibilizzazione dei tempi del lavoro, (ottenibile ad esempio anche tramite banche aziendali delle ore) che possa migliorare l'esperienza di lavoro di tutti incrementando la produttività del lavoro. L'Italia di questo ha un bisogno disperato.