

Continuità e innovazione nell'organizzazione del lavoro: smart working e lavoro da remoto

Michela Marchiori

Professore di Organizzazione aziendale

Università degli Studi di Roma Tre

Roma, 15 luglio 2021

anni'90 il trionfo degli approcci post-fordisti: la ricerca della flessibilità

- Flessibilità nell'odi
 - orari
 - contenuti del lavoro
 - modalità di svolgimento
 - spazi (telelavoro)

- Flessibilità nelle forme impiego
 - precarizzazione del lavoro
 - flexsecurity

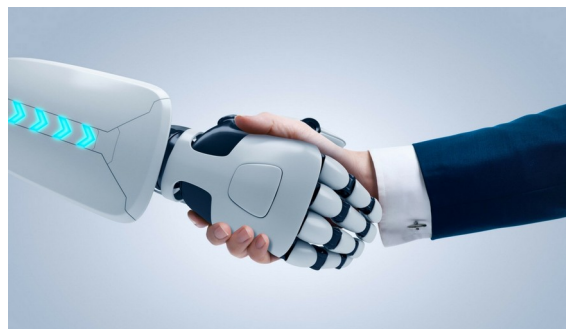
- Perché ?
 - miglioramento produttività del lavoro
 - ottimizzazione dei costi (efficienza)

la retorica
dell'engagement/
coinvolgimento

la retorica della joint
optimization

il ruolo delle tecnologie: l'avvento delle nuove tecnologie informatiche e digitali

- da sempre si è cercato di sostituire persone con tecnologie (mito dell *unmanned factory* anni 70)
- A partire dagli **anni 2000**, l'avvento delle ICT e delle nuove tecnologie digitali (Internet, cloud, robot, 3D, Big data, ecc) pone nuove interrogativi sul rapporto uomo-lavoro
- le c.d **tecnologie c.d abilitanti** rivoluzionano la vita di ciascuno di noi e il modo di lavorare. si aprono nuove opportunità e rischi:
 - consentono di svolgere il lavoro da remoto
 - rimpiazzano le capacità umane di trattare dati e informazioni (c.d. *macchine intelligenti*)
 - consentono nuove modalità di coordinamento tra uomo e macchina e tra macchina e macchina
 - permettono nuove modalità di controllo del lavoro (il cd controllo a distanza)



il ruolo delle tecnologie: l'avvento delle nuove tecnologie informatiche e digitali

- Ind 4.0: nuovo rapporto tra esseri umani, mondo fisico, dispositivi digitali ---sistema cyber fisico
- Quali impatti su ODL ?
 - Digital manufacturing
 - Piattaforme digitali
 - Lavoro da remoto
- Quali conseguenze sul rapporto tra persone e lavoro e processi di lavoro?

l'avvento delle nuove tecnologie informatiche e digitali: gli impatti

- Quantità di lavoro (occupazione)
- Qualità del lavoro
 - upskilling –deskillling
 - livelli di professionalità, autonomia/discrezionalità, competenze, contenuti del lavoro, ecc

indagini sul tema
necessarie

il lavoro da remoto e lo smart working

- Una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che grazie all'utilizzo delle ICT viene eseguito in tutto o in parte fuori del luogo di lavoro abituale (abitazione, altra sede dell'azienda, coworking , altrove)
- Alcuni settori hanno anticipato la tendenza (metà anni 2000)
 - bancario-assicurativo
 - comunicazione informazioni
- accordi integrativi e individuali basati su
 - flessibilità luoghi e orari
 - volontarietà delle parti

L'utilizzo del telelavoro in Italia (Osservatorio Politecnico di Milano)

- I dati italiani dell'*Osservatorio del Politecnico di Milano*:
 - 2019 erano **570.000** rispetto ai 480000 (2018)
 - **56%** delle Grandi imprese ha dichiarato di aver attivato progetti di SW;
 - Tra le PMI ancora non decolla ... (solo il 7% coinvolta in progetti smart)
 - gli smart worker sono per lo più uomini tra i 38 e 58 residenti nelle città del Nord Ovest

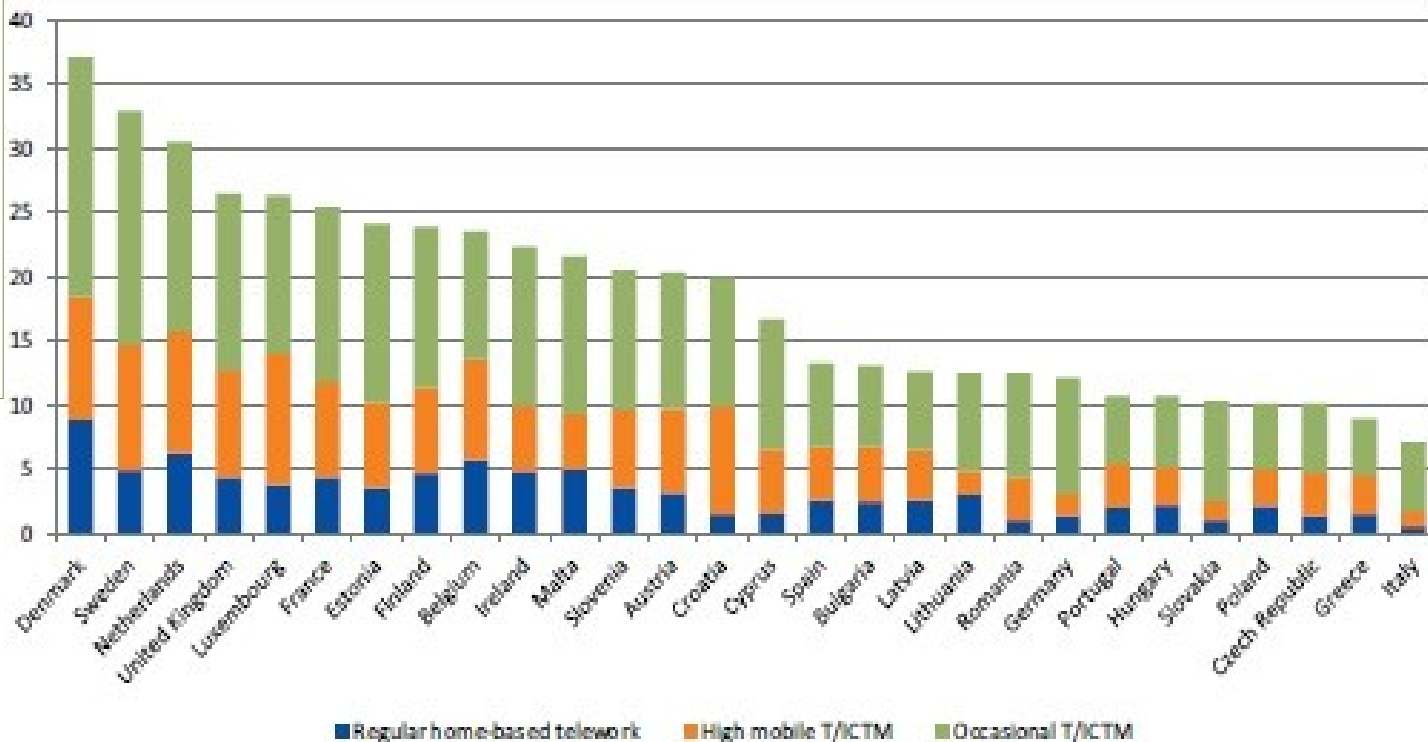
- *Osservatorio di managerialità*: il 52 per cento delle aziende già applica lo smart working a manager e figure commerciali e tecniche.

- Nella **PA solo l'8% delle Amministrazioni aveva introdotto progetti di SW**

La diffusione del lavoro agile in Europa

- Paesi Scandinavi percentuali più elevate
- Belgio F UK Paesi Bassi sopra mediaEU28
- **Italia** valori intorno al 6-7% (5% smartworkers occasionali e meno dell'1% telelavoratori)

Figure 4: Percentage of employees doing T/ICTM in the EU28, by category and country



Source: EWCS 2015.

Durante il Covid cosa è successo?

- il ricorso allo *smart working* nel nostro Paese è letteralmente esploso, anche grazie ai DPCM del 25 febbraio 2020 e successivi che hanno spinto le imprese e le amministrazioni pubbliche verso l'utilizzo del lavoro agile.
- Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano a fine marzo si è raggiunto la quota di 6,5 mil. di lavoratori, a fronte di 570 mila nel 2019.
- La pandemia ha, quindi, determinato che si svolgesse in Italia il *più grande esperimento sociale di utilizzo dello smart working* mai avvenuto prima d'ora a livello europeo.

Figura 5 – Numero di lavoratori smart worker/da remoto (2019-2020)

■ Grandi aziende ■ PMI ■ Micro imprese ■ PA ■



Durante il Covid cosa è successo?

- Indagine Managerialità (13000 lavoratori)
 - **Aumento PL** (+15%) pari a 13,7 mil di euro
 - 83% intervistati vorrebbe continuare anche dopo emergenza
- Indagine Fondazione Di Vittorio (6170 lavoratori)
 - Risparmio nei **tempi di spostamento** casa lavoro (94%)
 - 61% vorrebbe continuare anche dopo
- su **altri aspetti** quali:
 - Work/Life Balance;
 - tempo da dedicare a se;
 - rapporto con capi;
 - contenuto del lavoro
 - orari di lavoro
 - ecc

luci e ombre

la retorica dello SW

- “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*” Osservatorio *Smart Working del Politecnico di Milano (2012)*
- ...propone la possibilità di lavorare *dove*, *quando*, *come* si vuole...*Boorsma, B., Mitchell, S. (2011)*
- Evoluzione rispetto al telelavoro, che implica più vincoli in termini di *dove* (nella propria abitazione), *quando* (durante l'orario di lavoro), *come* (strumenti forniti dall'impresa)

sgombriamo il campo dalla retorica ...

- Lo sw è una **forma di erogazione della prestazione del lavoro** subordinato disciplinata dalla legge non è una nuova modalità contrattuale ma richiede **accordi collettivi e individuali** per l'organizzazione/ gestione della attività lavorativa
- Come tutti gli accordi alcune parti della prestazione sono regolate altre lasciate **all'iniziativa del datore di lavoro** che ha la responsabilità di organizzare il lavoroanche lo sw non sfugge a questa regola
- Lo sw **non è una panacea** che risolve i problemi organizzativo o le criticità presenti e sperimentate nelle modalità in presenza
- Se mai è un occasione/opportunità per affrontarli e cercare di ragionarci

Le leve per provare a realizzare benefici per tutti: *impresa, lavoratori, cittadini*



Le leve: le scelte organizzative da compiere

Ambiti di
discrezio
nalità

- ▣ Tempi (orari)
- ▣ Spazi (luoghi)
- ▣ Strumenti
- ▣ **Contenuti del lavoro** (attività, compiti)
- ▣ Carichi di lavoro

Modalità di
svolgimento:
quando dove
come

Ambiti di
regolazione
aziendale

- ▣ **Valutazione dei risultati** (come si fa? chi la fa? quando? (*management by objective* chi fissa gli obiettivi? come vengono definiti? da chi vengono valutati?)
- ▣ Competenze (come si formano, come si sviluppano come si mantengono...?)
- ▣ **Controllo** (controllo diretto sostituito da controlla a distanza e da controllo dei risultati -con quali modalità?-)
- ▣ Rapporti gerarchici - **capo-collaboratore** - (i capi sono preparati a questo cambiamento ?)
- ▣ Rapporti **orizzontali** - tra colleghi – (attraverso quali strumenti, modalità mantengo e sviluppo la relazione)
- ▣ Rapporti con i fruitori dei servizi
- ▣ **Salute e Sicurezza**

Osservazioni conclusive

- Tutti vogliono continuare esperienza ma in **alternanza** gg da remoto e gg in presenza lavorare solo da casa è stressante faticoso e per molte donne può diventare un incubo
- attenzione a non far venire meno la dimensione della **socialità nel lavoro** importanza di mantenere il gruppo di lavoro e la sua collegialità; non perdere occasioni per sviluppare capacità di stare insieme
 - La discussione su presenza/distanza va portata avanti in relazione al tema della produttività ma anche alla dimensione di socializzazione del lavoro
 - soft skill si sviluppano lavorando in presenza
- Tanti modi diversi di vivere questa esperienza che dipendono da:
 - tipo di lavoro svolto (contenuto di conoscenza del lavoro, livello di professionalità ecc)
 - modelli culturali dei paesi
 - condizioni strutturali del sistema (politiche abitative di welfare ecc) ma anche dei singoli individui (stato di famiglia, numero di figli, livello di reddito, ecc)

e quindi per il sindacato

- ▣ Attenzione ai **rischi di discriminazione** di genere, di livelli di istruzione/professionalizzazione, di salario
- ▣ Regolare alcuni **diritti**: disconnessione, formazione, salute e sicurezza, orari, benefit
- ▣ Assicurare **trattamento economico normativo paritario** tra chi è in presenza e chi lavora in smart
- ▣ Recuperare **spazio negoziale su organizzazione del lavoro**: come favorire approcci organizzativi smart capaci di far crescere autonomia e competenze persone, evitando isolamento e mancanza di socializzazione
- ▣ Evitare che lo Smart work venga imposto **unilateralmente** solo per ragioni di efficienza risparmi di costo
- ▣ Attenzione al **rischio di individualizzazione** del rapporto di lavoro e alla perdita dei diritti sindacali e di rappresentanza per gli smart worker
- ▣ Non dimenticarsi che alcuni **lavori non possono** essere svolti a distanza ma sono comunque smart



Grazie per l'attenzione

michela.marchiori@uniroma3.it