

# Lavoro e modelli organizzativi innovativi: l'esperienza dello smart working

di Walter Rizzetto [\*]



Sono al centro del dibattito pubblico i cambiamenti che sta subendo il mondo del lavoro, a fronte soprattutto dell'importante processo di transizione digitale e innovazione che coinvolge tutta la società e che è stato accelerato dall'impatto dell'esperienza pandemica.

Una fase che impone apertura mentale nei confronti dei cambiamenti, verso un nuovo modo di fare impresa e lavorare e che coinvolge il privato, la pubblica amministrazione, incide sugli stili di vita e i consumi.

Abbiamo davanti a noi nuove opportunità e allo stesso tempo nuove problematiche da gestire, come è successo in tutte quelle fasi storiche che hanno fatto da spartiacque tra passato e futuro.



Anche l'enorme sfida da affrontare con l'attuazione del PNRR, un'occasione per intervenire su alcune falle strutturali del nostro sistema, ci dà la misura dell'inevitabilità di queste trasformazioni che vanno affrontate in un'ottica di crescita e sviluppo.

Dobbiamo cercare di invertire la tradizionale propensione che ha l'Italia a opporre forti resistenze al cambiamento, soprattutto nel rivedere i propri schemi e modelli organizzativi; ciò ha inciso anche nel determinare il gap digitale che scontiamo, rispetto ai nostri competitor internazionali.

Il nostro Paese registra un importante differenziale di produttività e di competitività, che difficilmente può essere colmato se non con il ricorso ad un importante sforzo innovativo.

Si veda ad esempio l'esperienza italiana con il lavoro agile o smart working, che è emblematica dei limiti che esistono di fronte alla necessità di un cambio di rotta in termini di organizzazione del lavoro.

Lo smart working è di per sé un modo innovativo di lavorare, poiché cambia la concezione del lavoro dipendente in riferimento a molteplici aspetti: responsabilità riconosciuta in capo al lavoratore, qualità e produttività del lavoro svolto, qualità della vita del lavoratore, impatto ambientale, sociale ed economico. Ha subito un enorme sviluppo durante l'emergenza sanitaria per limitare gli spostamenti, trattandosi di prestazioni svolte per fasi, cicli e obiettivi con flessibilità rispetto al tempo e al luogo di lavoro.

Nel dopo emergenza ci si attendeva un'implementazione stabile dello smart working con un'organizzazione del lavoro in grado di superare limiti e storture, considerando che il largo ricorso che si è verificato durante l'emergenza sanitaria non aveva visto l'applicazione del reale lavoro agile, come previsto dalla Legge n. 81/2017. Ma un mero svolgimento dell'attività lavorativa dal proprio domicilio, una sorta di telelavoro che è ben diverso, in termini di flessibilità, dal modello dello smart working.

Ad oggi, sebbene vi sia un maggiore ricorso a questa nuova modalità di lavorare rispetto ai tempi pre-pandemia, le rilevazioni 2022 dell'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp) attestano che il lavoro agile in Italia non sta decollando, anzi è già in stallo. Appena il 14,9% degli occupati svolge le proprie prestazioni in smart working, mentre, potenzialmente, si potrebbe arrivare intorno al 40% se si considerano le attività che è possibile svolgere a distanza.

Dall'analisi di Inapp emerge che il limitato ricorso al lavoro agile che si registra dipende soprattutto da una difficoltà manageriale di innovare l'organizzazione del lavoro, soprattutto nell'ambito delle piccole e medie imprese particolarmente diffuse sul territorio nazionale.

Il presupposto del lavoro agile, infatti, non è solo quello di poter svolgere la prestazione a distanza. È necessario introdurre moderni strumenti gestionali di organizzazione del personale facendo uso della tecnologia, prevedendo procedure remotizzabili e regolando un'alternanza del lavoro a distanza con fasi di lavoro in presenza.

Continuare a concepire l'organizzazione del lavoro seguendo i vecchi modelli, dissociandola dall'introduzione degli strumenti ICT (Information and Communication Technologies) non aiuta il Paese ad evolversi.

La tecnologia non è infatti un motore di cambiamento di per sé, necessita di raggiungere obiettivi chiari, come la semplificazione dei processi, con interventi che incidono inevitabilmente sull'assetto dell'organizzazione.

Bisogna quindi incentivare l'introduzione e la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi – come lo smart working – per affrontare la transizione verso i servizi digitali e creare migliori condizioni di competitività, in un mutato scenario economico e sociale.

Questo approccio è essenziale a partire dalla pubblica amministrazione, nel cui ambito tarda ad attivarsi una revisione dei processi interni. Ancor di più in questo settore, un serio processo di modernizzazione implica l'esigenza di ri-

vedere l'impianto burocratico, per superare la proceduralizzazione degli atti e favorire un'organizzazione per obiettivi e risultati.

Dunque, ricorrere alle tecnologie e all'intelligenza artificiale non significa soltanto utilizzare nuovi strumenti, ma riformare la programmazione delle attività e del lavoro per introdurre nuovi criteri e paradigmi finalizzati al rinnovo di prassi e procedure.

La politica deve quindi fare la sua parte per incidere con misure che favoriscano i processi di innovazione, dimostrando capacità di leggere la realtà e mettendo nelle condizioni a livello infrastrutturale e di competenze, soggetti pubblici e privati affinché gli assetti organizzativi siano ripensati. È questa la strada per adeguare i contesti lavorativi ai grandi cambiamenti, che vedono soprattutto l'introduzione di nuove tecnologie.

La svolta deve essere anche culturale attraverso l'abbandono di rigide impostazioni ideologiche e comprendendo che nel mondo del lavoro anche parlare di trasformazione digitale non vuol dire soltanto applicare moderne tecnologie a modelli organizzativi già esistenti, ma impegnarsi nel ridefinire quei modelli alla luce del valore aggiunto che deriva da quelle nuove applicazioni. Altrimenti si rischia di non beneficiare a pieno dei vantaggi dei nuovi processi di transizione tecnologica. ■

---

[\*] L'On. Walter Rizzetto è Deputato della Repubblica Italiana, Presidente della XI Commissione lavoro pubblico e privato della Camera dei deputati

