



MASSIMILIANO RUZZEDDU*

CORONA VIRUS E SMART WORKING: GLI SCENARI POSSIBILI

*“Une théorie n’est pas le reflet de la réalité,
une théorie est une construction de l’esprit.”*

(Edgar Morin)

1. Lo Smart Working: ipotesi per una definizione

Accanto ad una chiusura drastica di molti settori produttivi, l'emergenza Covid19 ha costretto una vasta schiera di attività a riorganizzarsi utilizzando le possibilità offerte dalle ICT.

Settori sia privati e, sorprendentemente, anche pubblici si sono organizzati con notevole rapidità, alcune volte aggirando anche alcuni vincoli giuridici, per garantire il massimo possibile della loro performance attraverso il lavoro a distanza.

Impiegati, insegnanti, avvocati, consulenti e altri professionisti hanno infatti cominciato a coordinarsi on line fra colleghi, e con utenti/clienti, in modo da poter garantire almeno in parte le performance necessarie per il loro lavoro; questo ha dato vita ad una vera e propria rivoluzione lavorativa dettata dall'urgenza di arrestare, per quanto possibile, la parte più piccola possibile delle attività dei vari paesi coinvolti dalla pandemia.

Si tratta di un cambiamento strutturale di cui sarà necessario esaminare sia le dimensioni che le dinamiche future, anche su grande scala. Il primo passo da compiere, tuttavia, è quello di una rigorosa definizione del fenomeno.

In ambito mass-mediatico, in effetti, così come nel linguaggio corrente, si definisce come smart-working l'organizzazione repentina di determinati cicli produttivi, relativi soprattutto al terziario avanzato, in modo tale da svolgere dal domicilio del lavoratore o

* Università Niccolò Cusano.



della lavoratrice – o da un altro luogo non coincidente con la sede lavorativa – le stesse mansioni che lui/lei svolgevano in ufficio.

Si tratta sicuramente di un grande cambiamento, soprattutto dal punto di vista dell’impatto della vita del lavoratore o della lavoratrice; tuttavia esso, nella maggior parte dei casi non prevede cambiamenti nell’inquadramento contrattuale, nelle mansioni e nella struttura gerarchica del personale coinvolto; anche i criteri di remunerazione economica, ove possibile, non subiscono variazioni significative.

Si tratta in effetti dello stesso lavoro e della stessa organizzazione produttiva precedenti all’emergenza sanitaria, con la sola differenza che una parte considerevole dell’attività produttiva viene svolta in remoto.

In una tale situazione, quindi, sarebbe corretto parlare di *lavoro a distanza*, in quanto una dematerializzazione del posto di lavoro è sicuramente uno dei requisiti dello Smart Working, ma sicuramente non il solo.

In effetti, vediamo per esempio che Bednar e Welch riportano le considerazioni di Boorsma and Mitchell, per cui lo Smart Working implica

‘cambiamenti nell’approccio al lavoro, nelle culture lavorative, nelle architetture di business, nei luoghi di lavoro, nel decision making, nelle forme di comunicazione e di collaborazione.’¹

Oppure la definizione di McEwans per cui

‘le pratiche di Smart Working sono agili, dinamiche ed emergenti. Esse sono il risultato della progettazione di sistemi organizzativi che facilitano relazioni basate sul cliente e sulla creazione di valore, e che vanno bene sia per il business che per la gente.’²

1 P. M Bednar, C. Welch, *Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable System*, Inf Syst Front , 2019, p. 1.

2 *Ibidem*.

Si tratta, come si vede, di definizioni non molto rigorose, che fanno riferimento maggiormente ad una mentalità soggiacente lo Smart Working, piuttosto che ad una vera e propria categorizzazione del fenomeno.

Stessa situazione dal punto di vista giuridico; specificatamente, Moreira Dias individua i seguenti tre elementi che caratterizzano lo Smart Working:

‘La profusione di Information and Communication Technologies (ICTs) (1), che porta alla liquefazione dei ruoli sociali, e che consente anche l’emergere di nuovi modelli di lavoro (2). Tali modelli non implicano la presenza fisica sul posto di lavoro, condizione favorita dalla digitalizzazione (3), e differiscono molto dalle recenti tendenze del diritto del lavoro, caratterizzate da politiche di ‘flessicurezza’, che a loro volta indeboliscono sensibilmente la posizione del dipendente. Questo è il caso dello Smart Working, un nuovo paradigma di gestione che si basa sulla concessione di una maggiore autonomia e flessibilità al dipendente, nella scelta del tempo, del luogo e del modo di lavorare, come controparte di una maggiore responsabilità per i risultati. Il suo elemento centrale è la valorizzazione della persona e l’equilibrio tra lavoro e vita privata.’³

Lo Smart Working quindi si caratterizzerebbe non solo per la distanza, ma anche per un forte uso delle tecnologie informatiche⁴ e per una forte flessibilità organizzativa.

Parleremo comunque di questo più approfonditamente nei seguenti paragrafi.

Qui è necessario sottolineare semplicemente che, per quanto i tre elementi individuati contribuiscano a chiarificare il concetto, i limiti concettuali di questo rimangono piuttosto vaghi, rendendo di fatto impossibile distinguere oggettivamente forme di lavoro a distanza da quelle di Smart Working vero e proprio.

3 J. Moreira Dias, *Smart Working. Dialogues between Portugal and Italy*, Labour and Law Issues, vol. 3, no. 2, 2017, p. 41.

4 J. Lee, B. Bagheri, H.A. Kao, *A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems*, Manufacturing Letters, 3(1), 2015.

Si tratta sicuramente di una lacuna cui la ricerca futura dovrà porre rimedio, ma che non si rifletterà sul presente lavoro, teso alla descrizione dei fenomeni di trasformazione nel breve periodo legati alla pandemia di Covid 19.

In altre parole, nelle prossime pagine si tratterà il fenomeno di Smart Working senza tener conto della distinzione concettuale con il fenomeno del lavoro a distanza.

2. *Lo Smart Working: un approccio sociologico*

A questo punto è importante evidenziare un fatto piuttosto interessante: nella letteratura sociologica mancano completamente studi sul tema dello Smart Working.

In effetti, lo Smart Working, come abbiamo visto sopra, è stato finora l'oggetto principalmente di tre discipline: l'economia⁵, l'ingegneria⁶ e le scienze giuridiche⁷.

Nessuna riflessione teorica, né tanto meno ricerche empiriche sul tema dello Smart Working si riscontrano nel novero della letteratura sociologica.

Sembra, in altre parole, che l'attività scientifica si sia finora concentrata sui progressi tecnologici che rendono possibile il lavoro a distanza, sui cambiamenti organizzativi necessari a sfruttare pienamente le possibilità offerte da tali progressi e sulle nuove regole necessarie agli attori sociali impegnati in tali attività produttive.

5 Segnatamente l'organizzazione aziendale, vedi L. Errichiello e T. Pianese, *Smart Work Centers as "creative workspaces" for remote employees* CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2018; L. Gastaldi, M. Corso, E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, A. Martini, *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Conference paper for 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations At: Budapest, Hungary, 2014; P. Tagliaro P., A. Ciamarella., *Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 18 Iss 3 2016.

6 E. Elbanna., Y.K. Dwivedi, D. Bunker, D. Wastell (Eds.), *Smart Working, Living and Organising*. Springer, Cham, Switzerland, 2018.

7 M. C. Ambra, *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working'*, Labour and Law Issues, vol. 4, no. 1, 2018; J. Moreira Dias, *Smart Working. Dialogues between Portugal and Italy*, Labour and Law Issues, vol. 3, no. 2, 2017.

È necessario allora chiedersi non solo su quali aspetti dello Smart Working la sociologia possa portare conoscenza, ma anche quale approccio epistemico e metodologico sia il più efficace a questo fine.

È necessario cominciare dalla seconda questione, evidenziando il ruolo peculiare della sociologia rispetto alle altre scienze.

Sicuramente la sociologia ha un suo spazio peculiare, diverso da quello delle altre scienze, essendo i fenomeni sociali affatto peculiari rispetto, per esempio, a quelli naturali o a quelli psicologici.

Cionondimeno, anche la ricerca scientifica, essendo compiuta da esseri umani, è un fenomeno sociale ed è soggetta pertanto, alle stesse determinanti e agli stessi condizionamenti di qualunque altra attività umana.

Va anche tenuto presente che la scienza, come ormai è assodato da oltre un secolo, è comunque una interpretazione parziale della realtà, essendo il risultato di osservazioni che, per quanto accurate, sono determinate dalla limitatezza dell'osservatore.

In altre parole, uno stesso fenomeno complesso va osservato secondo le lenti di diverse discipline scientifiche che saranno in grado di illuminarne solo una parte limitata.

Il compito di coordinare ed integrare questo insieme diverso di conoscenze dovrebbe essere un peculiare compito della sociologia (si tratta per esempio di un'intuizione poco sviluppata di Comte⁸), e sicuramente della sociologia sistemica⁹.

Questa operazione di coordinamento, quindi, è indispensabile non solo per operare una sintesi il più efficace possibile della conoscenza socialmente accumulata sul tema, ma anche a rispondere al primo dei quesiti sopra formulati: quali aspetti dello Smart Working la sociologia possa illuminare.

Ora, esaminando la letteratura scientifica esistente in ambito di Smart Working l'elemento comune di tutte le ricerche, siano esse ingegneristiche, economiche o giuridiche, sembra essere il fatto che si tratti nella quasi totalità di studi di caso¹⁰.

8 Vedi W. Østreng *Science with no Boundaries. Interdisciplinarity in Research, Society and Politics*, Lahnam Maryland University Press of America, 2010, p. 174.

9 Vedi E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Du Seuil, 2005, 15.

10 Ovviamente ad eccezione degli studi giuridici.

Mancano, in altre parole, degli studi di sintesi che presentino al lettore una descrizione astratta e generale dei requisiti, tecnici od organizzativi dello Smart Working, nonché dei vantaggi e delle criticità ricorrenti che lo Smart Working presenta.

Il che, sommato a quanto abbiamo visto poche pagine sopra, sulla mancanza di una rigorosa definizione condivisa, non fa che confermare la complessità del fenomeno Smart Working¹¹.

All'interno di questa cornice epistemica, le domande principali cui la sociologia può rispondere circa lo Smart Working dopo la pandemia del corona virus sono le seguenti:

- Quanto è ampio l'aumento di utilizzo dello Smart Working a causa del Coronavirus?
- Sarà questo aumento stabile oppure destinato a regredire?

Ora, anche se i dati a disposizione circa la prima domanda indicano un aumento lento ma costante dello Smart Working¹², informazioni empiriche circa le dimensioni dell'aumento del fenomeno non sono ancora disponibili e rispondere alla prima domanda rimane, al momento, impossibile.

Considerazioni plausibili sono invece possibili circa la seconda domanda, ovvero i trend futuri di adozione dello Smart Working.

Si tratta in effetti di un fenomeno che, qualora diventi parte integrante dell'organizzazione sociale produttiva, potrebbe avere conseguenze importanti dal punto di vista sociale.

Va da sé che un simile cambiamento difficilmente potrebbe prodursi da sé, dovendo essere piuttosto il frutto di scelte politiche chiare e di ampio respiro.

11 In effetti una delle principali caratteristiche degli oggetti complessi è quella di prestarsi con difficoltà a generalizzazioni astratte. Cfr. M. Gell-Mann, *The Quark and the Jaguar. Adventures in the Simple and the Complex*, Freeman and Company, NY, 1994, 51 segg.

12 https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019
https://www.finanza.com/Finanza/Notizie_Italia/Italia/notizia/Covid19_cresce_lo_smart_working_e_nel_futuro_lo_vorrebbe_i-518891
https://www.repubblica.it/dossier/tecnologia/rivoluzione-smart-working/2020/05/25/news/il_cambiamento_che_rendera_migliore_il_lavoro_e_l_ambiente-257357039/

3. *Smart Working e sociologia dell'innovazione*

Va precisato che la seconda domanda, che abbiamo visto sopra, non è neutra dal punto di vista valoriale.

Esistono infatti diverse ragioni per sostenere che un'estensione o un ampliamento del fenomeno Smart Working presenti diversi vantaggi, e che, di conseguenza, compito della sociologia sia analizzare gli scenari futuri relativi a questo fenomeno, individuando al tempo stesso gli strumenti necessari a favorirne uno sviluppo sempre più esteso.

Segnatamente, tre ordini di motivazioni ci consentono di affermare che lo Smart Working che vada favorito in quanto apportatore di numerosi benefici sociali.

Innanzitutto esso permette un migliore bilanciamento del rapporto fra tempo di vita e tempo di lavoro¹³. In effetti, il lavoratore in Smart Working gode un'autonomia molto maggiore rispetto al lavoratore tradizionale per quanto riguarda i ritmi di esecuzione delle proprie mansioni; se si aggiunge che i tempi di spostamento sono praticamente azzerati, emerge che il lavoratore ha a disposizione più tempo libero nonché una maggiore discrezionalità in merito ai momenti in cui goderne. Lo stesso vale per la dimensione spaziale: è il lavoratore che tendenzialmente è libero di decidere dove svolgere la propria mansione; potrà quindi scegliere fra le varie opzioni a sua disposizione, quella che meglio corrisponde alle sue esigenze e, perché no, al suo umore di un dato momento. Facendo un esempio molto banale, il lavoratore in Smart Working potrà andare a lavorare al bar più vicino se fa bel tempo, oppure restare a casa se piove. Non vanno tuttavia in questo caso, trascurati i rischi di una marginalizzazione delle categorie meno forti che questo tipo di

13 I. Adamsone, I. Baltina, M. Judrupa, M. Senfelde, A. Vitola *Overview on the Smart Work L. Centres in Europe*, working paper, 2013, p. 20; P. M. Bednar and C. Welch 2019 *Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable System*, Inf Syst Front, 22, 2019 p. 1; L. Errichiello e T. Pianese, *Smart Work Centers as "creative workspaces" for remote employees* CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2018;, p. 16; L. Gastaldi, M. Corso, E. Raguseo, P. Neirrotti, E. Paolucci, A. Martini, *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Conference paper for 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations At: Budapest, Hungary, 2014, p. 343.

flessibilità comporta: essa infatti potrebbe essere un ennesimo pretesto per costringere un maggior numero di donne a restare a casa, continuando a fornire quel lavoro di cura che, soprattutto in certe aree particolarmente legate a rappresentazioni di genere tradizionali, rimane quasi esclusivamente sulle loro spalle.

Il secondo ordine di vantaggi dello Smart Working è il contributo di questo ad una transizione più veloce verso un'economia sostenibile: è quasi superfluo sottolineare come la minore necessità di spostamento da casa al luogo di lavoro, non significhi solo un netto risparmio di tempo per il lavoratore, ma anche, a livello sociale, un notevole risparmio di carburante, con tutte le conseguenze positive del caso in termini di risparmio energetico, riduzione di emissioni e miglioramento della qualità dell'aria, soprattutto in ambienti urbani.

Il terzo ordine di vantaggi che rendono lo Smart Working un cambiamento da perseguire attivamente, sarebbe quello della maggior libertà del lavoratore rispetto a meccanismi di controllo aziendali ed organizzativi, il che si potrebbe tradurre in una forte riduzione di questi fenomeni di alienazione e scarso interesse da parte del lavoratore alla performance organizzativa dell'ente in cui è impiegato.

Si tratta sicuramente di un vantaggio notevole e potenzialmente molto positivo non solo a livello individuale ma anche a livello sociale; tuttavia questo aumento di flessibilità potrebbe presentare non poche criticità, in quanto potrebbe scontrarsi con delle rigidità organizzative che, per essere rimosse, richiederebbero dei costi sociali forse non molto bassi.

In diversi contesti socioeconomici, infatti l'organizzazione produttiva, o rilevanti parti di essa, risulta strutturata in modo completamente opposto a quella che abbiamo appena delineato. Soprattutto nell'ambito della pubblica amministrazione, una lunga serie di complessi fenomeni storici, che qui non c'è lo spazio per analizzare, ha determinato l'emergere di una cultura organizzativa fortemente centralizzata e gerarchizzata, basata essenzialmente sull'idealtipo weberiano di burocrazia. Di conseguenza, a dei criteri retributivi piuttosto rigidi, ha fatto da contraltare una parcelizzazione molto precisa e dettagliata delle mansioni lavorative di ogni impiegato a qualunque livello. Le aspettative nei confronti del lavoratore, sono quindi relative all'esecuzione di quelle specifiche

mansioni, lasciando ai settori apicali la responsabilità prevalente della performance generale dell'organizzazione.

Questo tipo di organizzazione, nonostante abbia prodotto effetti ben noti sulla psiche di molti lavoratori in termini di mancanza di realizzazione personale, ha comunque generato un senso di sicurezza economica e sociale molto forte in larghi strati della popolazione attiva.

Un cambiamento come quello che lo Smart Working implicherebbe da una parte una maggiore autonomia decisionale ma, dall'altra, anche una responsabilizzazione del lavoratore rispetto alle performance complessive dell'organizzazione, richiedendo quindi cambiamenti culturali cui larghi settori sociali potrebbero opporre una forte resistenza, soprattutto in ambito politico ed elettorale.

In altre parole, il mantenimento di un'organizzazione produttiva basata su un forte utilizzo dello Smart Working, come quello causato dall'attuale pandemia, per quanto desiderabile e, per certi versi, necessario, richiede profondi cambiamenti che vanno governati come in tutti i casi di innovazione sociale.

Abbiamo visto prima che lo Smart Working è un fenomeno complesso e richiede quindi strumenti complessi per essere osservato ed interpretato; dal punto di vista sociologico, questo significa che una trasformazione organizzativa in questa direzione avrebbe riflessi su ogni livello di analisi. Per capire quindi meglio la complessità che riguarda lo Smart Working è necessario esaminare tutti i livelli di analisi sociologica¹⁴.

4. Lo Smart Working: sguardi sociologici

Livello Psicosociologico

È ormai accettato dalla teoria sociologica che l'innovazione, sia sociale che tecnologica, abbia una componente culturale piuttosto

14 Sappiamo infatti la stessa ampiezza di osservazione, che in passato costituiva una scelta di campo specifica e sostanzialmente immutabile, è comunque una scelta soggettiva legata alla limitata capacità dell'essere umano di cogliere la realtà nella sua interezza. Mi baserò, quindi, per considerare i vari livelli di osservazione, della una formalizzazione del metodo di indagine di Elias, come elaborato da De Swaan, (A. De Swaan., *Killing Compartments*, New Haven and London, Yale University Press 2015p. 24).

forte¹⁵, che può determinare il successo o insuccesso di un determinato cambiamento soprattutto, se deciso a livello politico

Va tuttavia ribadito che la cultura non consiste solo di artefatti visibili o di costumi facilmente identificabili, di ma anche di un livello più profondo, di cui generalmente gli attori sociali non sono consapevoli. Tale livello, secondo alcuni approcci teorici, consiste di assunti relativi alla “natura della realtà, del tempo, dello spazio, della natura umana e delle relazioni umane.”¹⁶ Nello specifico, se in un dato contesto sociale l’idea del tempo consiste in rappresentazioni di evoluzione e progresso, emergerà un ambiente favorevole ad un processo di innovazione. Viceversa, in una società dove prevalga un’idea del tempo statica oppure involutiva, ogni tipo di innovazione sia tecnologica che sociale verrà accolta con estrema diffidenza se non ostilità.

Ora, esistono diversi contesti dove le rappresentazioni del tempo sono decisamente regressive: soprattutto in paesi che in passato hanno visto il trionfo della Controriforma e dell’ortodossia religiosa, sembra prevalere l’idea di una concezione prevalentemente negativa del cambiamento (e ovviamente del cambiamento sociale), in armonia con l’idea di un inesorabile processo di decadenza causato dal peccato originale e di una inesorabile caducità del mondo materiale, pallido riflesso della perfezione divina, e destinato comunque ad una distruzione apocalittica¹⁷.

È facile allora immaginare che in contesti culturali come quello appena descritto, un cambiamento sociale come la transizione verso lo Smart Working potrebbe generare negli attori sociali forme anche incontrollabili di sfiducia, se non paura, e causare quindi comportamenti di resistenza, più o meno dichiarata, verso tale forma di innovazione.

15 H. Etzkowitz, *The Triple Helix. University-Industry-Government innovation in action*, New York, NY, Routledge, 2008.

16 E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 2004, p. 85.

17 R. Bellah, Le cinque religioni dell’Italia moderna, in Cavazza F.e Graubard S. (a cura di) *Il caso italiano*, Milano, Garzanti, 1974, p.440; F. Alberoni, ‘Carisma d’ufficio e movimenti spontanei’, in F. Cavazza e S. Graubard (a cura di) *Il caso italiano*, Milano, Garzanti, 1974, p. 470.

Livello Micro

A livello micro, ovvero al livello dei gruppi sociali, una compiuta introduzione dello Smart Working andrebbe a produrre effetti su quello che ormai da quasi un secolo è uno degli oggetti principali negli studi di sociologia organizzativa: lo sviluppo delle relazioni sociali informali sul posto di lavoro. È ormai un dato acquisito che la qualità delle relazioni interpersonali in una qualunque organizzazione possa avere conseguenze determinanti sulla qualità dell'output dell'organizzazione stessa: la capacità di sentirsi parte della stessa squadra, il condividere obiettivi comuni, l'intenzione di aiutarsi reciprocamente sono tutte caratteristiche che contribuiscono al successo di un'azienda o di un ente pubblico.

Ora, l'organizzazione di numerose aziende ha sempre questo obiettivo al centro delle proprie politiche, permettendo o addirittura favorendo momenti di socializzazione: dalla pausa caffè, alle cene aziendali, a momenti anche intensi di attività comune come famosi corsi di sopravvivenza, tutti questi sono momenti di team building basati esclusivamente sulla presenza fisica.

In una organizzazione di Smart Working, tuttavia, simili attività divengono chiaramente impossibili. Certo, fra gruppi di lavoro già esistenti, gestire, lavorando a distanza, una situazione di emergenza come il Covid 19, può essere addirittura un ulteriore elemento di coesione.

Qualora, però, lo Smart Working diventi oggetto di esplicite strategie organizzative, bisognerà mettere in conto l'impossibilità di sfruttare le tecniche di team building già esistenti. Esistono già, alcune riflessioni in merito¹⁸ ma sembra non possano prescindere comunque dall'utilizzo di spazi fisici o di momenti di condivisione in presenza¹⁹. Ulteriore ricerca sociologica darà risposte sull'efficacia di tali proposte.

18 Vedi per esempio J. Lee, B. Bagheri, H.A. Kao, *A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems*, Manufacturing Letters, 3(1), 2015.

19 L. Errichiello e T. Pianese, *Smart Work Centers as "creative workspaces" for remote employees* CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2018.

Livello Meso

Quest'ultimo aspetto è quello che maggiormente si distanzia da modelli produttivi tradizionali, sia industriali che burocratici.

Un'attività produttiva organizzata in modalità smart, in effetti, implica una struttura piuttosto decentrata ed orizzontale.

Intuitivamente, se il lavoratore è libero di scegliere il luogo e, in una certa misura, anche i tempi di lavoro, questo significa che una supervisione gerarchica è molto più difficile da attuare; il lavoratore quindi avrà probabilità molto maggiori di dover affrontare autonomamente di problemi imprevisti nello svolgimento delle sue mansioni.

Problemi che, peraltro, saranno inevitabilmente molto più frequenti, essendo le attività di Smart Working non solo caratterizzate da alti tassi di innovazione -dovuti ai continui progressi nelle ICT- ma riguardanti anche settori produttivi caratterizzati da ambienti piuttosto turbolenti.

Si tratta quindi di attività dove il lavoratore deve far fronti a continui cambiamenti di mezzi di lavoro, di colleghi, di flussi comunicativi e di aspettative della clientela/utenza.

Tutto questo si traduce in una sempre maggiore responsabilizzazione del lavoratore stesso, ovvero in una valutazione delle sue performance sulla base dei risultati piuttosto che dell'esecuzione di direttive.

La criticità di tale aspetto emerge soprattutto nei criteri retributivi, molto spesso legati al raggiungimento delle performance dell'azienda e alle oscillazioni del mercato che alla specifica prestazione d'opera del singolo individuo.

Questo fa sorgere un legittimo dubbio sulla possibilità di estendere il modello di Smart Working a settori produttivi che si sono caratterizzati e si caratterizzano invece per una rigorosa standardizzazione delle mansioni e delle conseguenti retribuzioni.

Livello Macro

Questo livello di indagine riguarda i problemi di governance della transizione verso lo Smart Working evidenziando peraltro nessi empirici fra industrializzazione, politica e cultura²⁰.

20 F. Ferrarotti, *Introduzione alla sociologia*, Roma, Editori Riuniti, 1997 pp. 3 e segg. A parte Marx e tutto il filone marxista, vale anche la pena segnalare

D'altra parte è quello dove risulta maggiormente evidente la carenza di riflessione teorica.

È dall'inizio del millennio, in effetti, che la sociologia sembra essersi concentrata su altri temi rispetto a quello del progresso tecnologico, anche se questo è avanzato a tal punto da far figurare l'inizio di una quarta rivoluzione industriale.

Non c'è da stupirsi peraltro di una simile tendenza: alla fine degli anni '90, infatti, il processo di globalizzazione ha interessato soprattutto l'industria manifatturiera labour-intensive, con la delocalizzazione di intere fabbriche dall'Occidente industrializzato in Asia o nell'Est Europa. La portata di tale processo²¹ che metteva in discussione irreversibilmente il patto sociale fra capitale e lavoro che si era costituito dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, era in effetti tale da far passare in secondo piano gli avanzamenti nel campo dell'automazione, per quanto spettacolari essi fossero.

Si tratta quindi di andare ad interrogarsi, da un punto di vista sociologico, su fenomeni di portata epocale senza un adeguato bagaglio teorico. Un primo tentativo che si può fare in tal senso, allora, è quello di un'analisi dei possibili scenari che le innovazioni legate allo Smart Working possono provocare.

Ora, da questo punto di vista gli scenari che si delineano all'orizzonte sono principalmente due.

Il primo consiste in una trasformazione di aziende ed organizzazioni già esistenti: si basa cioè sull'ipotesi che il management sia in grado, ed abbia la volontà, di ristrutturare gerarchie interne, mansioni e dotazioni materiali in modo da garantire, se non migliorare, lo stesso output produttivo.

Il secondo scenario, invece, consiste nella inevitabile espulsione dal mercato di quelle aziende che non riescono, per qualunque motivo, ad adattarsi a questa innovazione; ciò implicherebbe che nuove aziende potrebbero andare a riempire quei vuoti che si andrebbero a

A. Touraine, *Evoluzione del lavoro operaio nelle officine Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier 1955 e *La Société post-industrielle*, Paris, Denoël, 1969; vedi anche A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino, 2000.

21 A. Appadurai, *Modernità in Polvere.*, Milano, Raffaello Cortina, 2012; Z. Bauman, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma-Bari, Laterza, 1999; U. Beck, *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci 1999; S. Sassen, *Globalizzati e scontenti*, Milano, Il Saggiatore, 2002.

creare, potendo contare peraltro, proprio grazie allo Smart Working, su minori costi di produzione, ovvero su performance migliori.

Facile immaginare i costi economici e sociali di questo secondo scenario, in termini di disoccupazione, malcontento sociale e calo della domanda interna.

D'altra parte, almeno in contesti come quello italiano, è probabile che un'economia dove il settore pubblico copre una parte molto significativa della produzione e dell'assorbimento dell'offerta di lavoro, si verifichi la prima ipotesi, ovvero quello di una transizione verso lo Smart Working all'interno delle medesime organizzazioni²². Ciò non significa tuttavia che questo scenario sia privo di costi. Senza menzionare le resistenze psicologiche culturali dei lavoratori, come abbiamo visto in precedenza, lo Smart Working implica una trasformazione radicale dell'organizzazione lavorativa. Al di là dei tempi di adattamento ai nuovi rapporti tra la gerarchia d'ufficio e le responsabilità del singolo lavoratore, lo Smart Working richiede una serie di competenze tecniche e relazionali che non tutti i lavoratori possiedono. Il singolo impiegato sarà in effetti tenuto non solo a possedere le competenze relative alla propria mansione, ma anche alla produzione e alla manutenzione dell'hardware e del software che consentono di lavorare a distanza. Le caratteristiche dell'ICT, infatti, sono tali da richiedere frequenti e costanti aggiornamenti o risoluzioni di problemi tecnici; chiaramente, in un contesto dove i lavoratori non sono fisicamente presenti nella stessa sede, diventa molto complicato affidarsi ad una squadra di esperti informatici. La conseguenza è che il singolo lavoratore dovrà essere in grado di provvedere autonomamente a risolvere almeno i problemi informatici più frequenti. Va inoltre ribadito il fatto che la maggiore autonomia del lavoratore si traduce in una sua maggiore responsabilità di fronte ad altri tipi di imprevisti, come esigenze particolari dell'utenza o della clientela, problemi con i fornitori, conflitti con colleghi di pari grado oppure gerarchici ecc. Se nell'organizzazione lavorativa

22 La legge 81-2017 ha in effetti riconosciuto lo Smart Working, definendolo però 'lavoro agile'. In effetti il DPCM del 1 marzo 2020, art. 4 ne permette l'attuazione immediata, anche senza gli accordi individuali cui da riferimento l'articolo 18 della legge 81. Vedi https://www.diritto24.ilssole24ore.com/art/dirittoLavoro/2020-04-07/lo-smart-working-covid19-non-e-smart-working-143243.php?refresh_ce=1.

tradizionale, occuparsi di tali questioni era compito dei settori apicali, questa delega con lo Smart Working non è più possibile.

In altre parole, al lavoratore “smart,” si richiedono a parità di mansione competenze tecniche e relazionali maggiori del lavoratore tradizionale. Ora, sia che si tratti di una transizione all’interno della stessa organizzazione, sia che si tratti della creazione ex novo di un ente o di un’azienda basati sullo Smart Working, tali competenze implicano dei costi che difficilmente potranno essere sostenute dal singolo lavoratore. È probabile che, di fronte ad un processo probabilmente irreversibile di trasformazione del lavoro, emergerà che una funzione precipua dei decisori politici (non importa se locali, nazionali o sovranazionali) sarà quella di allocare una parte sostanziale dei bilanci pubblici in direzione di politiche di istruzione e di aggiornamento professionale, che siano in grado di preparare almeno una significativa parte della forza lavoro ai nuovi criteri organizzativi che abbiamo tentato di illustrare finora.

Si tratterà quindi di trasformare non solo l’organizzazione produttiva sociale, ma anche il sistema di welfare, cercando di realizzare quello che viene definito welfare abilitante²³ o developmental welfare.

Si tratta di un modello di welfare che, come specifica Hemerijck ha come scopo

innanzi tutto quello di sostenere lo sviluppo di ogni persona con misure proporzionate alle capacità e alle necessità di ciascuno, consentendo in tal modo a tutti gli individui di esprimere pienamente le loro potenzialità

e che peraltro

non celebra il dinamismo economico come un fine in sé, ma lo considera una cornice nella quale i cittadini possono condurre una vita piena e più soddisfacente.²⁴

23 I. Colozzi, (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Bologna, Il Mulino, 2012; p. 67.

24 A. Hemerijck, *L’imperativo del developmental welfare per l’Europa. Rivista di Politiche Sociali*, n. 1, 2008, p. 80.

Un modello di developmental welfare relativo quindi ad un contesto produttivo ad alto tasso di tecnologia, potrebbe puntare quindi come prima cosa sulle politiche educative e di istruzione; questo fornirebbe potenzialmente a tutti i cittadini la possibilità di accedere a professioni qualificate, e soprattutto a comprendere, accettare e, se possibile, partecipare all'ideazione e all'introduzione di avanzate innovazioni tecnologiche.

In altre parole, di fronte ad una domanda tendenzialmente sempre minore di figure lavorative tradizionali, la risposta all'espulsione dal mercato del lavoro di porzioni importanti della popolazione non potrà essere costituita che minima parte da erogazioni monetarie di emergenza.

Al contrario, senza una forte ed efficiente gestione pubblica dei servizi educativi e di istruzione, risulterà impossibile la formazione della nuova forza lavoro.

Bibliografia

- Accornero A., *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Adamsone I., Baltina, I. Judrupa, Senfelde M., Vitola A., *Overview on the Smart Work L. Centres in Europe, working paper, 2013*.
- Alberoni F., 'Carisma d'ufficio e movimenti spontanei', in F. Cavazza e S. Graubard (a cura di) *Il caso italiano*, Milano, Garzanti, 1974.
- Ambra M.C., *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working'*, Labour and Law Issues, vol. 4, no. 1, 2018.
- Appadurai A., *Modernità in Polvere.*, Milano, R. Cortina, 2012.
- Bauman Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma-Bari, Laterza, 1999.
- Beck U., *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci 1999.
- Bednar P. M. and Welch C., *Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable System*, Inf Syst Front, 22, 2019.
- Bellah R., 'Le cinque religioni dell'Italia moderna', in Cavazza F. e Graubard S. (a cura di) *Il caso italiano*, Milano, Garzanti, 1974.

- Boorsma B. and Mitchell S., *Work-life innovation smart work—A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*. Cisco IBSG Point of View, 2011, accessed May 26 2020 at https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf.
- Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, *Sociologia del lavoro* : 138, 2, 2015.
- Colozzi I. (a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Bologna, Il Mulino, 2012.
- De Swaan A., *Killing Compartments*, New Haven and London, Yale University Press 2015.
- Elbanna E., Dwivedi Y.K. , Bunker D., Wastell D. (Eds.) *Smart Working, Living and Organising*, Springer, Cham, Switzerland, 2018.
- Errichiello L., Pianese T., *Smart Work Centers as “creative workspaces” for remote employees* CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2018; 2(1).
- Etzkowitz H., *The Triple Helix. University–Industry–Government innovation in action*, New York, NY, Routledge, 2008.
- Ferrarotti F., *Introduzione alla sociologia*, Roma, Editori Riuniti, 1997.
- Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A., *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees’ innovation potential*, Conference paper for 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations At: Budapest, Hungary, 2014.
- Gell-Mann M., *The Quark and the Jaguar. Adventures in the Simple and the Complex*, Freeman and Company, NY, 1994.
- Hemerijck A., *L'imperativo del developmental welfare per l'Europa*. *Rivista di Politiche Sociali*, n. 1, 2008.
- Lee J., Bagheri B., Kao H.A., *A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems*, *Manufacturing Letters*, 3(1), 2015.
- Moreira Dias J., *Smart Working. Dialogues between Portugal and Italy, Labour and Law Issues*, vol. 3, no. 2, 2017.
- Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Du Seuil, 2005.
- Østreg W., *Science with no Boundaries. Interdisciplinarity in Research, Society and Politics*, Lahnam Maryland University Press of America, 2010.

- Park J., Yang X., Cho Y., *Improving Dynamic Proximity Sensing and Processing for Smart Work-zone Safety*, Automation in Construction, Volume 84, 2017.
- Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Gastaldi L., Corso M., Martini A., *Towards a Smarter Work? Unpacking Complementarities between ICT Adoption, Human Resource Practices and Office Layout*, Conference: 9th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD) “Knowledge Management Models for Sustainable Growth” 2014.
- Sassen S., *Globalizzati e scontenti*, Milano, Il Saggiatore, 2002.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
- Tagliaro P., Ciramella A., *Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 Iss 3 2016.
- Touraine A., *Evoluzione del lavoro operaio nelle officine Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier 1955.
- Touraine A., *La Société post-industrielle*, Paris, Denoël, 1969.