

Febbraio 2016

1

**UNA “PA AGILE”
AL SERVIZIO DELLA “SMART SOCIETY”**



È stata definita “Quarta rivoluzione industriale”. È la grande trasformazione che sta prendendo piede grazie al progresso tecnologico, alle possibilità offerte dalla connessione in rete e a processi produttivi e modelli di business sempre più innovativi, dematerializzati e “intelligenti”, in grado cioè di utilizzare i flussi di dati per autoregolarsi e coordinarsi anche in assenza di strutture centralizzate.

È il World Economic Forum a sottolineare come nei prossimi cinque anni il mercato del lavoro verrà travolto dai cambiamenti indotti dalla rivoluzione digitale. Serve una risposta immediata per arginare un già marcato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, l'obsolescenza di professionalità e competenze e una paradossale disoccupazione tecnologica di massa. Uno scenario globale nel quale il nostro Paese rischia la marginalizzazione. Ma cosa vuol dire rendere “intelligente” l'organizzazione del lavoro? Cosa si intende per smart work o, in italiano, lavoro “agile”? Non una nuova tipologia contrattuale, e nemmeno il già noto telelavoro, che pure presupponeva un luogo di lavoro alternativo all'ufficio; ma una modalità flessibile di svolgimento del rapporto di lavoro, sganciata sia dal luogo fisico che dai tempi di lavoro, per consentire forme innovative di organizzazione da cui tanto l'azienda quanto il singolo dipendente possono trarre vantaggio. Una sinergia più evoluta e performante tra le rispettive esigenze, che sono *anche* – ma non *soltanto* – quelle relative alla conciliazione tra vita privata e professionale. Una concezione che, bypassando la centralità e fissità del luogo e dell'orario, si pone come obiettivo i risultati: “Non ci sono regole, non ci sono luoghi, non ci sono orari da rispettare, ma solo obiettivi da raggiungere” è la filosofia di una nota azienda attiva nel campo dei servizi web che ha fatto di questo tipo di “agilità” il suo punto di forza.

Il fatto che il tema smart work in particolare, la sua estendibilità al lavoro pubblico sia

in questi giorni oggetto di due disegni di legge, nonché di riferimenti contenuti nella stessa riforma Madia, testimonia una volontà precisa a stimolare anche in questa direzione l'attesa “modernizzazione” della p.a.. Ma quale portata avranno, all'atto pratico, queste iniziative? Sono destinate a generare isolate eccezioni nel contesto dei modelli consolidati, oppure saranno portatrici di discontinuità abbastanza importanti da obbligare a rivedere parti sostanziali dell'insieme di regole e di comportamenti su cui queste si sono finora modellate le relazioni lavorative nel settore pubblico? Con quali potenzialità per essere una leva di produttività e di rivalorizzazione del patrimonio umano e professionale dell'economia italiana e, in particolare, della pubblica amministrazione – partendo ovviamente dal presupposto che questa debba tornare ad essere a pieno titolo l'elemento integrante e abilitante del sistema sociale e produttivo, riallineandosi alle sue esigenze per fare “ecosistema”? “Quale amministrazione ci serve - si chiede in un recente articolo Carlo Mochi Sismondi - di fronte a cittadini e imprese che sono abituati ad interagire con agilità e velocità e a scegliere prodotti e servizi che sono disegnati e tagliati secondo le loro peculiari caratteristiche e i loro specifici obiettivi? I cittadini vogliono interagire con le amministrazioni come fanno con il resto del mondo. D'altra parte le amministrazioni devono smetterla di usare il digitale per fare un po' più velocemente quello che facevano prima in analogico. Devono cominciare invece a ripensare da capo i processi, a entrare anche loro in una logica di flusso continuo delle informazioni”. Sperimentando un'organizzazione delle diverse filiere produttive dei servizi pubblici che sia in grado di metabolizzare e mettere a sistema gli stessi elementi di “agilità” che modellano la nuova domanda.

L'associazione dell'aggettivo *smart* a un numero crescente di ambiti – città, mobilità, energia, lavoro – ha sicuramente molto della

moda, ma coglie una spinta reale e crescente che investe in pieno anche il mondo delle istituzioni e dell'amministrazione pubblica. *Smart city* e *smart community* sono cifre di una nuova sociologia dello spazio urbano e dei suoi fenomeni, che a loro volta reclamano una *smart governance* da parte delle istituzioni. Concretamente, queste devono fare i conti con un'inedita necessità di flessibilizzare molte prestazioni finora incanalate attraverso una filiera tradizionale, standardizzata e “fisica” (lo sportello, l'ufficio) e competere per velocità, varietà, adattabilità alle esigenze individuali, intuitività d'uso e approccio “capacitante” con i modelli più avanzati della *web economy*. La diffusione della connettività mobile rappresenta una spinta evolutiva potente e trasversale rispetto alla tradizionale dicotomia pubblico-privato: da un lato perché genera nuove attese nei confronti di qualsiasi prestatore di servizi, dall'altro perché offre la possibilità di sperimentare anche in ambiti professionali modalità innovative di interazione, condivisione e collaborazione.

L'interesse per le possibili applicazioni del lavoro agile al pubblico impiego non può naturalmente leggersi fuori dalla cornice di un complessivo ripensamento della pubblica amministrazione che punta ad alleggerire la sua “impronta” complessiva sulle risorse disponibili dell'ecosistema sociale: quelle ambientali, quelle delle casse pubbliche e anche, non ultima, la risorsa-tempo. Un processo che la crisi economica ha indubbiamente accelerato ma, in non pochi casi, anche deformato: ha portato cioè a privilegiare soluzioni di tipo emergenziale rispetto alla pianificazione di un percorso di cambiamento a lungo termine che richiede spesso, nelle fasi iniziali, un piano di investimenti mirati. Il legame è ben espresso in un documento dell'Ocse dello scorso giugno, *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, che evoca sì i vincoli di bilancio ma, nel delineare le

caratteristiche dell'amministrazione del futuro su cui orientare fin da ora i processi di cambiamento, utilizza non il lessico dell'austerità “lineare” bensì quello dell'innovazione: sensitività strategica alle tendenze emergenti, ovvero capacità di leggere il presente e immaginare il futuro; fluidità nell'allocazione delle risorse, in modo da poter assegnare i budget secondo i bisogni presenti e futuri e non in base ai dati storici; sostanziale unità di governance e di leadership, e dunque capacità di coordinarsi e convergere verso obiettivi condivisi pur nell'autonomia di ogni amministrazione.

“Lavoro è quello che fai, non dove lo fai”. Si potrebbe riassumere così il principio-base che informa la narrazione emergente sul lavoro, debitrice della cultura in ascesa delle nuove professioni digitali sempre meno condizionate dal legame con uno spazio fisico e sempre più ancorate all'ubiquità della connessione a internet, alle piattaforme e ai social network. Per quella vastissima porzione del mondo del lavoro che non è “nato digitale” ma deve trasformarsi in corsa, recepire questo nuovo principio organizzativo implica modificare non solo le norme, ma anche tutto un insieme di regole non scritte riguardo al lavoro: aspettative, modalità di interazione, comportamenti acquisiti. Di fatto, nella percezione comune prima ancora che nelle leggi e nei contratti collettivi, l'idea di lavoro è a tutt'oggi difficilmente scindibile da quella di organizzazioni verticali accentrate, materializzate nella forma di una sede aziendale. Un computer, a differenza di un nastro trasportatore, si può tenere comodamente in una borsa o sulle ginocchia; eppure il luogo-ufficio non è in ciò troppo dissimile da una fabbrica. L'idea di “efficienza” della prestazione lavorativa non pare dissociabile dalla presenza fisica in una sede deputata e dalla possibilità di verificarla in ogni momento durante un orario prestabilito.

1. LAVORO AGILE IN ITALIA: QUANTO E COME?

Tre anni fa, nel 2013, una ricerca dell'Osservatorio sullo Smart Work del Politecnico di Milano collocava il nostro paese in coda alla classifica europea per diffusione di modalità lavorative agili: 25esimo sugli allora 27 Stati membri dell'UE, nonostante l'accordo sul telelavoro fosse stato recepito quasi un decennio prima. Solo un'impresa su cinque prevedeva il telelavoro e solo il 2% lo proponeva come possibilità a tutti i dipendenti, non solo in particolari situazioni personali o familiari. Quanto ai dipendenti stessi, appena il 6,1% dichiarava di aver usufruito di qualche forma di *smart work* per più di un quarto del proprio tempo lavorativo.

Negli ultimi due anni, tuttavia, il fenomeno sembra aver conosciuto un'accelerazione. Lo stesso Osservatorio nel 2015 registra infatti un 17% di grandi imprese che sta attuando progetti in questo senso (l'anno precedente erano meno della metà, l'8%), e un altro 14% in fase esplorativa, che sta cioè considerando l'avvio di progetti pilota. Un'impresa su due dichiara di aver adottato iniziative per modificare la flessibilità oraria, la dotazione tecnologica, il layout degli spazi o lo stile di leadership, anche se meno della metà tra queste (48%) adottano un approccio integrato che agisca in maniera coerente su tutte queste leve. Il 17% ha varato iniziative di flessibilità rivolte solo a particolari profili, ruoli o esigenze individuali. Quasi un terzo (31,4%) dei dipendenti delle quasi 250 imprese coinvolte nella ricerca afferma di passare la maggior parte del suo tempo lavorativo lontano dalla scrivania per muoversi sia all'interno sia che all'esterno della sede aziendale.

Alcune aziende coinvolgono sia gli assunti a tempo indeterminato sia quelli a termine, altre invece solo i primi, e spesso limitatamente ad alcune categorie (lavoratrici madri, lavoratori invalidi o che

fanno terapie salvavita). In genere l'adesione del lavoratore è su base volontaria, con possibilità di recedere dall'accordo in qualsiasi momento. Tra le funzioni aziendali più predisposte ad avviare sperimentazioni e progetti pilota spiccano le direzioni ICT, i cui profili professionali specifici sono ovviamente avvantaggiati nella familiarità con gli strumenti digitali, ma anche i dipartimenti che gestiscono acquisti e funzioni di amministrazione, controllo e finanza. Nelle grandi aziende italiane è quasi sempre il vertice aziendale a prendere l'iniziativa (91%) ma la gestione concreta dei progetti fa il più delle volte capo alle direzioni ICT e Risorse umane (rispettivamente nel 37% e nel 71% dei casi), coinvolgendo spesso anche il Facility management (ovvero la direzione che si occupa dell'utilizzo degli spazi aziendali) e le rappresentanze sindacali.

Il lavoro fuori ufficio è, nella stragrande maggioranza dei casi, sinonimo di lavoro da casa e, in subordine, da sedi distaccate dell'azienda madre o comunque diverse da quella abitualmente assegnata al lavoratore. Solo il 36% delle aziende, infine, individua come possibile alternativa gli spazi di coworking, strutture che offrono postazioni di lavoro a richiesta all'interno di uno spazio condiviso.

Questi dati collimano nella sostanza con quelli di un'altra ricerca recente curata dall'Università Milano-Bicocca e dall'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (Cfr. Cranet, *La gestione delle risorse umane in Italia*, 2015). Tra le oltre 160 realtà lavorative che essa prende a campione, il 26% delle grandi aziende dichiara di utilizzare modalità che rientrano nella definizione di *smart working*, ma solo per una certa percentuale dei suoi dipendenti che, nel 21% dei casi, è inferiore al 5% del totale della popolazione aziendale e composta in prevalenza da manager. Per il 91% delle grandi imprese, nonché per quasi la metà delle PMI, lavoro agile fa rima con digitale: i dispositivi mobili come PC

portatili, tablet o smartphone sono i vettori principali della sperimentazione. Una percentuale un po' più bassa, 82% delle grandi organizzazioni e 44% delle PMI, lo declina invece in termini di flessibilità oraria. L'utilizzo in contesto aziendale di social network, forum, blog, sistemi di chat e messaggia istantanea, web conference e piattaforme di condivisione di documenti è contemplato dal 77% di grandi imprese e dal 34% delle PMI. Minore attenzione è rivolta a programmi di formazione tesi a modificare comportamenti e stili di leadership: solo il 55% delle grandi imprese ha avviato simili iniziative in modo strutturato. Meno della metà ha introdotto forme di flessibilità relative al luogo in cui la prestazione di lavoro si svolge, e ancora meno sono quelle che hanno riprogettato gli spazi interni su misura per modalità di lavoro “mobili” e collaborative. E spicca in negativo il fatto che oltre la metà delle PMI incluse nel campione non sa nulla di lavoro agile e non è neppure interessata a conoscerlo.

Proprio perché finora le esperienze di maggior rilievo hanno coinvolto settori produttivi già fortemente orientati verso digitalizzazione e connessione,

aziende della telefonia come Vodafone o dell'informatica come Microsoft, spicca la presenza tra i pionieri italiani di una grande impresa manifatturiera come Barilla. La sperimentazione, era rivolta inizialmente ad affrontare problemi individuali di gestibilità della prestazione in regime “normale” abilitando in alternativa quello dal domicilio. Nell'arco di tre anni è arrivata peraltro a coinvolgere 1.200 dipendenti, seppure per un tempo molto limitato rispetto all'orario lavorativo totale, 4 giorni al mese. Recentemente, dato il successo dell'iniziativa, l'azienda ha annunciato l'intento di passare ad un ben più impegnativo 40% dell'orario per una platea di 2000 dipendenti, con l'obiettivo di arrivare entro la fine del decennio all'opzione di una prestazione lavorativa interamente in modalità agile. A rendere interessante il caso Barilla è anche il fatto che sono coinvolti non solo ruoli e profili che si possono concepire intuitivamente come predisposti al lavoro in mobilità, ma ben il 70% del personale della sede centrale e funzioni aziendali come la gestione delle risorse umane, che nell'immaginario diffuso hanno un nesso più stretto con l'idea della presenza fisica e della sua verificabilità.

Milano promuove il lavoro agile

Da tre anni a questa parte il comune di Milano è capofila di un'iniziativa, la “Giornata del lavoro agile”, per incentivare lavoratori e aziende del territorio a conoscere e sperimentare per un giorno questo nuovo approccio. L'edizione 2016, che si è svolta il 18 febbraio scorso, ha visto la partecipazione di quasi 10mila lavoratrici e lavoratori. In tutto 75 aziende hanno aderito alla sperimentazione, coinvolgendo oltre 500 sedi e filiali in tutto il territorio metropolitano, in crescita esponenziale rispetto alle 104 della prima edizione e alle 149 della scorsa. In netta crescita anche la partecipazione dei lavoratori passati dai 5.681 del 2014 agli 8.175 del 2015. Circa cento milanesi hanno prenotato tramite un'apposita app una postazione in uno dei 68 spazi di coworking aderenti all'iniziativa, che ha coinvolto quest'anno anche i Comuni di Bergamo, Torino, Genova e Trento, per un totale di 11 pubbliche amministrazioni rispetto alle due dell'anno scorso.

Nel questionario in cui è stato chiesto ai partecipanti quali fossero i vantaggi riscontrati, il numero di coloro che hanno risposto “tempo risparmiato da dedicare alla famiglia” (356) è superato, seppur di poche unità, da quello di coloro che hanno segnalato una maggiore produttività sul lavoro (359). La percentuale di coloro che hanno evidenziato soprattutto vantaggi per la persona è diminuita (da 69 a 58%) mentre raddoppiano quelli che mettono l'accento sugli effetti positivi sull'organizzazione del lavoro, da 9 a 18%. Un segnale interessante che, nella percezione dei lavoratori coinvolti, la modalità “agile” sta mutando valenza. Significativo infine che appena il 3% abbia lamentato criticità, quali l'inadeguatezza della strumentazione informatica, la lentezza dei collegamenti, l'organizzazione del lavoro inadeguata e il rischio di indebolire il rapporto con i colleghi (quest'ultima voce comunque da rapportare al fatto che si è trattato di una giornata).

Il mondo del lavoro italiano, dunque, sembra oscillare tra interesse verso il lavoro agile e difficoltà di metterlo a sistema. Ed è soprattutto la Pa a mostrarsi riluttante, pur avendone la possibilità al pari degli altri soggetti, ad abbracciare le opzioni “di frontiera”: a Milano gli utenti di postazioni in coworking provenienti dal settore pubblico sono stati appena due.

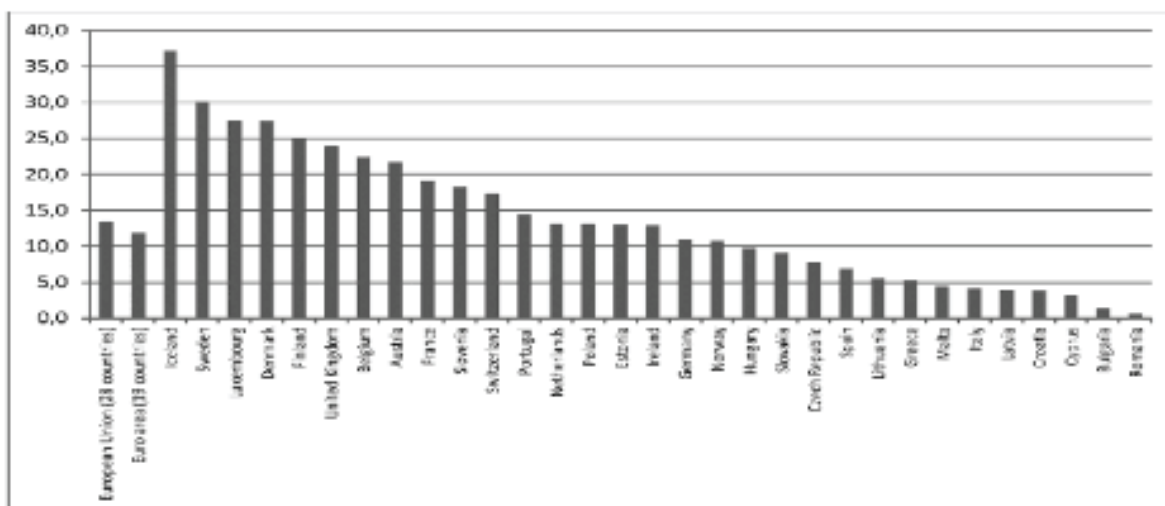
2. LA GRAN BRETAGNA PIONIERA DELLA PA “AGILE”

L'Italia, nonostante una produzione normativa che sulla carta favorisce la diffusione dello smart working, è di fatto in grave ritardo rispetto ad altri Paesi europei come Francia, Danimarca, Svezia e Gran Bretagna (*cf. Tab. 1*). Quest'ultima in particolare punta ad essere tra i pionieri dell'adozione di questi modelli organizzativi anche da parte dell'amministrazione pubblica, complici vari governi che hanno fatto propria e implementato con decisione la visione di uno Stato “light” amministrato con l'efficienza di un'azienda privata, un apparato pubblico che già da diversi anni è stato rimodellato per lasciare alle singole articolazioni autonomia sulla gestione del proprio budget e delle proprie risorse umane, e non da ultimo una tradizione giuridica che è storicamente orientata a modellare le leggi sulla prassi. In altre parole, è molto più facile e consueto nel contesto britannico modificare un quadro normativo in modo da assecondare esigenze gestionali: prima fra tutte, negli anni recenti, quella di “fare di più con meno”.

Nel 2012 il Civil service reform plan ha introdotto con forza il tema della “modernizzazione dei contesti lavorativi” - all'interno di un quadro che include anche politiche di selezione e promozione dei talenti, nonché meccanismi retributivi con una forte componente premiale - e formulava l'intento di creare “un ambiente di lavoro dignitoso per tutto il personale, con postazioni moderne che abilitino il lavoro flessibile”. Sulla stessa falsariga il governo ha lanciato quest'anno un vero e proprio “Codice delle prassi per il lavoro agile” che intende supportare il cambiamento organizzativo da parte di organizzazioni di tutti i settori, il pubblico così come il privato e il non profit. Non solo il civil service non viene “isolato” rispetto ad un contesto produttivo in trasformazione, ma ambisce al ruolo di guida e modello dell'innovazione organizzativa, forte di un programma dedicato (“The Way We Work” o TW3).

Il lavoro agile qui non è eccezione dettata da casi singoli e in condizioni specifiche, ma è presentata in prospettiva come “nuovo default”, senza distinzioni di settore né di dimensioni dell'unità lavorativa. Il programma TW3 si presenta esplicitamente come guida al distacco delle pubbliche

Tab. 1 : Lavoratori “smart” nell'UE (dati 2014)



Fonte: Dati Eurostat - Labour Force Survey 2014

amministrazioni da un modello di lavoro “che era adeguato nel Ventesimo secolo ma oggi non più” e alla transizione verso un approccio in cui “il lavoro si svolge nel luogo e nei tempi più opportuni rispetto alle esigenze della mansione, del cliente/utente, dell’individuo e del team”. Un modello dunque che non si limita ad essere reattivo rispetto alle esigenze di flessibilizzazione poste dal singolo lavoratore/trice, né è concepito come “concessione” nei suoi riguardi, ma che abilita e anzi prioritizza il lavoro agile per tutti, e punta così anche a rendere il *civil service* più resiliente nei confronti della crescente variabilità della domanda di servizi.

Quello che caratterizza il piano, almeno nelle intenzioni, è lo sforzo di non ridurre il concetto di “agilità” all’ammodernamento di un unico aspetto o elemento del ciclo produttivo. Non si tratta solo di digitalizzare, né solo di ristrutturare gli spazi: il management va formato in modo da trovarsi a proprio agio nel gestire interazioni fluide sia tra persone che tra dipartimenti, i processi lavorativi devono essere continuamente sottoposti

a una verifica di rispondenza allo scopo, la valutazione della performance avviene sui risultati e non sulla presenza. La sede principale, gli spazi decentrati condivisi, i domicili privati devono costituire un continuum fluido, in cui la possibilità di connettersi sempre e ovunque tanto con i dati e le informazioni necessarie a svolgere il proprio lavoro, quanto con gli altri membri del suo team fa da contrappeso all’individualizzazione di spazi e orari. Si può dire che “l’ufficio” inteso come spazio in cui far convergere gli apporti dei singoli membri del team non cessa di esistere: il network diventa “l’ufficio”.

La strumentazione fornita a ciascun dipendente è pari per affidabilità, versatilità e facilità d’uso a quella di cui il cittadino-lavoratore fa esperienza nelle transazioni della vita quotidiana; in cui la sicurezza è garantita sia online che offline attraverso metodi e strumenti commisurati di volta in volta al grado di “sensibilità” delle operazioni da svolgere, e in ogni caso ogni rischio correlato va inteso come sfida da gestire, non come giustificazione per non sperimentare. L’innovazione

Caso di studio: i commuter hubs del Ministero della Giustizia britannico

Il programma TW3 contempla anche l’assegnazione annuale di un premio per le migliori pratiche. Uno dei vincitori di quest’anno è l’esperimento attuato dal Ministero della Giustizia del Regno Unito, che ha creato una rete di postazioni decentrate per evitare al personale della pendolarismo quotidiano da e verso la sede centrale a Londra.

Con questa soluzione si è cercato di tenere conto, da un lato, della situazione di stress vissuta dai pendolari costretti, non da ultimo dal mercato immobiliare, a cercare una residenza fuori Londra; dall’altro, dell’esigenza per molti di continuare a tenere comunque distinti l’ambiente lavorativo e quello domestico, di poter disporre di attrezzature e utenze dedicate esclusivamente all’attività lavorativa, e di non rinunciare all’interazione quotidiana con i colleghi. La rete dei *commuter hubs*, 16 in tutto creati nel corso del 2015 per un totale di oltre 200 postazioni (più uno cogestito con l’Ufficio di Gabinetto, in una interessante logica di *coworking* tra amministrazioni), offrono la stessa attrezzatura di cui il lavoratore disporrebbe presso la sede centrale, una connessione di rete (in qualche caso un semplice wi-fi con le opportune protezioni installato in uno spazio disponibile), un insieme di piattaforme on line per consentire la gestione condivisa di agende di lavoro, documenti, transazioni (ad es. per chi si occupa di acquisti), e una app per prenotare la postazione.

Il feedback è stato, secondo il Ministero, estremamente positivo: non solo i dipendenti con figli hanno potuto giovarsene ma anche molti che rientravano al lavoro dopo un infortunio o una malattia. L’utilizzo di questa modalità è completamente volontario; la rete non ha sostituito la sede centrale, ma ha offerto a molti dipendenti un’alternativa più sostenibile.

Una filosofia che, purtroppo, non è comune a tutte le articolazioni del *civil service* britannico: l’amministrazione del Fisco, ad esempio, ha recentemente chiuso diversi uffici periferici riallocando il personale presso grandi “centri regionali”, obbligando molti a tragitti quotidiani molto più impegnativi. E resta aperta la questione delle retribuzioni, vincolate dal 2010 - e per altri 4 anni, nelle intenzioni del governo - ad aumenti annuali del budget a disposizione delle singole amministrazioni non superiori all’1% : una politica che sta portando i livelli salariali del settore pubblico a livelli inferiori anche del 20% rispetto a quelle degli stessi profili professionali nel privato, ponendo una oggettiva ipoteca sull’ambizione a fare del governo un datore di lavoro capace di competere con le aziende private per i talenti migliori.

organizzativa “agile” diventa fattore non solo di maggiore efficienza ed economicità dei servizi (un’alternativa concreta e preferibile alla necessità di ridurli, come non mancano di sottolineare le linee guida del piano) ma anche di maturazione culturale, di attrattiva del pubblico come datore di lavoro, di impulso all’innovazione attraverso tutto il sistema, di riduzione dell’impatto ambientale.

3. UN APPROCCIO WIN-WIN

Le esperienze internazionali suggeriscono che l’adozione di forme di lavoro flessibile rappresenta una scelta win-win, che porta cioè benefici tanto ai lavoratori quanto all’organizzazione. Ancora l’Osservatorio del Politecnico di Milano ha calcolato che la sua incentivazione porterebbe all’Italia un guadagno di produttività pari a 27 miliardi, più un risparmio di 10 miliardi sui costi fissi di gestione degli spazi fisici di lavoro. Alcuni studi internazionali, condotti soprattutto su grandi aziende del mondo anglosassone, quantificano l’aumento di produttività conseguibile con una flessibilizzazione sistematica dei modelli organizzativi fino al 35-40%.

Dal punto di vista della collettività, ripensare in chiave “intelligente” la logistica del lavoro significa incidere anche sulla mobilità privata, sul livello delle emissioni e sui consumi energetici, dunque sulla qualità complessiva dell’ambiente urbano. L’Italia è uno dei paesi europei con il più alto tasso di motorizzazione, in particolare nelle grandi aree urbane: nelle maggiori città italiane il 59,4% degli spostamenti è effettuato con l’automobile, contro il 38% di Madrid o il 40% di Londra. Nella sola Milano la “giornata agile” ha permesso di evitare in un solo giorno circa 150mila km di percorrenza, con un risparmio nel consumo di carburante pari a circa 13mila litri. Sul piano individuale, il risparmio di ore per gli spostamenti si traduce spesso

in più tempo dedicato alla famiglia e alle attività di relazione.

A questi si sommano i benefici del benessere lavorativo. Non si parla solo del drastico abbattimento delle assenze per malattia (fino al 60% secondo gli studi): essere sottoposti a minori vincoli di tempo e di spazio nel gestire le proprie mansioni significa, per i dipendenti, un grado molto più basso di conflittualità tra le esigenze personali e quelle lavorative e viceversa un senso maggiore di autodeterminazione e di soddisfazione nei riguardi del proprio lavoro. Di conseguenza si riduce anche lo stress (fino al 70%) e aumenta l’investimento motivazionale, che a loro volta influenza positivamente la produttività. Quello che le ricerche suggeriscono è che, dal punto di vista dei lavoratori, il tema della conciliazione famiglia-lavoro, a cui spesso lo si riconduce, vi rientra ma non lo esaurisce: il benessere organizzativo scaturisce sì dalla possibilità per il singolo lavoratore/trice di personalizzare maggiormente ritmi e spostamenti della vita quotidiana, ma anche dalla possibilità di instaurare un rapporto più gratificante con la propria organizzazione.

Queste ricerche, che attengono per lo più all’ambito della psicologia del lavoro, non solo riaffermano la centralità del fattore umano in relazione alla produttività, ma contribuiscono a riportare nell’equazione più produttività = più benessere una componente qualitativa a lungo sottovalutata. Si esce cioè da una lettura contabile della performance economica verso un modello che include anche la dimensione della relazione sociale. “Nel concetto di *smart working* convergono molteplici visioni attinenti le sfere personale, aziendale, istituzionale e collettiva: l’approccio *smart* consiste nel valorizzare e mettere a sistema le interconnessioni attraverso le quali queste visioni si esplicano all’interno della comunità lavorativa e della comunità ampiamente intesa. Può essere quindi

inteso come uno strumento di politica partecipata attraverso cui sviluppare la capacità di intervenire in modo consapevole” usando le tecnologie della comunicazione per connettere interessi, competenze e progettualità “in un quadro complessivo di mutuo scambio e di mutuo apprendimento” (Cfr. Marina Penna, <http://www.forumpa.it/lavoro-e-welfare/smart-working-modelli-organizzativi-innovativi-per-smart-cities>).

Implementare il lavoro agile sarebbe non da ultimo una mossa “intelligente” in relazione agli obiettivi dichiarati della riforma Madia, nonché di altri tentativi di riforma della Pa che l’hanno preceduta: conciliazione, digitalizzazione, ottimizzazione degli spazi, orientamento ai risultati. La sola riduzione dei costi di mantenimento degli spazi, calcolano i ricercatori dell’Osservatorio milanese, potrebbero portare un risparmio per i conti dello Stato stimabile tra 1 e 3 miliardi, creando così un efficientamento economico notevole senza incidere sull’occupazione né sulla disponibilità di servizi. E sarebbe infine possibile, anzi inevitabile, elaborare finalmente anche per la Pa criteri di valutazione della performance basati sul livello dei servizi, più che sulla presenza in ufficio o sull’adempimento corretto delle procedure.

A fronte di questo insieme di opportunità occorre chiedersi come mai la transizione da un’organizzazione del lavoro nata e consolidata nel secolo fordista a una adatta al secolo digitale stia avvenendo in maniera così lenta, disomogenea e reticente. Il fatto che i tentativi di introdurre nella Pa modelli di organizzazione flessibile che sfruttano la disponibilità di nuove tecnologie abbiano dato finora risultati scarsissimi non è forse da imputare soltanto a un quadro normativo ancora molto impostato sulla modalità “analogica”. Occorre cioè distinguere gli ostacoli normativi da quelle che sono invece resistenze culturali, puntando anche a individuare possibili percorsi

negoziali da esplorare per allentare queste resistenze.

Un punto chiave consiste nel far cadere la convinzione, che permea profondamente le regole e le prassi lavorative nel nostro Paese (e assai meno in altri, ad esempio quelli scandinavi e anglosassoni) che la modalità ottimale per produrre un bene o un servizio sia quella vincolata ad un luogo e ad un orario prestabilito. Un approccio diverso, suggeriscono anche gli studiosi milanesi dell’Osservatorio, contribuirebbe a innescare effetti positivi in termini non solo di conciliazione tra lavoro e vita privata, ma di miglioramento del clima organizzativo rispetto a una gestione formalistica e burocratica, incentivassero nei lavoratori pubblici il senso, l’orgoglio e la responsabilità verso la propria professione?

4. VERSO UNA “SOFT LAW” PER IL LAVORO AGILE

Dati alla mano, i molteplici proclami e tentativi di riformare i servizi pubblici del nostro Paese con misure di innovazione e flessibilità organizzativa si sono rivelati finora finora scarsamente centrati. Una novità, tuttavia, si affaccia. È l’approvazione di due disegni di legge che puntano ad integrare il vigente quadro regolatorio con soluzioni utili a favorire la convergenza tra imprese e lavoratori su un nuovo paradigma del lavoro che superi le tradizionali logiche del lavoro subordinato promuovendo la costruzione di una dimensione comunitaria e partecipativa dell’impresa, nella quale il buon andamento della stessa è obiettivo comune dei contraenti.

Nella contrattazione aziendale si rintracciano timidi tentativi di regolazione del lavoro agile, in sovrapposizione a forme di sperimentazione unilaterale da parte delle aziende. Tuttavia la mancanza di certezza di un quadro normativo di riferimento sembra aver scoraggiato i negozianti d’azienda ad avventurarsi nella sperimentazione di un

modello organizzativo tanto dirompente rispetto ai canoni tradizionali esecuzione, misurazione e valorizzazione economica della prestazione lavorativa (Cfr. Il “*lavoro agile*” nella contrattazione collettiva oggi, Working paper Adapt n. 2/2016).

Ben vengano, dunque, i riflettori accesi sul lavoro agile anche da parte del Governo. Sono due, infatti, i disegni di legge già incardinati in Commissione Lavoro del Senato che a breve inizieranno il loro iter parlamentare. Il primo testo proposto dal Governo e approvato dal Consiglio dei Ministri il 28 gennaio (A.S. n. 2233) disciplina in 9 articoli il lavoro agile definito come “*modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*”.

Non si tratta, quindi, di una nuova tipologia contrattuale ma di una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata da elementi specifici: è svolta solo in parte all’interno dei locali aziendali e con i soli vincoli di orario massimo derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva; prevede l’utilizzo di strumenti tecnologici, del lavoratore o assegnati dal datore di lavoro; durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali non c’è una postazione fissa.

La fonte del lavoro agile, secondo il disegno di legge, è un accordo individuale a termine o a tempo indeterminato che deve disciplinare l’esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali anche con riferimento all’esercizio del potere direttivo del datore di lavoro. Il datore di lavoro deve assicurare allo *smart worker* le stesse condizioni di sicurezza e di buon funzionamento delle attrezzature e non può effettuare controlli a distanza più pervasivi di quelli stabiliti per gli altri dipendenti. E’ espressamente previsto (art. 15 del ddl) che il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello applicato nei confronti

dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda. Spetta alla contrattazione collettiva di livello nazionale, territoriale o aziendale introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare lavoratori e imprese che intendano avvalersi di questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Il ddl fissa, quindi, una cornice normativa a maglie larghe, lasciando spazio alle parti per l’autoregolazione della disciplina di dettaglio. D’altronde sarebbe una contraddizione in termini tentare di cristallizzare e codificare secondo logiche definitorie astratte e immutabili una modalità di erogazione della prestazione di lavoro “agile”, quindi per natura cangiante e adattabile allo specifico contesto produttivo. Tanto più se si intende offrire una base giuridica ad un modello innovativo che scardina il paradigma tradizionale del rapporto di lavoro fondato sull’esecuzione di ordini gerarchicamente impartiti e sul relativo potere di controllo in favore di relazioni lavorative orizzontali che lasciano spazio alla creatività e alla responsabilità reciproca. Anche i più recenti studi di management aziendale segnalano una tendenziale evoluzione delle aziende da organizzazioni economiche finalizzate alla produzione o allo scambio di beni e servizi, a vere e proprie *learning organization*, in cui trovano spazio figure professionali ibride che integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione generando un elevato valore aggiunto in termini di innovazione nei processi produttivi e/o dei modi di erogare servizi (cfr. in tal senso la relazione ai disegni di legge A.S. n. 2233 e A.S. n. 2229).

Il secondo disegno di legge (A.S. n. 2229), a firma del senatore Maurizio Sacconi, va letto in chiave complementare e non antagonista rispetto al primo. Il titolo è evocativo “Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale”. La ratio del ddl, infatti, è quella di consentire agli accordi

collettivi di prossimità e agli accordi individuali di costruire una adeguata cornice legale entro cui ricondurre quella nuova idea di lavoro e impresa che sta emergendo con la diffusione della fabbrica digitale, della economia della condivisione e di quei “sistemi intelligenti” tra di loro connessi per il tramite di reti di impresa, piattaforme open access di cooperazione, distretti industriali e della conoscenza.

Nel ddl A.S. 2229 la disciplina del lavoro agile è sottratta alla contrattazione collettiva nazionale e rimessa ad accordi individuali o di livello aziendale/territoriale, ferma restando la vigente disciplina in materia di assunzione, sospensione ed estinzione dei rapporti di lavoro. Il presupposto è l'impossibilità di tipizzare nuove tipologie contrattuali che sarebbero travolte dai cambiamenti prima ancora di essere codificate. Di qui l'idea di affidare alle parti dell'accordo individuale di lavoro - che può essere a tempo determinato o indeterminato con diritto di recesso da esercitarsi con un preavviso non inferiore a trenta giorni - la capacità di adattarsi reciprocamente in modo da valorizzare il lavoro e la retribuzione a risultato, la flessibilità di orario, la protezione della salute nel lavoro anche fuori dai locali aziendali. L'accordo individuale adattivo viene tuttavia limitato ai redditi lordi superiori a 30 mila euro,

agli accordi certificati, a quelli realizzati nel contesto di accordi collettivi aziendali, a quelli di progettisti e ricercatori. Sono esclusi i contratti a termine di durata inferiore a dodici mesi. “In coerenza con la polarizzazione del mercato del lavoro indotta dalle nuove tecnologie” si legge nella relazione al ddl “il disegno di legge intende occuparsi del segmento medio-alto del mercato del lavoro evitando di interferire con l'area della parasubordinazione e del lavoro precario su cui è recentemente intervenuto il *Jobs Act*”.

Il testo sottrae il lavoro agile ai vincoli di orario posti dai contratti collettivi nazionali e rimette la disciplina del “diritto alla disconnessione” all'accordo individuale, territoriale o aziendale, ferma restando la possibilità per l'azienda di imporre fasce di reperibilità. Disposizioni agili anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro: mentre il disegno di legge governativo si rimette alla disciplina del Testo Unico, il ddl A.S. 2229 prevede che il lavoratore effettui ogni quattro mesi visite di prevenzione e controllo presso i presidi sanitari pubblici o dal medico del lavoro competente. Anche per quanto riguarda il trattamento economico non sono posti vincoli, tutto è rimesso all'accordo individuale, territoriale o aziendale. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo riconosciuti dalla vigente

Sempre connessi?

Francia e Germania ridefiniscono le regole sugli orari

Il «diritto alla disconnessione» digitale potrebbe venire presto riconosciuto nel Codice del lavoro francese. Sebbene secondo alcuni l'idea dell'obbligo di disconnessione in determinate fasce orarie rappresenti una sorta di negativo della timbratura del cartellino, poco consona al potenziale emancipatorio e responsabilizzante del lavoro agile, parti sociali e legislatore hanno chiaramente individuato il rischio che non sia più garantito l'esercizio effettivo del diritto al riposo, alle ferie, e ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata contro l'abuso dei mezzi digitali per motivi professionali al di fuori dell'orario di lavoro. Il progetto di legge non indica misure specifiche per contrastare questo rischio ma le affida alle trattative da svolgere in azienda.

Il primo caso di regolamentazione specifica in Europa è tedesco e risale al 2011, quando Volkswagen in un proprio stabilimento in Germania decise di spegnere i server delle email mezz'ora dopo la fine dell'orario di lavoro e riavviarli solo mezz'ora prima dell'inizio. Sulla sua scia hanno introdotto norme per limitare la pressione alla “connessione permanente” tra i propri dipendenti anche Bmw, Deutsche Telekom, E.On e lo stesso ministero federale del Lavoro. In Francia tra i pionieri su questo fronte ci sono grandi fornitori pubblici e privati di servizi, come Axa (assicurazioni), La Poste e Orange (servizi di rete). L'anno scorso soggetti di rappresentanza collettiva come le associazioni degli industriali del settore ingegneristico (Syntec) e degli studi di consulenza (Cinov) e i sindacati Cfdt e Cgc hanno sottoscritto accordi per riconoscere ai quadri il diritto alla disconnessione. La novità è che ora la ministra del Lavoro vuole rendere queste pratiche obbligatorie, imponendo a tutte le aziende un termine preciso - 31 dicembre 2017 - per accordarsi in questo senso con i propri dipendenti.

normativa in relazione a incrementi di produttività, qualità ed efficienza vengono estesi ai compensi erogati per prestazioni rese in modalità di lavoro agile e viene stanziata, per il biennio 2016 – 2017, una somma di 100 milioni di euro al fine di promuovere un piano nazionale per l’alfabetizzazione digitale degli adulti.

5. LAVORO AGILE E PA: UNA SFIDA CULTURALE

Fino a qualche tempo fa si parlava di telelavoro intendendo per lo più una modalità squisitamente “rosa”, funzionale all’esigenza di conciliare lavoro e famiglia. Questo è uno degli aspetti della sua implementazione che, fin dalla cosiddetta legge Bassanini ter (D.P.R. 8 marzo 1999 n.70), hanno probabilmente contribuito a far gravare su quella che avrebbe dovuto essere la prima forma di lavoro agile applicabile anche alla Pa un’aura di “concessione” e a limitare fortemente il suo utilizzo in chiave di innovazione organizzativa. Non a caso la tendenza successiva è sempre stata a fissare dei tetti massimi (in genere bassi) di ore o giorni “telelaborabili” e/o di personale che poteva accedere a questi strumenti, in base a criteri di selezione centrati su una condizione riconosciuta di difficoltà a lavorare “come tutti gli altri”: un figlio da accudire, un’invalidità... e dunque implicitamente ad una “minore produttività” rispetto a chi lavora in ufficio. Un approccio culturale, prima ancora che organizzativo, dalla portata riduttiva.

Un restringimento di prospettiva oltretutto niente affatto insito nel quadro normativo europeo, che peraltro risale a quasi vent’anni fa, dunque ad un periodo nel quale la diffusione capillare del social web, degli oggetti dotati di sensori di raccolta e scambio dati (cosiddetta “internet delle cose”) e dei dispositivi mobili erano ancora lontani. E di fatto neppure inerente alla Bassanini ter, che dà del telelavoro

la seguente definizione: “prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle Amministrazioni Pubbliche *in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile*, con il prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione, che consentono il collegamento con l’amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”.

Oggi il concetto di *smart working* non ha più un colore, perché è centrato sui concetti di *responsabilità, autonomia e competenza*. Non si tratta di una “concessione”, quanto piuttosto di ricerca dell’interazione/integrazione ottimale tra obiettivi del singolo lavoratore, del team di lavoro in cui è inserito e dell’organizzazione nel suo complesso. Tutto risolto dunque? Non proprio. Secondo una ricerca curata dall’Università di Tor Vergata (2013), la percentuale di uffici pubblici che ha già adottato lo *smart working*, dando ai propri dipendenti la possibilità di lavorare da altra sede, è ancora leggermente sotto al 2%. Un dato sorprendente riguarda l’età media dell’utilizzatore: il lavoro a distanza è preferito da coloro che hanno tra i 40 e i 50 anni (34%), e gli over 60 (il 10% delle risorse umane della PA) sono tra coloro che più beneficiano di questa formula. In Italia, la maggior parte degli uffici pubblici che consentono ai propri dipendenti di lavorare in sedi e orari diversi da quelli della struttura di appartenenza sono concentrati in amministrazioni come l’Inail o l’Inps che, non a caso, vantano una diffusione di servizi digitalizzati superiori alle altre amministrazioni.

Un caso particolare è quello della Provincia Autonoma di Trento. Calcolando che il territorio della Provincia impone ai dipendenti spostamenti medi fino a 60 chilometri al giorno per recarsi al lavoro, l’Ente ha avviato un progetto in base al quale i lavoratori rinunciano all’indennità di mensa per i giorni di lavoro effettuati fuori dall’ufficio, e al pagamento totale

degli straordinari, per poter lavorare o da casa, o in uno dei 12 centri distribuiti sul territorio, e quindi più vicini alle residenze, per un massimo di 4 giorni al mese. Sui primi 100 lavoratori coinvolti i risparmi sull'ambiente sono stati calcolati in 137mila tonnellate di Co2 in meno all'anno. Inoltre sono state dimezzate le ore di missione, ed è stato dato un fortissimo impulso alla dematerializzazione delle pratiche. L'obiettivo della Provincia autonoma di Trento è quello di arrivare ad avere il 10% dei dipendenti che lavorano da una postazione remota. Per il 2016, è stato aggiunto un criterio in più tra quelli usati per decidere l'assegnazione, tramite graduatoria, delle postazioni di lavoro a distanza: si terrà conto non solo della distanza casa/lavoro e della situazione personale/familiare, ma anche dell'impatto dell'attività sull'organizzazione. Attualmente sono attive nella Provincia 239 postazioni, di cui 131 domiciliari e 108 in 12 cosiddetti “telecentri” presenti sul territorio.

Parliamo dunque ancora di singoli casi virtuosi, non certo di *smart by default*. Direzione nella quale pure vi era stato un significativo “salto” più di tre anni fa con la legge 17 dicembre 2012, n. 221 di conversione del “Decreto Crescita 2.0”. Essa infatti aveva introdotto l'obbligo di definire in ogni amministrazione pubblica, nonché di pubblicarne lo stato di utilizzo sul sito web istituzionale, un piano per l'utilizzo del telelavoro *by default*: motivando cioè non la concessione al singolo dipendente della possibilità di lavorare da remoto, bensì l'impossibilità di utilizzare tale modalità per esigenze legate alla tipologia di attività. Previsione lasciata sulla carta da quasi tutti i ministeri e dalla stessa Presidenza del Consiglio.

Ciò che questi fallimenti mettono a nudo sono allora anche aspetti di “immaturità organizzativa” (l'espressione è di Nello Iacono, *Stati Generali dell'Innovazione*), che impediscono agli enti pubblici di cambiare approccio in modo da poter

concepire, programmare e gestire il lavoro per obiettivi. Il lavoro agile, destrutturando tempi e luoghi della prestazione lavorativa, destruttura anche la cultura che si fonda sull'unità e continuità di questi ultimi, e con ciò obbliga a una rivisitazione delle politiche di gestione del personale. L'aspetto che qualifica un approccio “intelligente” all'organizzazione del lavoro non è solo tecnologico né solo logistico, ma riguarda l'evoluzione delle relazioni lavorative: propone cioè un modo di lavorare in cui il dipendente viene riconosciuto *competente* nella gestione del proprio lavoro e dei propri tempi, spazi e mezzi, nel rispetto di obiettivi e finalità concordate con l'azienda. Senza questo ripensamento radicale - forse una vera e propria *reinvenzione* - dell'organizzazione del lavoro, e fuori da un complesso di azioni complementari rivolte all'organizzazione, alla formazione, allo sviluppo delle competenze alla revisione dei processi e del management, gli stessi investimenti nell'ICT rischiano di non generare il valore atteso. E sarebbe in fondo riduttivo anche porsi come traguardo un semplice incremento numerico dei telelavoratori nella PA.

Lavorare in modo “agile” e “intelligente” significa, per un'organizzazione, passare dalla logica gerarchica del controllo a quella partecipativa basata su libertà e responsabilità reciproche. Richiede ai dirigenti di trasformarsi da “controllori” in leader, in grado di supportare e incentivare gli altri membri del team di lavoro nel ricercare le modalità più appropriate con cui svolgere le proprie attività. Richiede la condivisione dei lavoratori rispetto a strategia, valori, obiettivi; un passaggio dai rapporti prettamente gerarchici, tra strutture così come tra persone all'interno di ciascuna struttura, ad una logica più “orizzontale” di cooperazione e integrazione multiprofessionale; una disponibilità da parte dell'organizzazione a sostenere i suoi membri nell'accrescimento delle loro conoscenze, competenze e capacità

di assumersi responsabilità, superando il concetto di inquadramento e di mansione staticamente inteso; e *last but not least*, un modo di valutare efficienza e produttività che non è più dato dal rapporto tra costo della risorsa umana e ore di presenza in ufficio. Questo il passaggio culturale che si impone, verso un'organizzazione in cui il fulcro della produzione si sposta dalla lavorazione per quantità e numero di pratiche evase a quella per obiettivi.

6. UN LAVORO AGILE ANCHE PER LA PA O UNA NUOVA RISERVA INDIANA DEL LAVORO PUBBLICO?

Ad essere “agile”, quindi, non è la prestazione di lavoro in sé, ma la persona e il contesto relazionale in cui è inserita. Che si tratti di rapporto di rapporto di lavoro pubblico o privato non deve fare la differenza. Eppure, ancora una volta, si rischia di incappare nel cliché per cui una intuizione che nasce dal privato si innesta solo in seguito, tardivamente, nel pubblico, una volta depotenziata di tutta la sua carica innovatrice. A fronte dei due disegni di legge sul lavoro agile, che a breve inizieranno il loro iter parlamentare, cogliamo tutte le aporie presenti nel provvedimento (legge 124/2015) che ha tentato di introdurre “per legge” l'innovazione.

Nelle maglie di un articolo della riforma Madia intitolato alla promozione della conciliazione vita lavoro, si chiede alle amministrazioni di adottare misure organizzative per la diffusione del telelavoro e di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Obiettivo: entro l'agosto del 2018 almeno il 10% dei lavoratori pubblici che ne faranno richiesta dovrà potersi avvalere di queste nuove modalità, senza subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il concetto di smart working in tal modo viene

ristretto e confuso con uno strumento di conciliazione vita lavoro. In più vengono circoscritti i potenziali beneficiari, persino contingentandoli a priori (il 10% di coloro che ne fanno richiesta). E' significativo, peraltro, che il ddl A.S. 2233 estenda il campo di applicazione delle norme al lavoro pubblico “in quanto compatibili” e secondo le direttive emanate dalla Riforma Madia.

Ma se è vero che per lavoro agile si intendono tutte le nuove modalità di lavoro indotte dalle tecnologie digitali, sarebbe riduttivo puntare al solo incremento del telelavoro nella PA. E sarebbe ancor più incoerente farlo a fronte di una legge che di fatto affida alla digitalizzazione dei servizi per cittadini, famiglie e imprese gran parte della sua forza riformatrice.

Per cambiare il ciclo produttivo del servizio pubblico verso una maggiore qualità, velocità, personalizzazione, appropriatezza, bisogna scardinare le basi di un impianto organizzativo inadeguato ai nuovi bisogni. I vantaggi ci sono e sono reciproci: da un lato un utilizzo più efficiente di spazi e strutture con evidenti risparmi sui costi di funzionamento della macchina amministrativa, dall'altro la libertà del lavoratore di gestire i tempi di lavoro e fare delle sue competenze il fulcro dell'innovazione. Allora perché affidare la costruzione di una Pa agile alla lungimiranza organizzativa di qualche ente? Perché non puntare alla Pa proprio come terreno privilegiato di sperimentazione?

7. CONTRATTI “INTELLIGENTI” PER LO SMART WORK

Un'organizzazione agile, liberata dalle rigidità attuali, non solo permetterebbe agli enti pubblici di essere più reattivi all'evolvere dei bisogni e delle modalità di interazione della propria utenza, ma consentirebbe anche a moltissimi lavoratori

e lavoratrici, portatori di alte professionalità e competenze, di lavorare in modalità più gratificanti, meno stressanti benché più intensive, e più efficaci in termini di qualità dei risultati.

E aprirebbe anche possibilità inedite di contaminazione culturale tra la pubblica amministrazione e tutte quelle forme di organizzazione reticolare che il digitale diffuso sta abilitando nella società, e di cui sempre più chiaramente emerge il carattere generativo; forme che troverebbero a loro volta nel pubblico l'attore chiave in grado di portare l'innovazione fuori dalle nicchie della sperimentazione avanzata, rendendone scalabili le pratiche e inclusivi i benefici.

Ma porrebbe al tempo stesso esigenze nuove di rappresentanza e tutela che riguardano tanto la dimensione collettiva, quanto quella individuale. Su quali aspetti dovrà concentrarsi, in quali modi dovrà esercitarsi la funzione sindacale in un contesto smart? Quanto dovrà svilupparsi in direzione di soluzioni negoziabili individualmente che possano integrare e modulare quelle del contratto collettivo, e come dovrà strutturarsi quest'ultimo per abilitarle? Quali metriche misureranno con la necessaria oggettività e trasparenza la qualità della prestazione del singolo e di un team composto da professionisti “agili”, anche ai fini del riconoscimento economico della performance? Come si riarticolerà la nozione di orario di lavoro?

Su alcuni punti chiave – in primis nessuna

penalizzazione retributiva del lavoratore agile rispetto ai colleghi “stanziali” e copertura assicurativa adeguata contro i rischi di infortunio lavoro correlati - le bozze di regolamentazione proposte parlano chiaro e stabiliscono principi condivisibili, che non vuol dire automaticamente semplici da applicare nella pratica. Altri aspetti devono invece trovare nel sindacato un interlocutore preparato, capace di accogliere l'innovazione come portatrice di opportunità facendo tuttavia argine, criticamente e costruttivamente, agli entusiasmi facili che rischiano di distorcere un processo evolutivo nel suo contrario. La possibilità di lavorare autogestendosi fuori da tempi e luoghi prestabiliti non può tradursi in aspettativa di disponibilità al lavoro h24, “tecnostress” da connessione permanente e ritorno al cottimo in versione 2.0. Né deve spingere i singoli nell'isolamento dalla dimensione relazionale e partecipativa del lavoro, né infine avvenire per imposizione del cambiamento dall'alto senza dividerne con lavoratori e dirigenti la ratio, gli obiettivi e i passi da fare, mettendo a disposizione strumenti di accompagnamento all'acquisizione di nuove abilità tecniche, sociali e gestionali. Per non cadere nel velleitarismo l'innovazione agile dovrà essere un investimento collettivo consapevole nella dimensione pubblica – intesa come sinergia evoluta tra Pa e soggetti sociali, intelligenza collettiva “aumentata” grazie alle tecnologie - del Ventunesimo secolo.

