



Il lavoro agile e l'innovazione

Guido Cavalca, 9 giugno 2023

Università di Salerno
gcavalca@unisa.it

Indice degli argomenti

Innovazione
organizzativa

Rapporto tra Lavoro
Agile e innovazione

Tendenze della
trasformazione del
lavoro



Lavoro agile come leva del cambiamento organizzativo

- Strada ad ostacoli e diffidenza, differenziazione interna (disuguaglianze?), *ma...*
- Grande interesse per il L.A. come **nuovo modello *da costruire***
- **Fattore di innovazione organizzativa**, anche in ambito pubblico (Butera 2020; Del Vecchio 2020; Melis 2020)
- **Ma cosa produce questo cambiamento? *Matrimonio* tra esigenze organizzative e benessere dipendenti?**
 - Flessibilità, destrutturazione regole e gerarchia dell'organizzazione taylorista (Mc Ewan 2013; Martone 2018) + benessere dipendenti (Botteri e Cremonesi 2016)
 - Superamento divisione spazio-temporale tra lavoro e vita privata: pervasività dell'organizzazione, aumento ritmi e tempi di lavoro, controllo aziendale; radicalizzazione del sistema taylorista, alienazione complessiva del soggetto (Rinaldini 2017)

Istituzionalizzazione del L.A.

- Forte orientamento a introdurre stabilmente e ad ampliare il lavoro agile nell'organizzazione del lavoro, almeno nelle medie e grandi imprese
- Direttori delle risorse umane e manager coinvolti da una ricerca dell'Associazione Italiana dei direttori del personale, Aidp):
 - il 58% di questi soggetti vede un futuro post-emergenza per questa forma di lavoro, il 30% delle aziende farà interventi di adeguamento organizzativo e il 70% utilizzerà tra i 2 e i 3 giorni alla settimana di lavoro agile
- Secondo OSW le giornate di lavoro da remoto saranno in media 2,7 a settimana nel privato e 1,4 nel pubblico.

Come sarà il processo di istituzionalizzazione?

- Nonostante la forte diffusione del lavoro da remoto durante l'emergenza pandemica e l'indubbia popolarità che esso ha ottenuto nel mondo del lavoro, **la strada** verso una transizione generale al lavoro agile **non sarà veloce né priva di ostacoli**

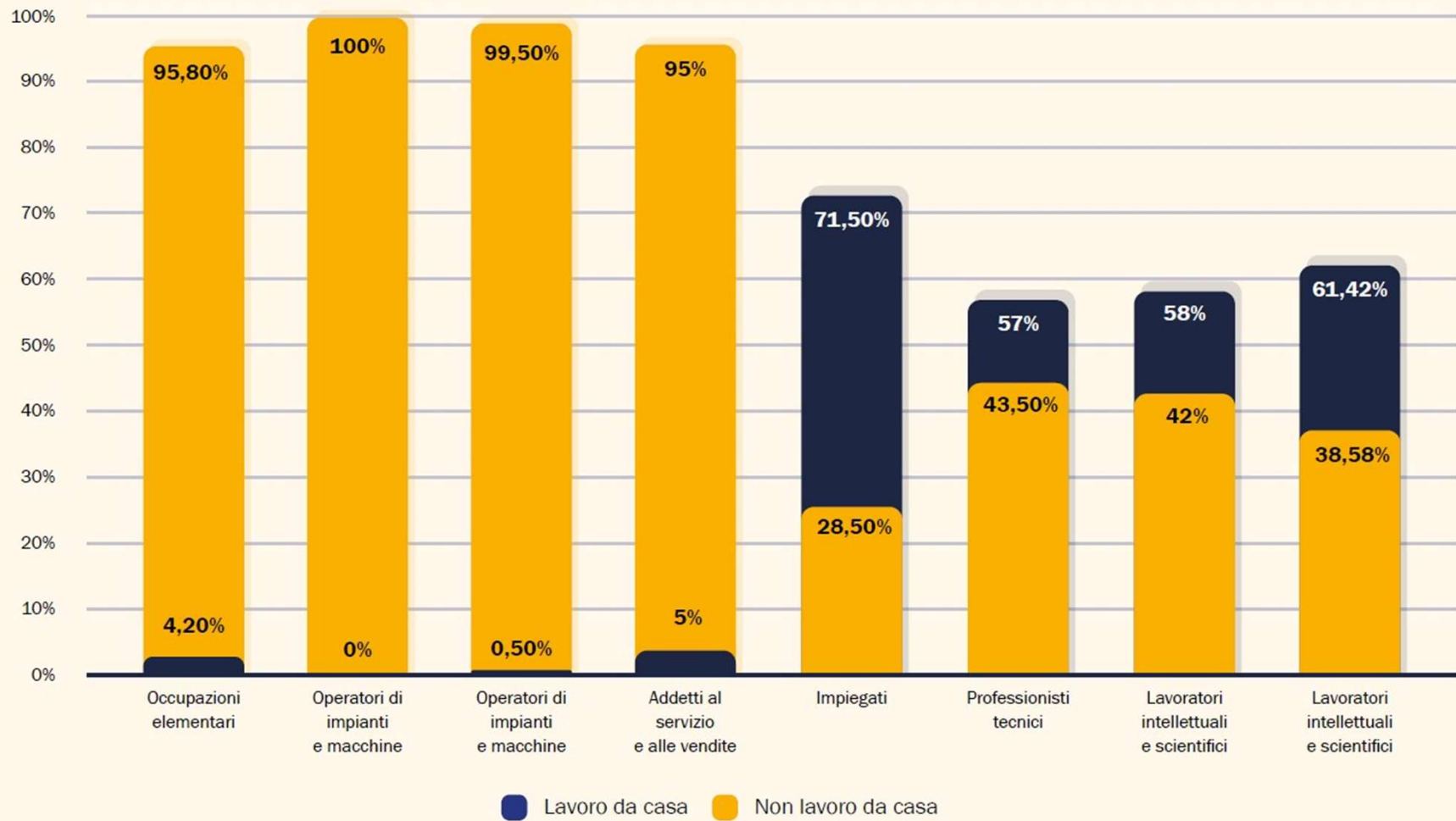
Perché?

- il processo ha assunto nell'emergenza (ancora ora) le sembianze del tele-lavoro più che del lavoro agile.
- Come ogni processo di innovazione che richiede tempo, energie e coraggio e implica notevoli rischi per l'organizzazione, il lavoro agile presuppone la **revisione di paradigma** (Butera 2020).
- Una certa diffidenza delle aziende verso questa modalità di organizzazione del lavoro, vista come misura a favore esclusivamente dei dipendenti gravati da compiti di cura e da lunghi spostamenti quotidiani (ILO 2020, p. 112).
- L'indebolimento della cultura organizzativa è uno dei rischi più gravi: differenziare tra dipendenti in presenza e "agili" può creare separazioni, attentare alla cultura unitaria dell'organizzazione, come dimostrano due casi di esperimenti falliti di lavoro remoto in imprese di grande rilevanza come Yahoo e HP (De Smet e Mysore 2020).

Processo diseguale ?

- Il lavoro da remoto implica una differenziazione delle dinamiche di cambiamento tra settori economici, tra aziende (a seconda della dimensione e del livello di tecnologia assunto), tra lavoratori all'interno di ogni azienda sulla base dei **compiti** e dei **ruoli** che rivestono.
- aumento delle disuguaglianze interne al mercato del lavoro?
Una ricerca del McKinsey Global Institute su otto paesi economicamente avanzati (non include l'Italia) (Lund et al. 2020):
 - il lavoro a distanza in una *forma organizzativa ibrida* tra lavoro in presenza e lavoro fuori sede, sarà prerogativa della parte più istruita e meglio pagata della forza lavoro
 - si accentueranno le differenze tra dipendenti sulla base della possibilità materiale di svolgere il proprio lavoro a distanza: più della metà saranno esclusi dal lavoro agile perché costretti dalle loro mansioni alla presenza fisica in azienda o sul mezzo di trasporto (logistica)

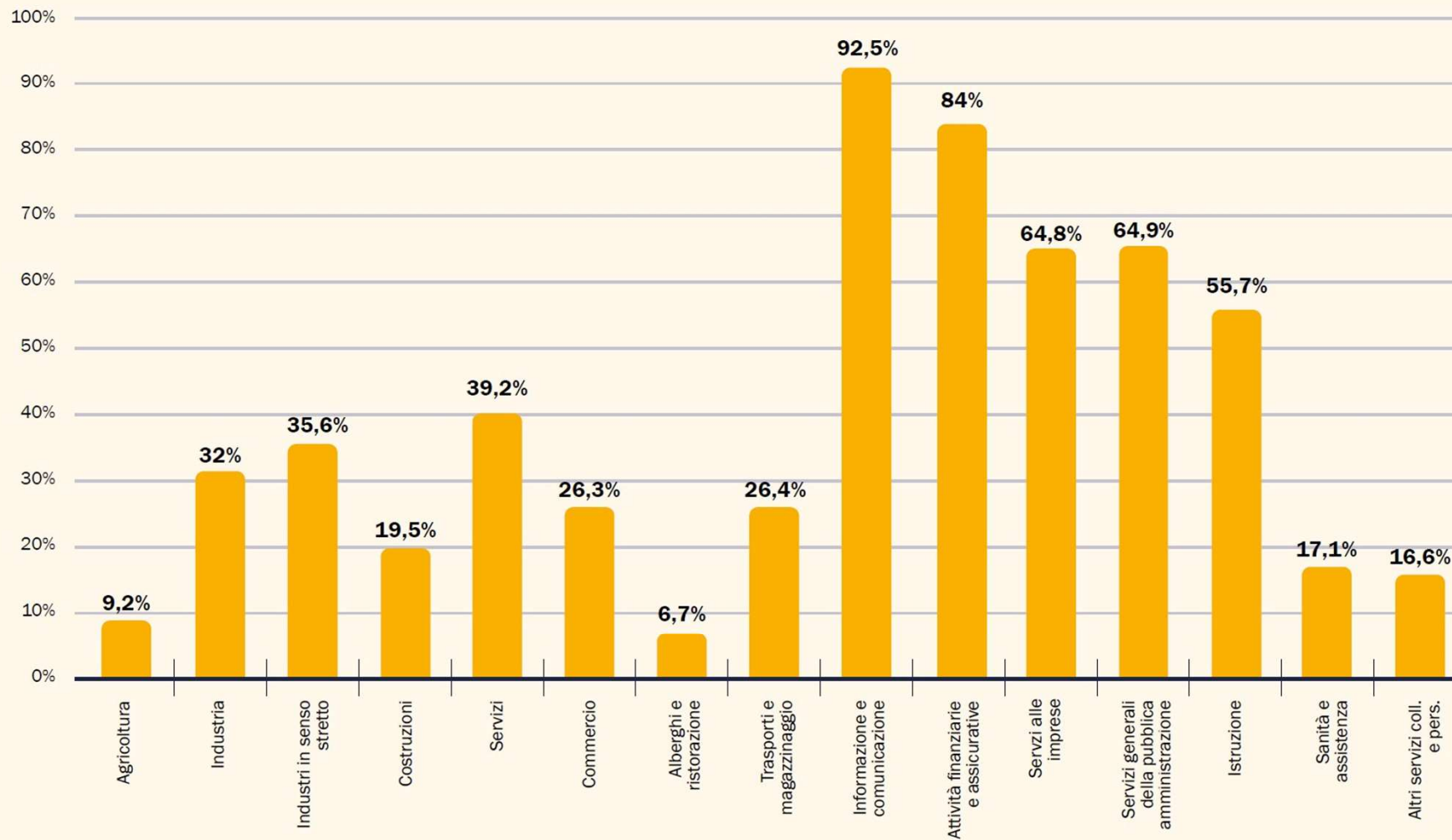
Lavoro da casa per macrocategorie occupazionali



Fonte: Rapporto Manageritalia

Rilevazione “*I Manager guardano avanti*”, settembre 2021 – 1.000 manager

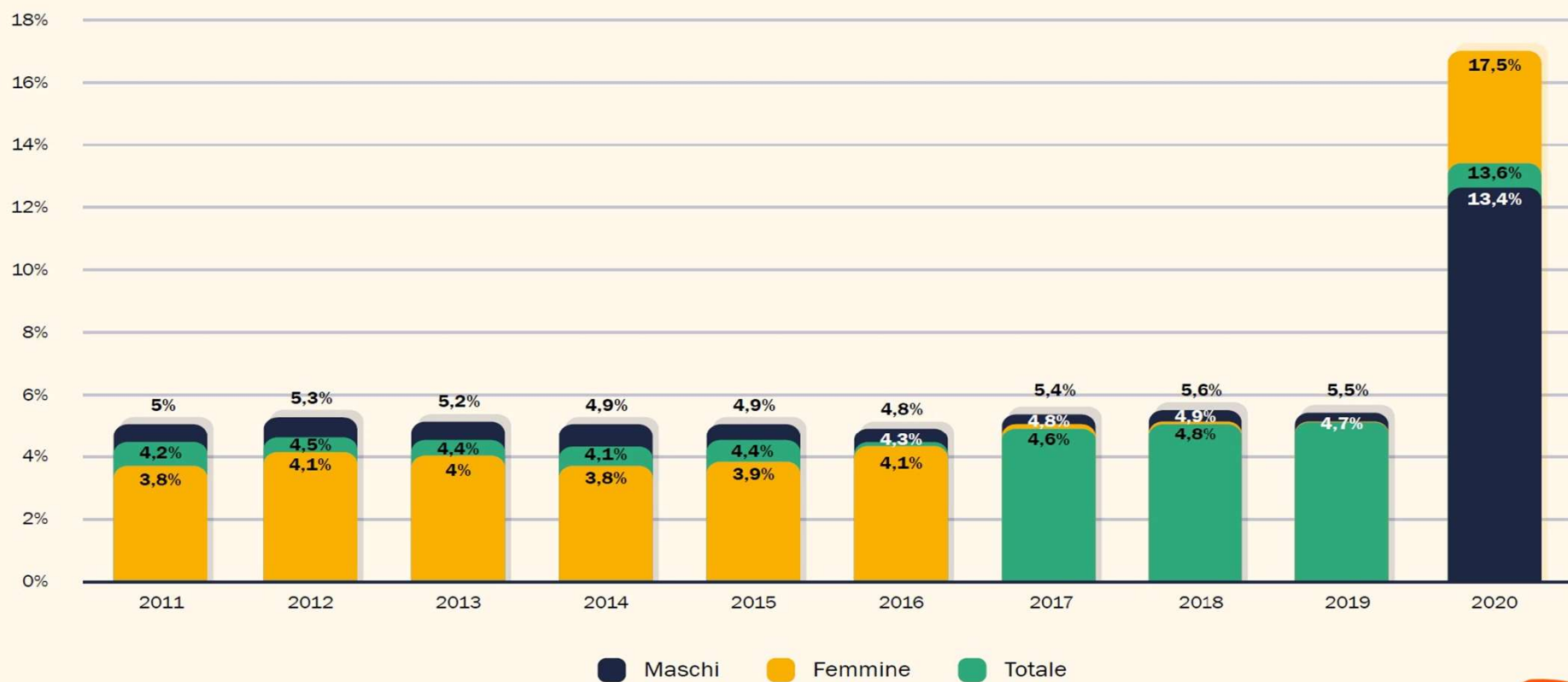
Occupati per professioni lavorabili da remoto per settore di attività economica. Anni 2019-2020. Valori percentuali su incidenza sul totale comparto



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati Istat.

genere

Percentuale di occupati che lavorano a casa per sesso e composizione della famiglia (adulti che vivono in coppia), in Italia, 2011-2020



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati Eurostat.

I nodi della burocrazia

- Il buon funzionamento della burocrazia statale è un argomento classico della sociologia e degli studi organizzativi.
- Il modello razionale weberiano e le critiche che ha ricevuto mettono in evidenza tutti gli elementi che si ripresentano anche nelle riforme o tentativi di riforma avvenuti dagli anni 80 e in corso tuttora.
- In particolare, la questione dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa e quella della (in)capacità di cambiare della pubblica amministrazione rimangono centrali

I problemi della PA

- Inefficienza della struttura gerarchica
- Resistenza all'innovazione

Rigidità vs cambiamento

- ‘incapacità addestrata’ dei burocrati nell’affrontare il cambiamento
 - Proprio a causa del tipo di formazione ricevuta e della rigidità delle regole e delle procedure del sistema burocratico e di una formazione ricevuta prima di entrare nell’organizzazione e ritenuta sufficiente per sempre, non sono in grado di reagire al cambiamento delle innovazioni.
- La B. fatica a reagire al cambiamento e solo una forte crisi produce creatività e mutamento (Crozier)

inefficienza

- non si tratta di una disfunzione del “normale” funzionamento ma una caratteristica tipica (Crozier)
 - Impersonalità: fattore negativo, perchè elimina dall'azione organizzativa le capacità proprie del soggetto
- La collaborazione tra lavoratori è più efficace dell'imposizione (Mary Parker Follett)
 - *A large organization is a **collection of local communities**. Individual and institutional growth are maximized when those communities are **self-governing to the maximum extent possible** (1924)*

Individuo vs organizzazione

- L'azione del singolo, le sue caratteristiche e capacità sono centrali per ottenere risultati: progettualità razionale del soggetto (Crozier)
 - soprattutto se coerenti con le motivazioni e scopi personali, permette ai soggetti di sviluppare **strategie** nelle organizzazioni. La migliore opportunità per la gestione di un'organizzazione è quella di sfruttare le differenze tra soggetti e le loro capacità per gestire il cambiamento e l'incertezza.
- Competenza non può essere disciplinata ma appunto contrasta con disciplina (Gouldner)

LA PA È GIÀ CAMBIATA:
RIFORME ALLA *NEW PUBLIC
MANAGEMENT*

New Public Management

- A partire dagli anni 80, in pieno clima neo-liberista, in molti paesi occidentali si inizia a dibattere e poi a sperimentare l'introduzione del *New Public Management*, un approccio all'organizzazione dell'Amministrazione Pubblica che auspica l'introduzione di elementi tipici della gestione aziendale nella gestione delle burocrazie pubbliche
- Il NPM punta a migliorare il settore pubblico attraverso strumenti tipici del privato rendendo l'organizzazione più snella (la *lean production* industriale diventa *lean administration*)
 - non impiegare tutte le sue energie per procedure di legittimazione degli atti amministrativi ma per ottenere risultati.

New Public Management (2)

- L'amministrazione non è più intesa come organizzazione monolitica, con strutture, regole e modelli di gestione identici e uniformi tra le varie componenti.
- Essa deve essere considerata come un settore dell'economia con più amministrazioni, con proprie strategie, servizi, erogati anche in competizione tra loro (della Rocca, Fortunato 2006)

Le origini del NPM

Il NPM si ispira a diverse teorie:

- “Liberation management”
- “Market driven management”
- Direzione per Obiettivi (DPO) di Peter Drucker
- Osborne e Gaebler (*Reinventing Government*, 1995)

Liberation Management

Il *Liberation Management*, approccio elaborato da Tom Peters, consulente organizzativo di una famosa multinazionale di consulenza manageriale:

- cause delle disfunzioni delle pubbliche amministrazioni: eccessiva presenza di vincoli e norme che limitano gli spazi di manovra e l'autonomia, e rendono i manager pubblici “**good people trapped in bad systems**”, come disse Al Gore, quando era ministro del governo Clinton.
- Il LM prevedeva come soluzione la sburocratizzazione del sistema, al fine di snellire l'organizzazione e renderla più flessibile mediante il decentramento delle funzioni di *budgeting* e della gestione del personale, la semplificazione delle procedure e l'outsourcing.

Market driven management

Dal “Market driven management” il NPM riprende l’idea della necessità dell’introduzione del libero mercato in ambito pubblico.

- Questa idea poggia su due concetti chiave:
 - efficienza dei mercati: si rifà alle teorie classiche dell’economia secondo cui le forze di mercato sono in grado di autoregolarsi e nella versione neoclassica il valore del bene dipende dalla sua utilità scaturita dal consumo dello stesso.
 - la superiorità dei sistemi adottati nel privato: sottolinea l’applicabilità di questi anche in ambito pubblico, cercando di ottenere la stessa efficienza... come affermò lo stesso Peters “**management is management**”

Il New Public Management sistematizza questi approcci:

- modificare un sistema limitato dalle norme in cui “tutto ciò che non è esplicitamente previsto dalle norme e non rientra nei poteri dell’amministrazione, non si può fare, e comunque comporta dei rischi che è preferibile evitare”.
- Modificare la logica: non più norme che definiscono vincoli e comportamenti da seguire arbitrariamente, bensì norme che definiscono gli obiettivi da raggiungere.

Reinventing Government

Osborne e Gaebler (*Reinventing Government*, 1995): studi di caso su una serie di amministrazioni, scuole, sanità, protezione sociale, tutela ambiente

Propongono un decalogo per il miglioramento dell'amministrazione pubblica.

Lean administration: eliminazione di tutto ciò che è ridondante, snellimento attraverso decentramento, flessibilità, trasparenza, valorizzazione delle risorse umane, criteri di gestione manageriale

I principi di applicazione del NPM si basano sul modello delle 5 R di Jones e Thompson

- 1. Ristrutturazione: **eliminare** tutto **ciò che** nell'organizzazione ma **non contribuisce a creare valore** nel bene o nel servizio prodotto;
- 2. Riprogettazione: non intervenire su ciò che è già esistente con soluzioni tampone, bensì **implementare soluzioni ex novo** per migliorare la qualità delle performance e così ridurre i costi ed aumentare la soddisfazione dell'utente;
- 3. Reinventare: sviluppare **nuovi strumenti** come ad esempio le ricerche di mercato o sistemi di budgetting;
- 4. Riallineamento: significa **allineare** ed armonizzare **la struttura organizzativa alla strategia adottata**, in modo da motivare il personale e il management;
- 5. Ripensare: valutare la performance erogata e valutarne i feedback, per costruire una **organizzazione che apprende** dalle proprie attività e in grado di adattarsi.

Caratteristiche del NPM

- Con crisi fiscale degli Stati occidentali si presenta il bisogno di ridurre i costi, aumentare produttività e migliorare qualità
- La PA deve indirizzare e non gestire le politiche pubbliche, le azioni pubbliche: una volta definito il quadro normativo, le regole del gioco, vengono lasciati liberi di agire e competere diversi attori, pubblici e privati, in grado di erogare i servizi e le prestazioni determinare dal decisore pubblico.
 - La PA poi si riserva di operare una valutazione *ex post* sull'operato e sui risultati raggiunti da questi operatori.
- Gli utenti, i cittadini, vengono considerati come clienti, non come portatori di diritti; come tali (clienti) scelgono l'ente erogatore sulla base della loro valutazione della qualità del servizio.

Caratteristiche del NPM (2)

- Viene creato un sistema di concorrenza regolata dalla PA tra enti privati e pubblici erogatori dei servizi, anch'essi selezionati (accreditamento) dall'amministrazione pubblica
 - *Caso emblematico: la trasformazioni del Welfare europeo e italiano in particolare*
- Gli utenti devono essere coinvolti nell'azione amministrativa attraverso la rilevazione del gradimento.
- La PA è orientata al management per obiettivi: individuazione di obiettivi specifici e quantificabili da raggiungere in un determinato lasso di tempo.
- L'azione della PA è ispirata alla logica del profitto e non alla spesa, secondo i principi delle aziende private.
- È necessario il decentramento amministrativo: per promuovere l'innovazione dal basso si decentrano i poteri alle amministrazioni locali e si attua il principio di sussidiarietà.

Frantumazione delle grandi amministrazioni pubbliche

- Si preferisce ridurre le dimensioni della struttura organizzativa
- Vengono create unità con una specializzazione di funzione con lo scopo di:
 - favorire una maggiore responsabilizzazione del dirigente che guida le nuove unità
 - evitare sovrapposizioni di ruoli
 - appiattimento della gerarchia
 - maggiore trasparenza su costi e risultati

- Questo non significa che la PA rinuncia ad un ruolo centrale di decisione: rimane in molti casi la centralizzazione degli indirizzi ma l'esecuzione viene "delegata" a unità specifiche sia interne che esterne all'amministrazione
- *Es.: Agenzie pubbliche: nei ministeri sono state create queste organizzazioni autonome dal governo, alle quali viene delegata l'esecuzione di specifiche politiche, che vengono decise dai ministeri che determinano anche i fondi da utilizzare per l'implementazione delle loro decisioni*

Le Agenzie

AGENZIE FISCALI <http://aecunderwriting.it/polizze/polizze-enti-pubblici/ente/agenzie-fiscali>:

- Con i provvedimenti di riforma delle amministrazioni dello Stato sono stati creati dei nuovi organismi di gestione, denominati "Agenzie". Le prime istituite sono state quattro Agenzie fiscali (Entrate, Dogane, Territorio, Demanio), le quali svolgono le attività tecnico operative che in passato erano di competenza del Ministero delle Finanze.

ARPA <http://aecunderwriting.it/polizze/polizze-enti-pubblici/ente/arpa-sistema-delle-agenzie-ambientali>

- Il sistema a rete delle Agenzie Ambientali, che conta oggi la presenza sul territorio nazionale dell'Agente per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici (APAT), 21 tra le Agenzie Regionali (ARPA) e Provinciali (APPA) costituite con apposita Legge Regionale,
- E' un esempio di sistema federativo consolidato, che coniuga conoscenza diretta del territorio e dei problemi ambientali locali con le politiche nazionali di prevenzione e protezione dell'ambiente, così da diventare punto di riferimento, tanto istituzionale quanto tecnico-scientifico, per l'intero Paese.

Agenzie Regionali per la Prevenzione e l'Ambiente. Istituite con Leggi Regionali sono operative con i seguenti compiti istituzionali:

- monitoraggio delle diverse componenti ambientali
- controllo e vigilanza del territorio e delle attività antropiche
- attività di supporto nella valutazione dell'impatto ambientale di piani e progetti
- realizzazione e gestione del Sistema informativo regionale sull'ambiente

Esternalizzazione (contracting-out)

2) Esternalizzazione (contracting-out) di alcuni servizi creando un “quasi-mercato”: i servizi possono essere erogati anche dal privato e dal privato sociale.

- Attraverso il meccanismo del CONTRATTO che lega le Agenzie alla PA: il controllo avviene non più attraverso la disciplina gerarchica bensì attraverso l'accordo contrattuale
- Ogni anno il governo stabilisce gli obiettivi e le risorse da impiegare; le agenzie scelgono in autonomia come impiegare queste risorse.
- Il contratto permette di verificare il raggiungimento degli obiettivi

Tra agenzie e enti erogatori di servizi il rapporto è regolato tramite l'istituto dell'APPALTO:

- competizione tra enti – pubblici, privati, privato-sociale - per l'acquisizione delle concessioni di servizi pubblici

Professional management

- Impiego sempre più forte di tecniche di gestione tipiche del privato: *professional management*
- Responsabilità del conseguimento dell'obiettivo
- Capacità di definire programmi per migliorare il rapporto con l'utenza
- Necessità di controllare e misurare i risultati rispetto alle risorse impegnate
- Miglioramento della gestione economica e produttiva
- Affermazione del potere discrezionale, autonomo rispetto alla normativa giuridico-legale
- Dirigenti presi dal privato, con contratti a termine, senza concorso pubblico, rinnovabili sulla base della performance

Governance al posto del government

- Coinvolgimento nel processo decisionale di attori pubblici e privati
- L'attore pubblico partecipa al processo decisionale in una rete (non gerarchica) con altri enti
- Nuovo modello di governo, con minore controllo gerarchico e maggiore cooperazione tra attori privati e pubblici
 - Auto-regolazione sociale
- Nasce dalla difficoltà dell'amministrazione pubblica centrale di dare risposta ai bisogni dei cittadini
 - Frammentazione sociale; diversificazione dei bisogni
- Si basa sull'idea che enti (pubblici o privati, profit o non profit) che si collocano direttamente *dentro la società*, perché a livello locale e/o perché frutto dell'azione della società civile siano più capaci di rispondere efficacemente e rapidamente a bisogni sociali

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

La questione *cambiamento/innovazione*

- La letteratura (e la nostra diretta esperienza) ci dice che le organizzazioni devono cambiare per sopravvivere, cosa niente affatto scontata.
- Ma come avviene il cambiamento? E ancora, come è possibile intervenire per il cambiamento? Le due lezioni di questa settimana dedicate al cambiamento cercano di fornire elementi per capire il cambiamento ma anche per progettarlo.
- Il cambiamento viene progettato dalle organizzazioni per adattarsi e anche per anticipare eventi economici, sociali e istituzionali esterni.

“Il cambiamento ha come risultato il conseguimento di nuove modalità di azione, di nuovi valori e atteggiamenti per significativi gruppi di individui, membri dell’organizzazione” Schein

cambiamento e/o innovazione?

- Concetto di innovazione è complesso, pur sembrando immediatamente comprensibile
- Numerose definizioni in letteratura
- Nulla è di per sé (per caratteristiche intrinseche) innovativo: prodotti, idee, tecnologie, ... non sono «nuove» in sé
- Questione di percezione e interpretazione, questione di misurazione (indicatori)
- Si identifica per *differenza*: tra oggetti dello stesso tipo (x e y) o tra stati/condizioni di oggetti (prima-dopo)

Processo interpretativo

- Ogni innovazione è tale in termini relativi e contingenti: si riferisce a una condizioni precedente, emerge dal confronto tra due fasi
 - Innovazione non è per sempre: ciò che è innovativo ora non lo sarà in futuro
 - È un *processo* nel quale possiamo identificare:
 - Un'azione di cambiamento e un esito
- ... un semplice cambiamento può *non* essere una innovazione
- Come identificare un'innovazione?
 - L'esito deve essere *rilevante* (incidere su produttori e destinatari dell'innovazione) e...
 - Duraturo: non si può definire nel breve periodo
 - Un cambiamento incide *poco e per poco*
 - Un'**innovazione** ha effetti *duraturi e rilevanti*

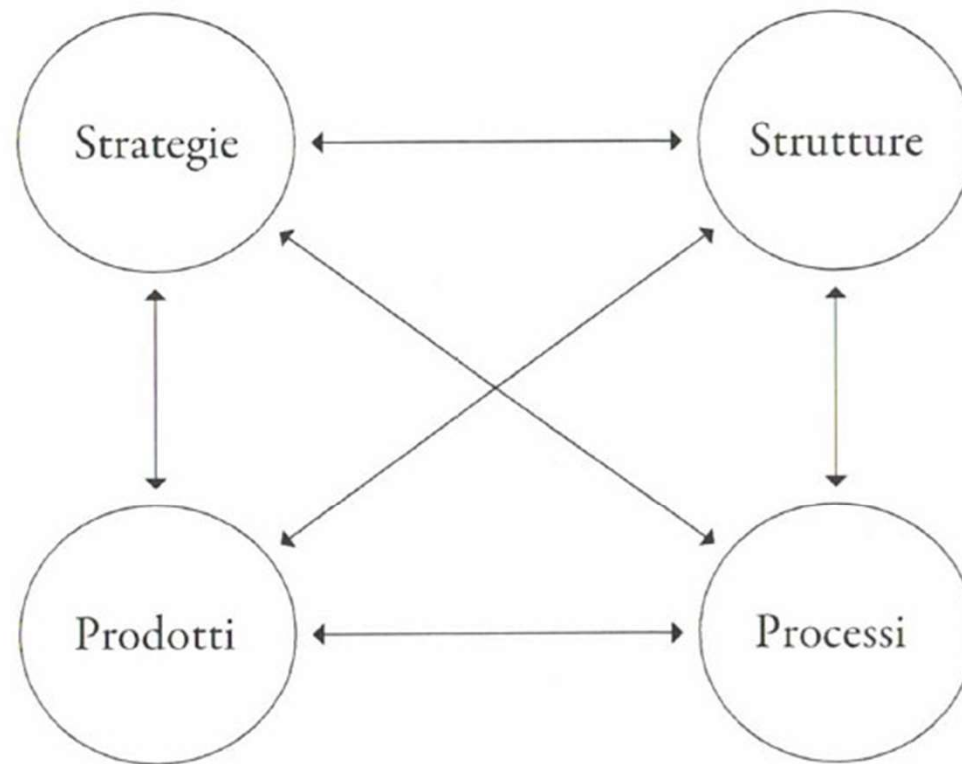
...un esempio... il *container*

- L'utilizzo del container per il trasporto delle merci è un'innovazione di grande rilevanza
- ... ma non da subito (1956, a opera di Malcolm McLean):
 - Il suo utilizzo era osteggiato da alcuni imprenditori
 - Sembrava aver reinventato (rivisto) la scatola
- ...diventa dopo pochi anni un dispositivo universale di trasporto delle merci nell'economia globale (la maggior parte della merce prodotta nel mondo passa da container)
- Solo a distanza di tempo siamo in grado di valutare l'esistenza di una discontinuità

Cosa si innova?

2. L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: FORME E SPECIFICITÀ

FIGURA 2.3
Aree di innovazione organizzativa



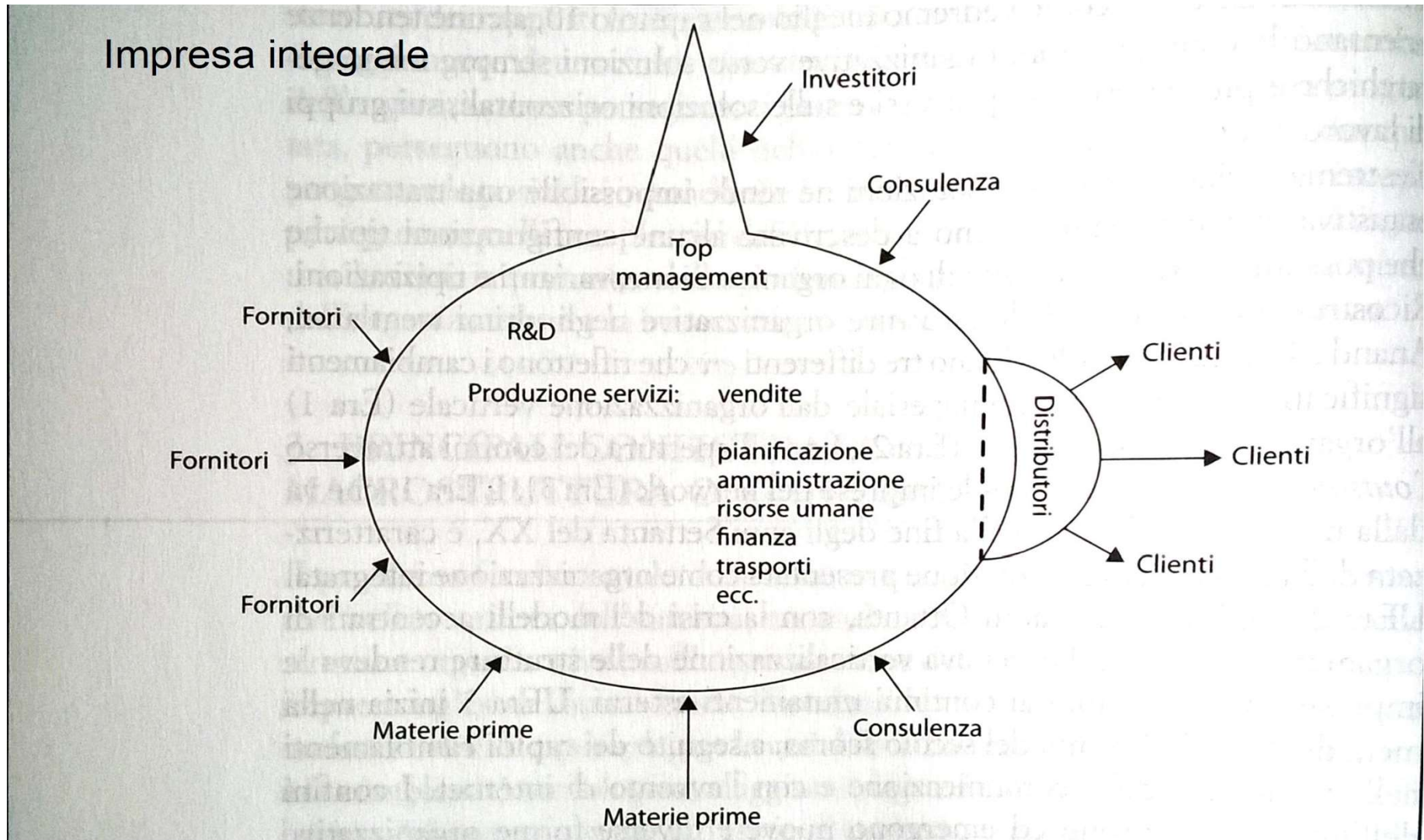
Fonte: elaborazione personale.

Paolo Rossi
*L'innovazione
organizzativa
2018,*
Carocci, p. 81

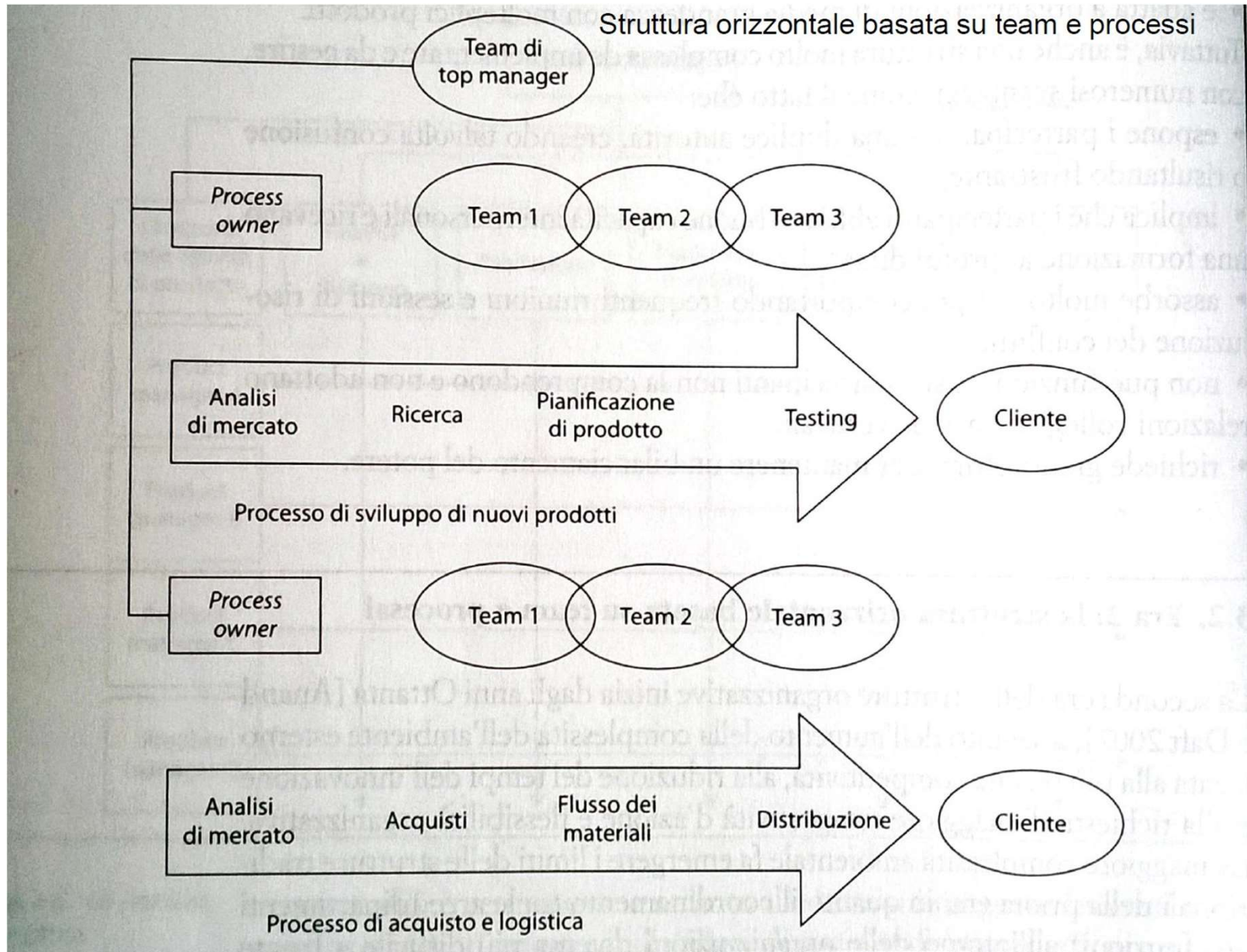
Esempi di cambiamento

- Cambiamento strutturale: modificare la conformazione della struttura adattandola alle esigenze/agli scopi dell'organizzazione
 - ❖ esempio: «storia» delle organizzazioni: Catino la suddivide in *Ere*
 - era 1: impresa verticale e integrata*
 - era 2: struttura orizzontale (team e processi)*
 - era 3: reti organizzative – organizzazioni a rete*

Impresa verticalmente integrata



Impresa orizzontale



Organizzazione a rete

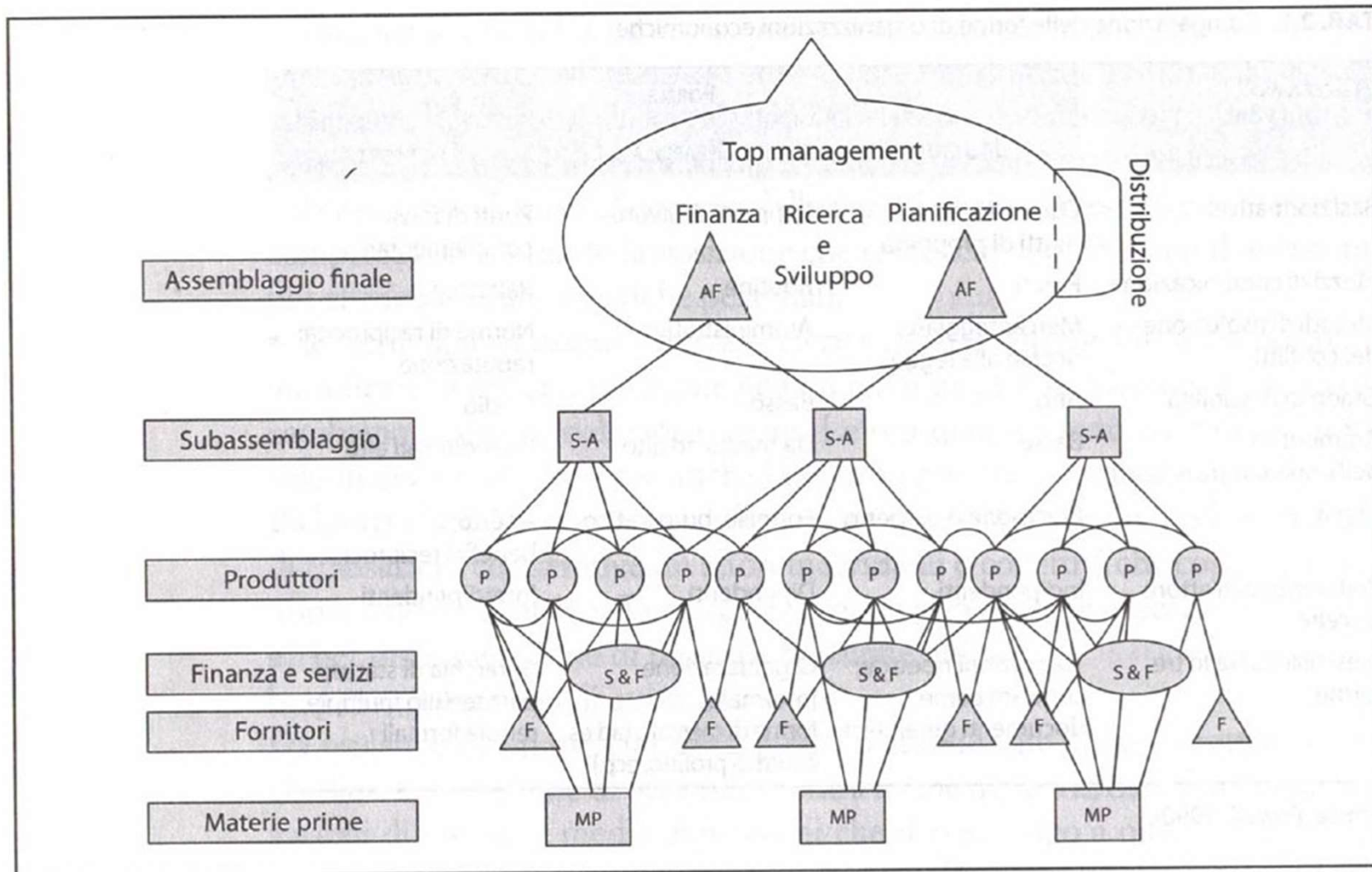


fig. 2.7. Il modello dell'impresa «sub-contracting».

Fonte: Perrow [1992].

Per capire il funzionamento di un'impresa network non ci si può limitare ai suoi confini giuridico-formali. Un esempio di tale forma di organizzazione è il cosiddetto *modello Benetton* [Belussi 1992; Harrison 1994; Favero 2005], l'azienda italiana di maglieria sviluppatasi da una piccola impresa familiare

Perché cambiare?

SWOT, esempio di metodo di analisi che serve a determinare i contenuti del cambiamento: perché cambiare?

- Cosa non funziona (strengths) → fattori interni
- Cosa funziona (weakness)

- Opportunità (opportunities) → fattori esterni
- Minacce (threats)



Come si genera l'innovazione?

Paolo Rossi
*L'innovazione
organizzativa,*
2018, Carocci,
p. 235

7. COME SI GENERA L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA?

FIGURA 7.1
Mappatura dei temi inerenti la generazione di conoscenza nei processi di innovazione



Fonte: adattata da Fiol (1996, p. 1019).

Come avviene l'innovazione?

Apprendimento organizzativo

- L'organizzazione vive, respira, si sviluppa, si progetta attraverso continui atti di apprendimento ad opera delle persone che la popolano e per effetto degli scambi condivisi messi in campo, delle conversazioni e delle interazioni agite.

Argyris e Schön individuano tre tipi di apprendimento:

- - **a circuito singolo** (single loop learning), correzione cognitiva e comportamentale nell'ambito dello stesso paradigma, schema di riferimento, quindi senza modificare le policy, le ipotesi e gli scopi
- - **a circuito doppio** (double loop learning), intervento correttivo che prevede il cambio di paradigma e quindi delle ipotesi sottostanti, degli obiettivi e delle policy
- - **deutero learning**, apprendere come apprendere

Learning organization

- learning organization, cioè di un'organizzazione che apprende, che sviluppa intenzionalmente delle pratiche e dei processi orientati a facilitare la costruzione di conoscenza, il trasferimento delle competenze in una prospettiva di adattamento continuo alle perturbazioni dell'ambiente e di riprogettazione di se stessa.
- occorre mettere in campo processi che facilitano il double-loop learning e il deuterio learning. Occorre creare le condizioni perché siano messe in discussione, investigate opportunamente, le assunzioni di fondo, gli schemi interpretativi consolidati, i punti di vista dominanti per generare un pensiero innovativo e generare il cambiamento.

Modelli di innovazione

- Esistono diversi modelli di innovazione sviluppati da diverse scuole di pensiero
 - Ne vediamo solo alcuni...
1. Modello di Schein – sviluppo organizzativo
 2. Change management strutturale

Organization Development - Il modello di Schein

Rifacendosi alla teoria del cambiamento sociale che il noto psicologo sociale Kurt Lewin (1890-1947) elaborò negli anni cinquanta, Schein propone un modello di cambiamento organizzativo che prevede tre fasi:

- scongelamento o unfreezing come diceva Lewin (1° fase)
- cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva o change (2° fase)
- ricongelamento o refreezing (3° fase).

Prima fase - scongelamento

il management si deve creare motivazione e disponibilità al cambiamento. Ciò può avvenire solo se si è disponibili ad imparare qualcosa di nuovo.

- La fase di scongelamento prevede tre condizioni:
 - ritrattazione o mancanza di conferma: far apparire il cambiamento come fattore indispensabile per la sopravvivenza dell'organizzazione;
 - induzione di senso di colpa o ansietà: se si dimostra che tra ciò che è e ciò che potrebbe essere c'è un reale miglioramento;
 - creazione di sicurezza psicologica: per cambiare è necessario che le persone non temano che il cambiamento porterà perdita dell'autostima ed umiliazione.

Seconda fase

È il cambiamento vero e proprio.

- i membri dell'organizzazione devono essere aiutati a vedere, giudicare, sentire e reagire in modo differente: produce buoni risultati solo se è stata operata una buona fase di scongelamento, se il personale non è disposto al nuovo anche le migliori idee non saranno accettate

Schein individua due modalità

- Identificazione: il personale deve identificarsi con una persona, agente del cambiamento, che può essere un superiore o una guida. E' importante però che chi fa da guida deve garantire la conformità al modello da perseguire;
- Esplorazione: in assenza di un nuovo modello si può promuovere un'attività di ricerca di nuove vedute o nuovi concetti.

Terza fase - Ricongelamento

può essere distinta in:

- “ricongelamento personale o individuale” che consente alla persona di integrare il nuovo punto di vista nella sua personalità
- “ricongelamento relazionale” quando il cambiamento è condiviso dalle persone con cui si lavora.

Change Management Strutturale di Butera

- Uno degli approcci più interessanti e di successo al cambiamento organizzativo e alla sua progettazione
- si richiama alla teoria dei sistemi socio-tecnici degli anni 70: le organizzazioni devono essere considerate come un sistema integrato di processi, persone, tecnologia, organizzazione del lavoro.
 - L'approccio nasce dagli studi del Tavistock Institute di Londra che negli anni 60 e 70 iniziano a sperimentare un'organizzazione del lavoro e della produzione (*organization and job design*) basato su squadre di lavoro relativamente autonome, finalizzate al controllo e alla regolazione dei processi, con una forte cooperazione interna e intercambiabilità dei ruoli e con un livello di coordinamento e supervisione tra e sulle unità molto limitato.
- La *lean production* introdotta grazie alla diffusione del modello Toyota, visto nella prima lezione di questa unità, funge da ulteriore stimolo allo sviluppo e applicazione di questo approccio ai sistemi di produzione.

change management strutturale

- Federico Butera, studioso e consulente italiano, partendo dall'approccio dei sistemi socio-tecnici, ha sviluppato un proprio sistema, Gestione dell'Innovazione e del Cambiamento Strutturale - GICS (o *change management strutturale*).
- si basa su una logica di intervento sulle organizzazioni diverso da quello tipico della concezione razionalistico (anche nell'ambito delle organizzazioni), che prevedeva prima lo studio e la progettazione del cambiamento, poi la sua applicazione.
- utilità di iniziare il cambiamento in qualsiasi punto di questi processi, facendo leva sul fatto che una volta attivato il cambiamento si genera un processo di apprendimento organizzativo che genera continuamente ulteriori cambiamenti strutturali e culturali.

I processi di apprendimento

- I processi di cambiamento organizzativo si basano sul *learning process*, sulla capacità delle organizzazioni di imparare dalle esperienze così come fanno gli individui.
- Tipi di apprendimento (Argyris):
 - apprendimento a giro semplice (*single loop*) nel quale si modifica il comportamento mantenendo lo stesso quadro concettuale, la stessa visione dell'agire organizzativo
 - apprendimento a giro doppio (*double loop*) che spinge a modificare anche la mappa cognitiva a causa di errori più complessi che mettono in crisi il sistema culturale e di azione precedente

Knowledge Management

- approccio che cerca di valorizzare al massimo tutto l'apparato di conoscenze che ogni organizzazione produce, favorendo in particolare la circolazione di questo patrimonio, tacito ed esplicito, all'interno dell'organizzazione stessa
- capacità di imparare: le organizzazioni possono essere analizzate come sistemi cognitivi, come cervelli (una delle metafore utilizzate da Gareth Morgan): processano informazioni e un buon modo di farle funzionare è quello di favorire i processi di apprendimento, di mettere in discussione le visioni e le norme operative sulle quali le organizzazioni si basano e di anticipare i cambiamenti ambientali.

LAVORO AGILE/SMART COME LEVA DI CAMBIAMENTO

Lo smartworking come caso emblematico di trasformazione del lavoro nella società digitale

- Le sfide delle società post-industriali si possono leggere e in parte si giocano nel lavoro smart/agile.
- lo SW può essere preso come (potenziale) innovazione esemplare poiché comprende diversi elementi del sistema organizzativo: dalla flessibilità alle relazioni di potere e alla gestione dei processi decisionali
- Trattare il lavoro agile per come è stato introdotto nel sistema italiano, per come è stato stimolato, più che praticato, durante i periodi di restrizione legati all'epidemia del Covid-19 e, infine, per come è ancora in fase di istituzionalizzazione e sperimentazione in molte aziende, è utile per delineare i potenziali miglioramenti e i forti rischi che investono il mondo del lavoro.

L'innovazione nel L.A.

- Nasce come una modalità innovativa di concepire l'organizzazione del processo lavorativo, che attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione può liberarsi, almeno in parte, dai vincoli spaziali e temporali tipici del lavoro della prima e seconda rivoluzione industriale e modificare le caratteristiche fondamentali del lavoro nella direzione della flessibilità e della destrutturazione parziale dei rapporti gerarchici istituiti dal modello taylorista (Mc Ewan, 2013; Rinaldini, 2017; Martone, 2018; Butera, 2020).
- L'agilità del lavoro consiste proprio nella flessibilità spaziale e temporale della mansione lavorativa, ma anche nella duttilità organizzativa del processo lavorativo, che si adegua alle esigenze aziendali e del lavoratore o lavoratrice.

Una valutazione della sperimentazione

- Pur con tutti i limiti insiti nella condizione di emergenzialità, la sperimentazione del lavoro da remoto negli anni 20-21 va valutato e analizzato con attenzione per comprendere quali limiti e ostacoli dovrà affrontare la fase di implementazione e istituzionalizzazione che già si è aperta
- Buona parte delle ricerche condotte in nel 2020 e nel 2021 riportano una valutazione generalmente positiva dell'esperienza di lavoro agile in senso lato, anche se non mancano esperienze negative (Criscuolo et al., 2021)

Effetti positivi

Tra gli effetti positivi riscontrati con la prima sperimentazione in emergenza del lavoro agile emergono l'aumento delle competenze dei dipendenti, il superamento dei pregiudizi su questa forma di organizzazione e il ripensamento dei processi organizzativi (Osw, 2020).

- Il lavoro agile in questo senso si confermerebbe una leva di innovazione che potrebbe agire con un effetto moltiplicatore: sollecitare capacità e attitudini nuove in grado di favorire ulteriori processi di implementazione del nuovo modello (Ilo, 2020; Barrero, Bloom e Davis, 2021a).

Migliorata qualità del lavoro da remoto in termini di capacità di ottenere i risultati prefissi e di farlo in modo soddisfacente per aziende e dipendenti.

- Diversi studi internazionali rilevano un aumento della produttività del lavoro nel periodo pandemico ma anche in quello precedente (Criscuolo *et al.*, 2021; Toscano e Zappalà 2020), anche se una parte di questo fenomeno deriverebbe dal risparmio di tempo sottratto agli spostamenti lavorativi (Barrero, Bloom e Davis, 2021a) e anche se alcune ricerche di rilievo mostrano effetti negativi sulla produttività (due studi sul settore IT in Asia e in Giappone che hanno mostrato un netto calo della produttività, in Criscuolo *et al.*, 2021)

... anche in Italia

- L'efficacia e l'efficienza dei processi lavorativi ha subito un cambiamento positivo anche nel caso italiano. Per esempio oltre un terzo dei dipendenti (ricerca sul 2021 dall'Osw, 2022) dichiara di aver avuto un'esperienza positiva rispetto alla produttività.
- Questi vantaggi del lavoro agile accomunano il punto di vista dell'organizzazione (dei suoi dirigenti) e quello dei dipendenti.
- Tra le grandi aziende la percezione è molto più alta con il 59% del campione a sottolineare la maggiore efficienza, mentre tra le PMI solo il 15% risulta soddisfatto.
- Nel settore pubblico il miglioramento dell'efficienza lavorativa è limitato al 30% degli intervistati.
 - Proprio nella PA l'aumento della produttività e della capacità di concentrarsi sono effetti positivi rintracciati da altre ricerche sul primo periodo pandemico (Penna *et al.*, 2020; FormezPA 2020).

Determinante l'ambiente di lavoro

- Questo miglioramento della qualità dell'attività lavorativa è attribuibile alla tranquillità dell'ambiente di lavoro domestico, alla mancanza di distrazioni dovute a colleghi e pubblico e alla possibilità di concentrarsi, di riflettere e di studiare e formarsi.
- Chiaramente in questa, come in molte altre questioni, assume un ruolo decisivo la qualità del luogo di lavoro a distanza; in questo senso deve essere dato il giusto rilievo alla progettazione degli spazi di lavoro in sede e fuori sede, questi ultimi non coincidenti necessariamente all'abitazione del lavoratore.

Conciliazione

- La conciliazione tra vita lavorativa e impegni privati, uno dei perni della riforma introdotta in Italia, sembra essere migliorata: quasi il 40% degli intervistati sostiene di aver avuto effettivi positivi in questo senso (Osw, 2022). Tra le aziende la percezione sembra essere ancora migliore: si arriva alla quasi totalità (89%) del campione di grandi aziende che considera migliorata la conciliazione, al 55% delle PMI e al 82% nella PA (Osw, 2022).

Tecnologia

- Il livello di adeguamento tecnologico precedente la pandemia e la capacità di adeguare gli strumenti digitali in piena emergenza hanno avuto effetti diretti sulla qualità del lavoro e sulla trasformazione organizzativa.
- Non solo nella Pubblica amministrazione ma anche in una parte delle aziende private si sono riscontrati ostacoli tecnici alla piena realizzazione del lavoro agile, come i limiti tecnologici (strumenti tecnologici, scarsa digitalizzazione, dematerializzazione) o i limiti delle competenze digitali dei dipendenti (diffusi in particolare nella PA e nelle aziende medio-piccole).
- In questi contesti gli effetti negativi si sono prodotti anche sulla qualità del lavoro a causa della disparità di carichi di lavoro tra dipendenti e uno squilibrio tra lavoro e vita, peraltro meno diffusi nella PA rispetto alle aziende private (Osw, 2020).

Aspetti negativi dell'uso della tecnologia

- il rapporto con la tecnologia ha dimostrato in questa fase critica di poter produrre anche forme di stress specifico rispetto all'uso di computer e smartphone e in misura maggiore proprio nei soggetti che hanno lavorato in smart working (Osw, 2022).
- La stessa tecnologia può divenire strumento di maggiore e pervasivo controllo gerarchico dei dipendenti (Rinaldini, 2017), contravvenendo del tutto agli intenti formali della legge e degli scopi nobili di questa trasformazione organizzativa.

Formazione

- Sempre a proposito di sviluppo tecnologico e digitalizzazione delle organizzazioni il lavoro smart presuppone anche un forte investimento in formazione dei dipendenti
- Da questo punto di vista è interessante rilevare che il monitoraggio condotto sulla Pubblica Amministrazione (FormezPA, 2020) individua un chiaro avanzamento delle competenze digitali dei dipendenti nel 70% delle amministrazioni, nel 48% degli enti si è verificata maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e orientamento ai risultati

Riduzione dei costi

- Lo sviluppo delle tecnologie digitali e il ricorso al lavoro da remoto così come a quello crescente del lavoro agile comportano anche una evidente riduzione dei costi fissi delle aziende. Si tratta di uno dei pochi dati non contraddittori che emergono dalla sperimentazione forzata durante la pandemia. La prima fonte di risparmio economico è costituita dal risparmio sui costi energetici e tecnologici, legati all'utilizzo degli spazi aziendali, come affitto, pulizie e mensa (Criscuolo *et al.*, 2021).
- Anche nel caso delle amministrazioni pubbliche italiane è stato evidenziato il risparmio economico: durante il primo periodo di emergenza il 54% delle amministrazioni confermava la diminuzione delle spese (FormezPA, 2020), tanto che alcune tra le stesse amministrazioni coinvolte dalla ricerca e alcune organizzazioni sindacali si sono poste la questione della destinazione delle risorse risparmiate nel rafforzamento degli strumenti per il lavoro agile o nel sostegno alle spese aggiuntive dei dipendenti legate al lavoro agile (elettricità e internet).

Come reinvestire i risparmi?

- È questa una riflessione comune anche fuori dai confini nazionali, come conferma la letteratura anche più recente, che sottolinea l'importanza del legame virtuoso generato dal lavoro da remoto tra risparmio e investimento in ulteriore sviluppo del modello, anche finalizzato al riassetto organizzativo vero e proprio e alla produttività (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 10). In relazione a questo aspetto va sottolineata l'importanza per gli esiti dello sviluppo e della qualità del lavoro agile proprio il ruolo della contrattazione sindacale e non solo quella demandata alla relazione individuale tra dipendente e azienda.

Vantaggi

Vantaggio/svantaggio	Dati rilevati	Fonte
Aumento efficacia, efficienza, produttività	1/3 dipendenti 59% grandi aziende 15% PMI	Osw 2021
	73%	FormezPA, 2020
Aumento della produttività e della capacità di concentrarsi		Penna et al., 2020; FormezPA 2020
Conciliazione tra vita lavorativa e impegni privati	40% dipendenti 89% grandi aziende 82% PA 55% Pmi	Osw 2022
Avanzamento delle competenze digitali	70% dipendenti PA	FormezPA, 2020
Aumento responsabilizzazione dipendenti e orientamento ai risultati	48% degli enti PA	FormezPA, 2020
Risparmio economico (costi energetici e tecnologici)		Criscuolo et al., 2021
	54% PA	FormezPA, 2020

Problemi del lavoro agile (da remoto)

- Tra i principali problemi rilevati direttamente dai dipendenti uno dei più rilevanti è il sovraccarico di lavoro, come emerge da ricerche internazionali (Criscuolo *et al.*, 2021) e studi sul caso italiano (Tripi e Mattei, 2020; Maio, 2021; Osw, 2022, Bertolin *et al.*, 2022).
- Nella prima fase emergenziale si è trattato di adattarsi alle esigenze organizzative, accettando carichi di lavoro superiori alla norma come derivati dalla situazione contingente (Bertolin *et al.*, 2022). Nel periodo di assestamento più recente l'*overworking* sembra essere stato superiore per i lavoratori da remoto rispetto a chi ha continuato o è tornato a lavorare in sede: 17% contro il 9% degli altri dipendenti secondo i dati dell'Osw (2022).
- Il sovraccarico di lavoro può derivare anche dalla pressione dei colleghi e dei superiori che hanno sospetti e pregiudizi sullo scarso impegno dei lavoratori da remoto che si traduce nella scelta di aumentare la produttività a discapito del tempo per sé (Penna *et al.*, 2020). Ma in questi casi il soggetto ha la possibilità di autoregolarsi per riequilibrare i due ambiti, difendendo i propri spazi personali.

Gerarchia e controllo

- Se il lavoro agile si basa sulla responsabilizzazione personale, sul lavoro per obiettivi e quindi sull'autonomia dei singoli e dei gruppi di lavoro, l'esperienza attuale di lavoro da remoto pone in molti casi il problema del superamento dell'assetto gerarchico dell'organizzazione del lavoro
- il lavoro da casa in emergenza ha comportato in taluni casi un inasprimento dei controlli e delle verifiche, mettendo in mostra la difficoltà di adeguamento della cultura organizzativa (Penna *et al.*, 2020) oppure facendo leva sulla gerarchia e sulla responsabilizzazione personale verso l'azienda per affrontare la sfida dell'emergenza (Bertolin *et al.*, 2022).
- Proprio la trasformazione della cultura organizzativa, anche nello specifico della questione gerarchica, rappresenta uno degli elementi necessari al cambiamento organizzativo anche nel caso dello smart working (Butera, 2020; Rinaldini, 2017).

Relazioni lavorative

- il rischio di allentare e rendere più difficoltosi i rapporti di lavoro, tanto quelli verticali e con l'azienda nel suo complesso, tanto quelli orizzontali tra colleghi
- La compresenza fisica rappresenta senza dubbio un elemento necessario per costruire un processo lavorativo efficiente e soddisfacente. Si tratta di un elemento non eliminabile completamente e *peraltro il modello organizzativo del lavoro agile non prevede affatto il superamento del lavoro in compresenza, delle riunioni dal vivo e delle pause caffè, che come ben sappiamo rappresentano spesso un momento di scambio proficuo di idee e di creatività.*
- Deterioramento della comunicazione tra colleghi secondo le organizzazioni, senza grandi differenze tra pubblico e privato e per dimensioni in quest'ultimo settore
- Dagli studi sul campo si evidenzia anche il rischio di isolamento, dovuto alla perdita delle relazioni coi colleghi di lavoro; relazioni che a loro volta influiscono sulla qualità del lavoro stesso e sulla soddisfazione personale e lavorativa dei dipendenti (Penna *et al.*, 2020; Tripi e Mattei, 2020; Maio, 2021).

Svantaggi

Vantaggio/svantaggio	Dati rilevati	Fonte
Disparità di carichi di lavoro tra dipendenti e uno squilibrio tra lavoro e vita		Osw 2022
Aumento controllo gerarchico		Rinaldini, 2017
Stress uso computer/smartphone	28% dipendenti in SW vs. 22% in sede	Osw 2022
Risparmio economico (costi energetici e tecnologici)		Criscuolo et al., 2021
	54% PA	FormezPA, 2020
Sovraccarico di lavoro (overworking)		<u>ricerche internazionali</u> Criscuolo et al., 2021
		<u>Italia</u> Tripi e Mattei, 2020; Maio, 2021; Bertolin et al., 2022; Penna et al. 2020
	17% dipendenti in SW vs. 9% in sede	Osw 2022
Peggioramento del cosiddetto engagement aziendale	7% dipendenti SW coinvolti nello spirito di squadra 18% 2020	Osw 2022
Deterioramento della comunicazione tra colleghi	55% grandi aziende 44% PMI 48% PA	Osw 2022

OSW report 2022

- Nel 2022 in Italia il lavoro da remoto continua a essere utilizzato in modo consistente, sebbene in misura minore rispetto allo scorso anno.
- I lavoratori da remoto oggi sono circa 3,6 milioni, quasi 500 mila in meno rispetto al 2021, con un calo in particolare nella PA e nelle PMI, mentre si rileva una leggera ma costante crescita nelle grandi imprese che, con 1,84 milioni di lavoratori, contano circa metà degli smart worker complessivi.
- Per il prossimo anno si prevede un lieve aumento fino a 3,63 milioni, grazie al consolidamento dei modelli di Smart Working nelle grandi imprese e a un'ipotesi di incremento nel settore pubblico.

Nuovi spazi di lavoro *inhouse*

- il rientro in ufficio nel 68% delle grandi imprese e nel 45% delle PA, ha incontrato resistenze da parte delle persone
- Il LA presuppone una rivisitazione degli spazi degli uffici; gli spazi tradizionali vanno adeguati alle nuove forme di organizzazione del lavoro
- il 30% delle PMI e il 25% della PA ha già effettuato degli interventi di modifica degli ambienti o lo sta facendo in questi mesi. In prospettiva futura queste iniziative sono previste o in fase di valutazione nel 26% delle grandi imprese, nel 21% delle PA e nel 14% delle PMI.
- “spazi identitari”: nuovi modelli di workplace finalizzati a favorire la collaborazione e l’interazione con colleghi e stakeholder prima ancora che il lavoro individuale, oltre che da una maggiore diffusione e capillarità di sedi sul territorio anche con l’utilizzo di ambienti terzi come business center e spazi di coworking

Tre profili di lavoratori

- *on-site worker*: lavorano stabilmente presso la sede di lavoro,
- lavoratori *remote non smart* hanno la possibilità di lavorare da remoto ma non altre forme di flessibilità
- *smart worker* hanno flessibilità sia di luogo sia oraria e lavorano secondo una logica orientata agli obiettivi

→ gli *smart worker* hanno migliori risultati sia rispetto agli *on-site worker* sia ai lavoratori *remote non smart*

→ lavoratori *remote non smart* livelli di benessere più bassi non solo rispetto agli *smart worker*, ma su molte dimensioni anche rispetto ai lavoratori *on-site* che non hanno la possibilità di lavorare da remoto

Le innovazioni che ricorrono solo alla tecnologia possono non avere successo

L.A. nelle P.A. post-pandemia

In seguito all'emergenza sanitaria diverse PA hanno adottato iniziative assimilabili allo Smart Working.

- nel 2019 solo il 23% delle Pubbliche Amministrazioni dichiarava di aver implementato progetti di Smart Working strutturati o informali, nel 2021 la percentuale è quasi triplicata, raggiungendo il 67%.
- Durante le varie fasi dell'emergenza, sono state diverse le iniziative messe in campo dalle organizzazioni pubbliche per garantire la continuità dei servizi e, **nonostante circa 1 PA su 3 abbia dichiarato un miglioramento delle prestazioni con il lavoro da remoto, il dibattito sull'efficacia e l'utilità di tali iniziative è ancora aperto.**

Fattori limitanti

aspetti che limitano l'implementazione nella PA:

- la presenza di ruoli incompatibili con il lavoro da remoto (per il 18% delle PA)
- le resistenze da parte dell'organo politico (28%),
- il timore di minori prestazioni lavorative (27%) e la mancanza di un'adeguata cultura incentrata sui risultati (il 23%).

Nel 2022 la diffusione nella PA è rallentata, passando dal 67% al 57% degli Enti, con in media 8 giorni di lavoro agile al mese.

- Le disposizioni del precedente Governo per riportare in presenza la prestazione di lavoro, hanno contribuito alla decrescita del lavoro agile ma per il futuro si prevede, comunque, un aumento.

Casi di interesse - Lavoro Agile nella PA

Comune di Firenze

- Il Comune di Firenze ha promosso una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei dipendenti e ad agevolare la conciliazione vita-lavoro. Il percorso è iniziato nel 2019, con una grande attenzione sui processi di formazione e di comunicazione, oltre che al monitoraggio dell'andamento del progetto, al fine di supportare al meglio dipendenti e dirigenti nell'adozione del lavoro agile.

Provincia di Pavia

- La Provincia di Pavia ha introdotto il lavoro da remoto per continuare a garantire l'offerta dei servizi anche durante la pandemia. Successivamente, è stata avviata un'iniziativa sistematica di Smart Working con l'obiettivo di rendere l'amministrazione più efficiente ed efficace. Per favorire il passaggio al nuovo modello di lavoro, l'ente ha lavorato molto sulla leva tecnologica, adeguando la strumentazione informatica. Il tutto è stato accompagnato da iniziative di formazione e accompagnamento dei dipendenti.

Casi di interesse - Lavoro Agile nella PA

Roma Tre

- L'Università degli Studi Roma Tre ha avviato nel 2019 un progetto strutturato di Smart Working, accessibile a tutto il personale tecnico-amministrativo, rispondendo all'esigenza di innovare le modalità di lavoro sia da un punto di vista culturale che tecnologico. Sotto questo ultimo aspetto, l'organizzazione ha avviato una collaborazione con Lenovo, al fine di digitalizzare i processi, abilitare modalità di lavoro ibride e fornire la tecnologia adeguata a un efficace lavoro da remoto per tutti i dipendenti.
- innovare le modalità di lavoro sia da un punto di vista culturale che tecnologico verso una maggiore flessibilità lavorativa e un orientamento al lavoro per obiettivi. Con la pandemia il progetto si è esteso ulteriormente attraverso un investimento infrastrutturale e formativo, che ha permesso una completa digitalizzazione dei processi e il cambiamento della cultura organizzativa

Roma Tre: impatti attesi del lavoro agile e azioni migliorative

Impatti esterni

- **SOCIALE POSITIVO** per gli utenti:
 - ulteriore incremento dei servizi digitali
 - velocizzazione dei processi
 - minori code agli sportelli fisici (studenti)
 - attivazione di interlocuzioni programmate, anche attraverso soluzioni digitali con l'utenza
- **POSITIVO** per i lavoratori:
 - Work-life balance
 - riduzione ore per spostamento casa-lavoro
- **AMBIENTALE POSITIVO** per la collettività:
 - minor livello di Emissioni di Co2
 - minore quantità di carta e materiali di consumo
- **ECONOMICO POSITIVO** per i lavoratori:
 - riduzione spesa per spostamento casa-lavoro

Impatti interni

- SALUTE DELL'ENTE POSITIVO per l'ente:
 - miglioramento della salute organizzativa e di clima
 - snellimento e tracciabilità dei processi lavorativi
 - miglioramento della salute professionale
 - miglioramento della salute economico-finanziaria
 - miglioramento della salute digitale.

Azioni migliorative

- Questionari sul benessere
 - Organizzazione di corsi di formazione
 - Economie di spese correnti
 - Potenziamento delle dotazioni informatiche personali da assegnare ai dipendenti
 - Sviluppo di banche dati, sistemi informativi o servizi online

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/il-piano-organizzativo-del-lavoro-agile-pola-nelluniversita-roma-tre/>

Casi di interesse - Lavoro Agile nella PA

«Più Smart In Digital” - Presidenza Consiglio dei Ministri

- A seguito della pandemia, la PCM ha ridisegnato lo Smart Working con l'obiettivo di ampliare la platea di lavoratori agili e accrescere la flessibilità rispetto al periodo pre-pandemico.
- L'Ente ha lavorato in particolare su tecnologia e change management, realizzando un'app per la gestione degli accordi individuali, un catalogo di best practice per il lavoro agile e diversi corsi formativi.
- il 66% dei lavoratori ha aderito allo Smart Working, svolgendo fino a due giorni a settimana da remoto.

NOTE CONCLUSIVE

L.A. come fattore di preferenza

Uno degli elementi che suggerisce le potenzialità del L.A. in senso trasformativo è il fatto che molti di quelli che cercano lavoro inseriscono il lavoro agile come elemento discriminante per la scelta di un posto di lavoro (di un'azienda)

- almeno per alcuni profili professionali medio-alti la possibilità di ricorrere al sistema organizzativo smart o quantomeno al lavoro da remoto rappresenta un elemento di preferenza nella scelta di chi cambia o cerca un impiego alle dipendenze (Barrero, Bloom e Davis, 2021b; Richardson e Antonello, 2022).
- è in atto un cambiamento della percezione e della desiderabilità delle occupazioni
 - *Big Quit*: scelta di un numero cospicuo di dipendenti di dimettersi come conseguenza di un livello insufficiente della qualità del lavoro, in parte legato anche alla necessità di spostare quotidianamente per raggiungere l'azienda

Big quit (?)

Ma al di là di questo specifico fenomeno, ancora da approfondire e delimitare per estensione numerica e geografica, è interessante un mercato del lavoro più dinamico, nel quale la preferenza per occupazioni parzialmente svincolabili dallo spazio aziendale e dai problemi del pendolarismo comporta non solo risparmio di tempo, denaro e stress per i dipendenti, ma anche vantaggi complessivi per le aziende

- le aziende possono sfruttare la carta del lavoro smart per attrarre nuovi dipendenti di qualità, anche riducendo costi fissi di capitale e lavoro.
 - Queste ultime possono, per esempio, avere maggiore scelta nella selezione dei lavoratori attirati da occasioni di lavoro smart, oppure ridurre le retribuzioni dei dipendenti come frutto della contrattazione individuale (più libertà per il dipendente, meno costi per l'azienda), oppure ancora utilizzare il lavoro da remoto come arma per trattenere i dipendenti intenzionati a lasciare il posto di lavoro (Criscuolo *et al.*, 2021, p. 10).

due tendenze di mutamento del lavoro

Conferma di cambiamenti in atto (probabilmente accelerati) in rapporto alla tecnologia digitale che la letteratura aveva già messo in evidenza nell'intenso dibattito sul futuro del lavoro e sui pericoli distruttivi del digitale:

- Da una parte anche il lavoro da remoto e il suo potenziale agile devono affrontare il problema della segmentazione del mercato del lavoro tra occupazioni ricche di contenuti intellettuali e di tecnologia abilitante, anche in termini di “trasportabilità” dei compiti previsti dal lavoro.
- Dall'altra parte la “trasferibilità” spaziale delle professioni (Inapp 2022, p. 5): ogni occupazione, quando investita dalle trasformazioni tecnologiche, può essere non solo cancellata interamente, come succede per molti lavori ripetitivi e semplici, ma anche trasformata nella composizione delle mansioni di cui è costituita
 - Le occupazioni intrinsecamente legate alla sede di lavoro, quindi, possono prevedere alcune attività “remotizzabili”, rendendo quindi possibile il lavoro agile nella sua forma piena, quella ibrida, anche per lavori apparentemente inadatti.

Regolamentare: ruolo delle relazioni industriali

- Affrontare questi problemi insiti nel lavoro agile, e più in generale nel lavoro in trasformazione nell'economia digitale, presuppone un'attenta regolamentazione dell'occupazione a livello aziendale e a livello individuale.
- Quello individuale è la dimensione prescelta dalla legislazione italiana sullo smart working, ma ciò non significa affatto che le relazioni industriali non abbiano un ruolo nelle scelte del cambiamento dell'organizzazione del lavoro che avviene attraverso la digitalizzazione e la remotizzazione dell'occupazione (Di Nunzio, 2021).
- Peraltro alcuni rinnovi di contratti nazionali di settore hanno incluso anche una parte di regolazione del lavoro agile.

Potenzialità della digitalizzazione (non solo lavoro agile)

- La digitalizzazione della società, d'altro canto, crea potenzialità nuove di autodeterminazione, di riconquista di sfere del proprio lavoro, di autonomia. Ma a condizione che il processo sia non solo partecipato dai dipendenti, ma anche controllato e in qualche modo diretto da questi. In forma individuale, ma non solo...
- Ogni lavoratrice e lavoratore alle dipendenze che svolge un'occupazione effettivamente flessibile dal punto di vista spazio-temporale dovrebbe poter interagire con il datore di lavoro in modo da costruire insieme, con pari dignità e potere, una nuova modulazione di tutte o di parte delle mansioni previste.
- Per farlo sono necessarie, non solo importanti, le relazioni industriali nelle aziende smart: l'applicazione virtuosa della flessibilità agile è possibile solo se si fa i conti con le disparità esistenti nei contesti lavorativi, in particolare nei termini di potere. La collaborazione, il lavoro per obiettivi, l'autonomia, il riconoscimento dei diritti, la riappropriazione del lavoro sono possibili solo se non si finge di considerare a pari livello l'individuo e l'azienda e solo se la partecipazione dei dipendenti mette in discussione e ridefinisce le gerarchie interne alle aziende.

Il nodo della gerarchia

- La partecipazione non è per nulla d'ostacolo allo sviluppo dell'azione imprenditoriale, sempre che non si considerino di impaccio il protagonismo dei dipendenti, piuttosto che la rivendicazione e la piena applicazione dei diritti del lavoro.
- Le aziende più intelligenti (smart anche in questo senso) ne sono pienamente consapevoli e hanno iniziato ad applicare nuovi modelli organizzativi meno gerarchici perché questi hanno messo in mostra effetti positivi sulla produttività e sul coinvolgimento culturale ed emotivo dei dipendenti, non solo dei manager di alto livello.
- Lo smart working non è altro che una delle forme possibili in cui sperimentare, senza modelli eccessivamente chiusi e stabili, nuovi modi di lavorare.

Non basta ottimismo non serve la 'retorica aziendalista'

- Non si deve nemmeno eccedere in ottimismo immaginando una sorta di piano inclinato che porta deterministicamente alla piena coincidenza tra necessità e aspettative dell'azienda, da una parte, e della lavoratrice o lavoratore, dall'altra. Sebbene questo sia dichiaratamente lo spirito della legge istituyente italiana, il rapporto tra interessi aziendali e dei dipendenti non può che porsi in modo dinamico e critico.
- Era già perfettamente consapevole del problema Barnard alla fine degli anni 30 del Novecento, prima ancora della piena affermazione grande patto tra capitale e lavoro, osservando le aziende dal punto di vista manageriale, sarebbe assurdo pensare e proporre un modello così ingenuo in una realtà così frammentata e discontinua come quella che viviamo nelle continue crisi del nuovo secolo.
- La tecnologia digitale, così come lo smart working, sono semplicemente strumenti dei processi lavorativi, i cui esiti vengono determinati dalle relazioni, anche conflittuali, certamente dialettiche, tra attori con interessi e livelli di potere differenti tra loro.

Potenzialità della digitalizzazione e del lavoro agile

Con tutti i limiti di applicazione, le difficoltà di sperimentazione e di istituzionalizzazione lo smart working appare in grado di trasformare, amplificando le potenzialità delle tecnologie digitali, il modo di lavorare in azienda, anche ibridizzando non solo il modello organizzativo in sé, quanto il concetto stesso di lavoro alle dipendenze avvicinandolo, nei pregi e nei rischi, all'occupazione autonoma.

A condizione della piena libertà di scelta e della partecipazione al processo di sperimentazione e di applicazione del modello organizzativo:

- Lavorare in un assetto organizzativo smart permetterebbe di modulare l'impegno professionale in modo flessibile adattandolo alle proprie esigenze di donna o uomo nella società
- possibilità di riappropriarsi, almeno in parte, del lavoro come attività che, come ci ricorda Supiot (2020), l'*homo faber* concepisce, pratica e gestisce per la soddisfazione dei propri bisogni, materiali e non.