

LUCA PESENTI | GIOVANNI SCANSANI | SMART WORKING RELOADED

LUCA PESENTI | GIOVANNI SCANSANI

SMART WORKING RELOADED

UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO OLTRE LE UTOPIE

CON UN SAGGIO DI ANGELO ZAMBELLI



VITA E PENSIERO

RICERCHE
SOCIOLOGIA

LUCA PESENTI, GIOVANNI SCANSANI
**Smart Working Reloaded. Una nuova
organizzazione del lavoro oltre le utopie**
Ed. Vita e Pensiero, Milano

Un libro dedicato al tema del “lavoro agile” che per impostazione concettuale e contenuto non si aggiunge alla lunga lista di pubblicazioni apparse sull’onda dei facili entusiasmi che hanno sin qui caratterizzato il dibattito sul tema. È un testo diverso, utile ai tecnici, ma anche a tutti coloro che vogliono capire più in profondità cosa stia accadendo nelle imprese. **L’intento esplicito è quello di “riavvolgere” idealmente il nastro delle molte (forse troppe) narrazioni che hanno accompagnato una riflessione spesso confusa su un tema, invece, centrale per un ripensamento realista e sostenibile delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.**

L’apporto offerto dal testo ad una migliore comprensione del fenomeno è incentrato appunto sulle dinamiche - in atto da ben prima della pandemia - che stanno trasformando il lavoro. Le molte retoriche del “New Normal”, pronte a dipingere con un certo snobismo un futuro fatto di lavoratori comodamente sdraiati sulle più amene spiagge del pianeta, o più semplicemente ritornati a vivere e lavorare al loro borgo natio, da cui potranno operare semplicemente affidandosi ad un *pc* o ad uno *smartphone*, hanno riempito le pagine dei giornali e dei *social*, favorendo “letture” del fenomeno imprecise lontane dal suo esatto inquadramento.



Proprio per smentire queste ed altre utopie, **il libro mette in guardia da quella che gli Autori definiscono “Smart Working Euphoria”,** ovvero l’insieme delle retoriche sulla cui base sono stati immaginati futuri contesti che ben poco hanno a che fare non solo con le esigenze organizzative del lavoro (nelle imprese così come nella PA), ma con le stesse esigenze delle persone, ora esposte al rischio di tutt’altro che agili “conciliazioni” tra vita e lavoro.

Utile alla comprensione del fenomeno è lo sguardo che deriva dall’esame delle più importanti ricerche scientifiche che hanno

affrontato l'argomento, provenienti innanzitutto da Paesi in cui le modalità di "lavoro agile" rappresentano prassi ormai consolidate da tempo. In gioco ci sono in realtà numerose e complesse trasformazioni che riguardano, *in primis*, **lo stesso impianto culturale di manager e lavoratori, chiamati ad assimilare equilibri oggi del tutto assenti nella maggior parte delle organizzazioni, ma il cui raggiungimento è il presupposto perchè una reale trasformazione del lavoro possa realizzarsi.**

Per gli Autori è nei processi trasformativi di "impresa 4.0" e nel **passaggio da un'esecuzione del lavoro basata su mansioni standardizzate e burocratizzate a quella resa agendo sulla base di ruoli "interpretati" dai lavoratori** che si gioca la futura affermazione di un autentico lavoro che possa dirsi davvero "smart", in organizzazioni a loro volta realmente "agili". Sapendo che **la sola evoluzione tecnologica non basta, essendo necessaria, anzitutto, un'evoluzione culturale (dunque umana e professionale) che deve partire dagli imprenditori e dai manager**, troppo spesso ancora legati agli schemi novecenteschi di un controllo gerarchico che non libera le potenzialità soggettive e l'apporto cognitivo dei singoli come invece il lavoro post-fordista richiede per essere pienamente performante. **Nella piena consapevolezza, per altro, che non tutti i lavoratori e le lavoratrici saranno necessariamente in grado di assumere quell'*habitus* psicologico e di organizzazione del proprio lavoro indispensabile in un autentico *smart working*.**

Il libro offre allora una ricostruzione del quadro progettuale del "lavoro agile", evidenziando (grazie al contributo del giuslavorista Angelo Zambelli) i principali punti di attenzione che una corretta progettazione del "lavoro agile" non deve omettere di considerare per poter essere coerente con l'impianto normativo con il quale occorre ovviamente confrontarsi.

Al contempo, il volume indica quali potranno essere i nuovi paradigmi cui gli stessi *smart worker* dovranno rifarsi per poter pienamente partecipare alla trasformazione in atto. E proprio **il tema della partecipazione organizzativa viene proposta come chiave di lettura corretta**, posto che il "lavoro agile", tramite l'accordo individuale che lo istituisce, implica di per sé un momento di co-progettazione del lavoro capace di introdurre dinamiche del tutto differenti rispetto all'impostazione tradizionale delle attività. **Fiducia, responsabilità condivise, delega, discrezionalità operativa, cooperazione e focus sui risultati sono allora le reali "linee-guida" del lavoro del terzo millennio.** In questo quadro, anche il sindacato è sfidato a un salto di qualità per nulla scontato, proiettandosi verso una sfida impegnativa: trovare strumenti nuovi per intercettare i lavoratori anche se non fisicamente presenti in azienda, comunicando in forma nuova, creando spazi di dialogo attraverso strumenti usualmente non utilizzati. **Se non innoverà le sue modalità di rappresentanza, il sindacato rischia di essere travolto.**

L'invito, insomma, è quello di dotarsi di una visione multidisciplinare, capace di tenere insieme i pezzi del "mosaico sociale" che la diffusione di questa modalità organizzativa del lavoro (e della vita) farà certamente in parte "saltare", nella convinzione che ci sia comunque l'occasione per ricomporre un disegno possibilmente più umano.

Luca Pesenti è professore associato di Sociologia in Università Cattolica, dove insegna Organizzazione e Capitale Umano. Nello stesso Ateneo è direttore scientifico dell'Executive Master Terzo settore e Impresa Sociale (EMTeSIS) di ALTIS e membro del Centro di Ricerca WWELL (Welfare, Work, Enterprise Life Long Learning).

Giovanni Scansani è manager nel campo delle risorse umane e del benessere organizzativo, e docente a contratto del Laboratorio di Progettazione di Piani di Welfare Aziendale in Università Cattolica.

INDICE

Introduzione	9
I. <i>Lavoro agile, da remoto, smart: facciamo il punto</i>	13
1. Antefatto: alla ricerca del significato perduto del lavoro	13
2. Precisazioni terminologiche per cominciare	15
3. I numeri: dal vero “lavoro agile” al “lavoro da remoto forzato” (e ritorno?)	22
4. Conclusioni: realtà, rappresentazioni e necessità di fare chiarezza	27
II. <i>Cosa non è Smart Working</i>	31
1. Lavoro da remoto forzato	31
2. Un’attesa messianica	33
3. Il rischio della “giuridificazione”	37
4. Spazio alla contrattazione	40
5. La trasformazione della retribuzione	41
6. In “smart” per sempre	43
7. A pranzo (in mensa) con Steve Jobs	47
8. Tra snobismo e folklore: lo “Smart Working Euphoria”	51
9. Conclusioni	56
III. <i>Virtù e limiti dello Smart Working (in emergenza e oltre)</i>	59
1. Dei vizi e delle virtù: cosa dice l’esperienza internazionale	60
2. Effetti registrati durante la pandemia	65
3. Uno sguardo di sistema: la rivoluzione non è un pranzo di gala	71
4. Per concludere	79
IV. <i>Smart Working reloaded: il “lavoro agile” nel cambiamento organizzativo</i>	81
1. Smart Working reloaded	81
2. Il lavoro 4.0 nella nuova “grande trasformazione”	82
3. La tecnologia non basta	84

4. Il quadro progettuale dello Smart Working	86
5. Nuovi paradigmi per gli smart worker	89
6. Dalla manodopera alla “mentedopera”	93
7. Verso lo “Humanistic Management”	96
8. Lo Smart Working è partecipazione	97
9. Conclusioni: lavoro “agile” o “Agile Working”?	102
V. <i>Le norme attuali e le regole auspicabili</i> <i>di Angelo Zambelli</i>	107
1. Premessa	107
2. Lo Smart Working nella prassi delle Corti di merito	116
3. Il diritto alla disconnessione nella contrattazione collettiva e prassi aziendale	126
4. Le misure tecniche e organizzative per assicurare efficacemente il diritto alla disconnessione nella prassi aziendale	129
5. La sicurezza sul lavoro nel “lavoro agile”: i rischi correlati e la disciplina applicabile	130
6. Il controllo lecito (e legittimo) di una prestazione misurabile	132
VI. <i>Conclusioni: appunti per il “dopo”</i>	135
1. Panopticon 4.0	135
2. Sindacato Smart o <i>Cyberunion</i> ?	142
3. Smart Working e “social impact”	148
VII. APPENDICE <i>Alcune buone pratiche</i>	153
CASE HISTORY 1 - Smart Working in Amplifon	155
CASE HISTORY 2 - Smart Working for the Next Normal in Comau	158
CASE HISTORY 3 - Smart Working nel “Davines Village”	161
CASE HISTORY 4 - Smart Working in Enel	165
CASE HISTORY 5 - Il caso Engie	168
CASE HISTORY 6 - Il caso FAAC	170
CASE HISTORY 7 - Il caso Findus	173
CASE HISTORY 8 - Smart Working “Super Flessibile” di ING Italia	175
CASE HISTORY 9 - Il caso Lamborghini	180
CASE HISTORY 10 - Il caso Milano Serravalle Milano Tangenziali	182
CASE HISTORY 11 - Il caso Vitec Imaging Solutions	185
Bibliografia	187