



# IL FUTURO DEL LAVORO DI QUALITÀ È AGILE?

Durante la pandemia 6 milioni di persone hanno lavorato da casa, non più nel flusso di attività regolate dal tempo e dalla presenza in ufficio sotto il controllo diretto della gerarchia. Un gran numero di persone ha lavorato di fatto per risultati, per condivisione di conoscenze, per gestione delle comunicazioni, per comunità remote. Questo processo è stato un acceleratore di cambiamenti già in atto fino dagli Anni 70: la remotizzazione del lavoro resa possibile dalla digitalizzazione e la professionalizzazione del lavoro data dallo sviluppo dei lavoratori della conoscenza. Si è aperta così una vasta sperimentazione di una *new way of working* diversissima dalla tradizione taylor-fordista sostenuta da 'progettisti' o 'architetti' del nuovo lavoro che opereranno su obiettivi di rigenerazione organizzativa, professionalizzazione diffusa, promozione della qualità della vita di lavoro.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

084412

## AUTORE

**Federico Butera**

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione  
all'Università di Milano [Bicocca](#)

Le nuove modalità di lavoro, emergenti dal trauma della pandemia, pongono rilevanti questioni progettuali per il futuro. Concepire nuove idee di lavoro, integrare ruoli, mestieri e professioni con le tecnologie in modelli organizzativi innovativi, assicurare la qualità della vita di lavoro sono sfide aperte anche per educazione e formazione.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

084412



GLI ARTICOLI

**UN ESPERIMENTO CHE ACCELERA  
IL CAMBIAMENTO DEL MODELLO DI LAVORO**

I termini "smart work" e "lavoro agile" non trovano corrispondenza in altre lingue. In inglese "distance work", "telework", "home work" si riferiscono al luogo dove si lavora, lontano dalla sede del datore di lavoro; mentre espressioni come "agile work" e "flexible work" includono anche la flessibilità di orario.

In Italia lo Smart working, ribattezzato come lavoro agile, è la punta dell'iceberg di un modello di lavoro che cambia. Esso, infatti, riguarda non solo il 'dove' lavorare, ma il 'come' lavorare.

Nel 2019, in Italia, solo il 50% delle grandi imprese, il 12% delle Piccole e medie imprese (PMI), il 16% delle Pubbliche amministrazioni (Pa) aveva adottato per uno o due giorni alla settimana forme di lavoro a distanza. Il lockdown imposto dall'epidemia di coronavirus ha generato, dal 2020, un esperimento senza precedenti: oltre 6 milioni di persone hanno lavorato da casa.

Ciò ha accelerato due grandi fenomeni in atto fin dagli Anni 70: la remotizzazione del lavoro, resa possibile dalla digitalizzazione, e la crescente professionalizzazione del lavoro con la specializzazione dei lavoratori della conoscenza e l'ampio sviluppo dei team e delle comunità di pratiche. Il lavoro sta cambiando profondamente da molto tempo. Questi cambiamenti hanno toccato un numero elevato di lavoratori destinato ad aumentare esponenzialmente, anche se rimangono quote imponenti di lavoratori che non sanno usare il computer o oppressi da attività non dignitose e sottopagate.

Durante il lockdown si è aperto, infatti, un vasto esperimento organizzativo costituito da un gran numero di cantieri nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni che spesso ha coinvolto tutta l'organizzazione e che ha generato un patrimonio prezioso di metodi e soluzioni. Le Direzioni Risorse Umane sono state per lo più l'owner di questi processi di trasformazione, con il coinvolgimento di tutte le 'anime' di cui si compongono (Gestione, Formazione e Sviluppo, Organizzazione, Relazioni industriali) e in molti casi con una corresponsabilità di ICT, Immobiliare, Facilities e Safety, di Comunicazione interna e di Innovazione. Vi è stato un ampio utilizzo di accordi individuali e sindacali aziendali. Le rappresentanze dei lavoratori hanno partecipato intensamente, anche se in modo ineguale, a questa fase di sperimentazione.

Sperimentazione che va documentata, condivisa, incentivata. Non si tratta solo di fissare le regole per il lavoro

a casa su cui si sono impegnati e hanno polemicizzato il Governo, le associazioni imprenditoriali, i sindacati, i giuristi e su cui hanno scritto i giornalisti. Si tratta bensì di comprendere, gestire e progettare quattro dimensioni fondamentali di un sistema del lavoro che si avvia a configurare un nuovo paradigma.

**QUATTRO DIMENSIONI STRUTTURALI  
DI SPERIMENTAZIONE**

**COSA: IL CAMBIAMENTO DELLE ATTIVITÀ**

La prima dimensione della estesa sperimentazione del lavoro sviluppata in questi due anni riguarda il 'cosa', ossia il cambiamento dei contenuti del lavoro e delle organizzazioni: lavorando non più nel flusso delle attività scandite dal tempo di presenza sul posto di lavoro e sotto il controllo della gerarchia, le persone, in un numero crescente di casi, si sono avviate a forme di lavoro costituite da ruoli responsabili di risultati modellati sulle specificità dei singoli, in grado di governare i processi di lavoro e di connettersi responsabilmente con gli altri attraverso l'uso di tecnologie. Si sono moltiplicate pratiche e forme di team relativamente autoregolate, supportate da strumenti digitali abilitanti. In una parola: un gran numero, tra i 6 milioni che hanno lavorato in remoto, ha sperimentato una *new way of working* che riequilibra l'autonomia delle persone e il potere regolatorio del management, simile a quella già esperita dai professionisti nelle organizzazioni (Butera e Failla, 2008) e dai lavoratori della conoscenza (Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo, 2008). Questo modo di lavorare ha favorito quasi sempre una elevata produttività e insieme ha consentito, per lo più, libertà e miglioramento della qualità del lavoro e della vita delle persone. In sintesi, una *way of working* ben diversa dai modelli cripto-taylor-fordisti ancora largamente diffusi in molte organizzazioni gestite, per la grande maggioranza di lavoratori, attraverso mansioni prescritte e reparti gerarchici in 'uffici fabbrica'.

**COME: MODALITÀ DI GESTIONE  
DEI PERCORSI DI CAMBIAMENTO**

La seconda dimensione delle sperimentazioni ha riguardato il 'come', ossia come sono stati affrontati i percorsi di gestione del cambiamento. Si sono spesso superate le tradizionali modalità in cui il manager, con i suoi diretti collaboratori, definisce a tavolino strategie e organizzazione e li trasforma in 'ordini di servizio', applicati in modo omogeneo a larghe fasce di popolazione lavorativa. Il modo di lavorare è stato prevalentemente modellato ad

IL FUTURO DEL LAVORO DI QUALITÀ È AGILE?

## 13 dimensioni per progettare e sviluppare il lavoro agile

Box 1

Sviluppare il lavoro agile richiede di progettare e sviluppare un sistema, non solo di occuparsi delle regole del lavoro remoto. Ogni singola organizzazione è diversa dalle altre per tipologia di processi e di persone e necessita una diagnosi e processi progettuali tailor-made. Di seguito indichiamo 13 dimensioni, 13 aree di attenzione, non necessariamente da riprogettare tutte, ma di cui tener conto con una visione integrata.

**1** Concezione dello Smart working. Bisogna innanzitutto convenire su cosa si intende per Smart working o lavoro agile: se solo lavoro da remoto, oppure una nuova visione del lavoro, una nuova filosofia manageriale oppure un diverso modo di gestire l'impresa o altro.

**2** Aspetti legali. Occorre tener conto dei molti aspetti legali, posti dal fatto che il lavoro non si svolge nei locali del datore di lavoro. Si pensi ai poteri del datore di lavoro e dei suoi preposti, alla regolazione dei tempi di lavoro, al diritto alla disconnessione, alla sicurezza dei dati, alla protezione della privacy dei lavoratori, alla dotazione degli strumenti, alle responsabilità del datore di lavoro per eventuali incidenti, e molto altro.

**3** Infrastrutture. Oggi le reti di connessioni digitali sono inegualmente disponibili nelle diverse aree del Paese: nel progettare gli sviluppi dello Smart working occorre considerare realisticamente la diversa disponibilità di infrastrutture.

**4** Tecnologie di supporto e cybersecurity. Il lavoro agile non potrebbe avvenire senza le applicazioni digitali offerte dai provider di tecnologia (da Teams, a Zoom e altri). Tali applicazioni sono necessarie ma non sufficienti perché l'organizzazione, il lavoro, la formazione, il bilanciamento vita-lavoro vanno configurati da decisioni progettuali e non dalla adozione di una tecnologia.

**5** Modalità di gestire equilibrio fra vita e lavoro. Fra i 6 milioni di persone che hanno lavorato da remoto durante la pandemia, alcuni ne sono stati felici, altri hanno dichiarato gravi problemi di sovraccarico, interferenza tra vita e lavoro, stress. Sono state penalizzate in particolare le donne con bambini e chi abita in case piccole. Hanno avuto problemi quelli che non svolgono lavori di taglio professionale. Un nuovo modo di lavorare che concili vita e lavoro, fuori dalla sede del datore di lavoro, va favorito, regolato e negoziato con le singole persone in base alle diverse situazioni diverse e va concepito, progettato nei contesti specifici. Per far ciò occorre attivare percorsi di formazione dei vertici, dei capi intermedi e forme di condivisione e partecipazione dei lavoratori.

**6** Mindset. Lo smart work richiede una nuova mentalità e una capacità di conciliazione fra lavoro e vita personale per i lavoratori e per i responsabili. Spesso le persone che lavorano da casa non regolano tempi e modi delle proprie attività, non riescono a prendere il tempo per sé, non governano il sovraccarico e il sovrapporsi degli impegni, non si difendono dalle agende condivise, vengono sopraffatte dal carico percettivo di lavorare su diversi schermi contemporaneamente, sono stressate dal dover raggiungere risultati spesso poco definiti ecc. I capi, a loro volta, non riescono a liberarsi delle modalità di controllo personale diretto con cui sono cresciuti nei ruoli tradizionali e vivono l'ansia di perdita di controllo sui processi di lavoro. Lavorare con nuove modalità richiede un lungo apprendimento e formazione dei lavoratori e dei capi. Smart worker non si nasce ma si può diventare.

**7** Proporzioni fra lavoro in sede e da remoto. Una volta terminata l'emergenza, il management delle organizzazioni deve riproporzionare quanto tempo in sede e quanto a distanza, tenendo conto inevitabilmente di dimensioni economiche strutturali imponenti: utilizzo degli spazi aziendali e di coworking, valorizzazione di aree periferiche o di borghi come sedi distribuite di lavoro, riconfigurazione dei trasporti, gestione dei servizi di ristorazione e alberghieri intorno alle sedi aziendali e molto altro.

**8** Interior design degli uffici. Le esigenze di distanziamento stanno portando nuove idee e una vivace sperimentazione di come organizzare il layout degli uffici, con soluzioni che vanno oltre i tradizionali uffici singoli e oltre gli open space.

**9** Ridisegno degli spazi casalinghi. Molti lavoratori hanno bisogno di risorse, di consulenza, di formazione per migliorare, ove possibile, gli spazi casalinghi e dotarsi di attrezzature adeguate (dalle sedie, alla illuminazione, ai Pc).

**10** Concezione degli uffici. Negli 'uffici-professionali' composti da esperti e professionisti si è già da tempo avvezzi a lavorare in remoto. Così come negli 'uffici-direzionali', in cui si può dirigere anche lavorando a distanza. La vera area problematica è rappresentata dagli 'uffici-fabbrica', quelli fondati sul coordinamento gerarchico e sulla divisione del lavoro basata su procedure e livelli. Gli uffici-fabbrica, che poco si prestano a lavorare per obiettivi e competenze, oggi occupano oltre il 55/60% dei lavoratori. Si verifica ora un'importante occasione per ridurre il peso e muoversi verso nuovi assetti organizzativi autoregolati e professionalizzazione delle persone.

**11** Organizzazione e sistema socio-tecnico. Da tempo si tenta di superare gli uffici-fabbrica basati sull'idea che l'ufficio sia solo una porzione di un organigramma in cui vengono gestiti compiti e mansioni, sviluppando al loro posto forme organizzative socio-tecniche flessibili. È importante ora ridisegnare e semplificare i processi in modo da renderli gestibili con efficacia anche a distanza. È opportuno eliminare, dove possibile, la gestione dei documenti cartacei. Sono necessarie forme di microstrutture relativamente autoregolate, ossia team che gestiscano con autonomia processi e operino per risultati e che siano dotati di meccanismi di continuo adattamento alle incertezze. Occorre cambiare la concezione delle microstrutture, dei sistemi di controllo di gestione, del management e la natura dei ruoli e delle professioni. Questo richiede in sintesi una configurazione agile e ricorsiva dei processi, una cooperazione autoregolata fra le persone, una piena condivisione delle conoscenze entro e fuori il gruppo di lavoro, una comunicazione estesa, quello che io ho definito modello 4C.

**12** Lavoro e sistema professionale. Smart work/lavoro agile/lavoro ubiquo implica una diversa concezione del lavoro rispetto a quella basata su mansioni prescritte (ossia l'insieme di compiti e procedure da eseguire).

**13** Relazioni industriali. Le relazioni industriali dovranno potenziare le dimensioni locali (aziendali, territoriali, settoriali) e diventare 'propositive': il sindacato o le rappresentanze saranno chiamate a partecipare attivamente ai processi di cambiamento proteggendo la qualità della vita di lavoro. Per agire su queste aree occorre disporre di alcune (poche) norme e (pochi) accordi cornice, ma soprattutto di attivare molti 'cantieri di progettazione' innovativi e partecipativi.

GLI ARTICOLI

hoc sulle specificità delle imprese e delle amministrazioni, adattato alle diverse fasce della popolazione e, in moltissimi casi, è stato frutto di un ascolto dei bisogni e istanze delle singole persone e di accordi individuali. Quasi sempre, questi percorsi hanno visto una partecipazione delle organizzazioni sindacali. In sintesi: una modalità di cambiamento processuale, personalizzato e partecipato. Questo è stato alla fine formalizzato dall'ultima legge sul lavoro agile (Legge n. 197 del 29 dicembre 2022).

PERCHÉ: I MOTIVI DEI CAMBIAMENTI

La terza dimensione della sperimentazione è il riferimento culturale e progettuale al 'perché' avvengono cambiamenti nel lavoro. La pandemia è stata un evento drammatico che ha attivato una catalisi. In realtà l'environment, l'ambiente esterno, da tempo non è più quello che aveva modellato le regole del lavoro ereditate dal secolo scorso. La globalizzazione, le trasformazioni del mercato del lavoro, la rivoluzione tecnologica, i mutamenti demografici, il crescente mismatch fra offerta e domanda e ora la guerra hanno creato incertezze senza precedenti richiedendo alle organizzazioni una capacità

di resilienza e di gestione dell'inaspettato. Molti manager colgono questa accresciuta incertezza chiamata Vuca (Volatilità, incertezza, complessità e ambiguità) creando organizzazioni capaci di prontezza intrinseca, proattive resilienti, antifragili e generative di strategie, sviluppando forme di organizzazione del lavoro innovative e adeguate alle caratteristiche e ai bisogni effettivi delle persone, così hanno la possibilità di progredire. Altri subiscono passivamente questo quadro di incertezza conservando rigide e inadatte organizzazioni del passato: e rischiano di essere travolte.

CHI: LE PERSONE COINVOLTE

La quarta dimensione riguarda il 'chi', ossia le persone coinvolte nel cambiamento, persone in evoluzione che hanno sempre più un diverso rapporto con il lavoro. In questi anni è emersa una forte riconfigurazione delle aspirazioni e delle motivazioni degli individui, soprattutto giovani e donne. Il cosiddetto fenomeno della Great resignation o Big quit che si sta diffondendo in tutti i Paesi dopo la pandemia. Negli Stati Uniti 47 milioni di dipendenti si sono dimessi volontariamente dall'inizio del 2021.

## One-site worker, remote non smart, smart worker

Box 2

Che cosa sta avvenendo? Lo rileva periodicamente l'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano.

Il report, dell'ottobre 2022, rileva che in Italia il lavoro da remoto continua a essere utilizzato in modo consistente, sebbene in misura minore rispetto all'anno precedente. I lavoratori da remoto nel 2022 son stati circa 3,6 milioni, quasi 500mila in meno rispetto al 2021.

La diminuzione si è avuta in particolare nelle Piccole e medie imprese (PMI) e nelle Pa, mentre è possibile rilevare una leggera ma costante crescita nelle grandi imprese. Qui, nella quasi totalità dei casi si tratta di progetti che agiscono su tutte le leve dello Smart working e in cui i giorni di lavoro da remoto sono mediamente 9,5 al mese. Di segno opposto la tendenza per PMI e Pa, che hanno visto una riduzione delle iniziative presenti rispetto al 2021, con 1,84 milioni di lavoratori, con circa la metà dei lavoratori da remoto.

L'Osservatorio del Politecnico distingue fra on-site worker, che lavorano stabilmente presso la sede di lavoro; lavoratori remote non smart, che hanno la possibilità di lavorare da remoto ma non godono di altre forme di flessibilità; e smart worker, che hanno flessibilità sia di luogo sia oraria e lavorano secondo una logica orientata al raggiungimento degli obiettivi. Analizzando il benessere dei lavoratori tanto dal punto di vista psicologico quanto relazionale, ha rilevato che gli smart worker stanno meglio sia rispetto agli on-site worker sia ai lavoratori remote non smart.

La conclusione dell'Osservatorio è che il solo lavoro da remoto, se mancante di altre caratteristiche smart e non inserito in una cornice più ampia di flessibilità e revisione dei processi, non porta benefici né a livello personale né organizzativo, può invece condurre a esiti ancor più negativi persino rispetto a chi non ha alcuna forma di flessibilità come i lavoratori on-site.



Il fenomeno si è manifestato anche in Italia, sia pure in proporzioni nettamente inferiori. Nel 2021, secondo i dati del Ministero del Lavoro, si contano 2 milioni di abbandoni volontari da parte dei dipendenti, un +33% rispetto al 2020. Ciò rivela certamente una crescente insoddisfazione per l'impiego svolto, una tensione verso una migliore qualità della vita lavorativa e l'emergere prorompente di un nuovo 'potere dei lavoratori', soprattutto giovani, donne, alte professionalità, prevalentemente al Nord. Da una inchiesta Gallup risulta che solo il 5% dei lavoratori è contento di ciò che fa in fabbrica o in ufficio.

Coloro che non sono soddisfatti delle proprie condizioni lavorative, se possono farlo, spesso scappano da situazioni 'tossiche': scappano da un lavoro poco interessante, poco pagato, da un ambiente sgradevole, scappano talvolta più che dalla loro azienda dai loro capi. Inoltre, l'esperienza del lavoro remoto dopo la pandemia ha permesso di riappropriarsi dell'autonomia di gestire insieme al proprio tempo anche il proprio lavoro. Molti lavoratori oggi ricercano espressamente offerte di lavoro che consentano di svolgere l'attività a distanza: e gli annunci con opzione di lavoro remoto sono in aumento, soprattutto per quelli qualificati.

### OLTRE LA POLARIZZAZIONE TRA SOSTENITORI E DETRATTORI

Dopo l'emergenza sanitaria si è aperta una aspra polarizzazione fra sostenitori e detrattori del lavoro da remoto/agile/smart, che rischia di diventare ideologia: una polemica fuorviante, in primo luogo, perché riguarda solo il 'dove' e non il 'come' lavorare; in secondo luogo, perché non tiene conto che le sperimentazioni durante la pandemia sono state diversissime fra loro, per contenuti, metodi, persone coinvolte, relazioni e soprattutto per esiti in termini di produttività e qualità della vita di lavoro.

Il lavoro agile, che riguarda il dove lavorare, era stato regolamentato dalla Legge 81/2017 art. 18, che lo aveva battezzato quale "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici". Tre recenti successive regolamentazioni hanno innovato quella normativa: il Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione del 22 ottobre 2021 art. 1; il Protocollo d'intesa firmato il 7 dicembre 2021 fra Ministero del Lavoro e parti sociali; la Legge n. 197 del 29 dicembre 2022. Ma il 'come' lavorare rimane sullo sfondo di queste norme.

### PROGRAMMI DI SVILUPPO DI NEW WAY OF WORKING

Cambiare insieme il 'come' e 'dove' lavorare non sarà ottenuto in virtù di norme e regole, magari giuste, e neanche da progetti manageriali, magari ingegnosi, preparati a tavolino e attuati Top down. Ciò potrà avvenire solo con progetti di cambiamento entro le singole organizzazioni, sostenuti da programmi di promozione e regolazione pubblica e di contrattazione collettiva, che vedano la partecipazione delle persone. Il tutto come parte di quei processi strutturali in atto da decenni a cui abbiamo accennato.

Questi progetti dovranno essere guidati da strategie di valorizzazione: le migliori imprese e amministrazioni che hanno innovato le loro strategie e organizzazioni e che hanno arricchito il lavoro, infatti, prosperano economicamente e non registrano situazioni di disaffezione dal lavoro, mentre quelle che non lo hanno fatto fanno fatica sul mercato e non trovano lavoratori.

Questi progetti dovranno essere orientati allo sviluppo del lavoro di qualità, ossia professionalizzato, sempre più diffuso a tutti i livelli e dignitoso per tutti. Il lavoro di qualità è la condizione necessaria, da una parte per quel necessario aumento di produttività e innovazione che le organizzazioni italiane devono conseguire; e dall'altra parte per assicurare equità, opportunità, qualità della vita sia a una popolazione di lavoratori scolarizzati sia a quella parte, purtroppo tanto numerosa, che ha condizioni lavorative insoddisfacenti o che non ha lavoro.

Tali progetti saranno parte di più estesi programmi di cambiamento, chiamati di volta in volta Digital innovation, Digital transformation, Enterprise 4.0 e 5.0 e altro nelle imprese private, Pola, Piao nelle Pubbliche amministrazioni. Si tratta di programmi che non adottano formule standardizzate, ma che progettano e sviluppano in maniera appropriata e integrata le multiple componenti del lavoro agile, e in particolare gli aspetti legali, le infrastrutture digitali, le tecnologie di supporto, il mindset e la formazione di lavoratori e capi, la proporzione tra lavoro in sede e lavoro remoto e soprattutto, il lavoro in se stesso e l'organizzazione. Al centro di questi cambiamenti vanno messe le persone vere a cui dare voce.

A2A, Bayer, Bip, Bnl, Bonfiglioli, Coesia, Comuni di Milano e Bologna, Enel, Eni, Exprivia, Inail, Intesa Sanpaolo, Danone, Leonardo, Luxottica, Mef, Mediolanum, Poste Italiane, Regione Emilia-Romagna, Regione Lazio, Stellantis, Tim, Unicredit sono alcune fra le grandi imprese e amministrazioni italiane che in questi due anni hanno riprogettato il 'dove' e il 'come' lavorare. E lo



GLI ARTICOLI

hanno fatto integrando strategie di valorizzazione, progettazione del lavoro e dell'organizzazione, programmi di cambiamento.

Tutto questo dovrà essere diffuso e realizzato da una classe di architetti dei nuovi lavori che operano sia nelle singole organizzazioni private e pubbliche sia nelle sedi istituzionali: sono imprenditori, manager, amministratori pubblici, membri delle istituzioni, docenti, ricercatori, sindacalisti, e soprattutto i lavoratori stessi che, nella loro pratica professionale, mentre gestiscono e innovano le singole organizzazioni, sviluppano al tempo stesso nuovi paradigmi e nuove culture.

**L'OGGETTO DELLA PROGETTAZIONE  
IL LAVORO DI QUALITÀ**

Quale sarà allora l'oggetto della progettazione di questi architetti dei nuovi lavori? Cinque linee guida principali: realizzare nuove idee di lavoro; progettare ruoli, mestieri e professioni integrati con nuove tecnologie e organizzazioni; istituzionalizzare e certificare le nuove professioni; assicurare la qualità della vita di lavoro; formare persone integrali. E il tutto con una visione, la professionalizzazione di tutti. Queste figure dovranno essere sostenute da patti nazionali e regionali sul lavoro.

REALIZZARE NUOVE IDEE DI LAVORO

Vanno identificati e diffusi i casi migliori in cui emerge un nuovo modello di lavoro basato su conoscenze e responsabilità, che sia in grado di controllare e migliorare processi produttivi e cognitivi complessi e che sia basato su competenze tecniche e sociali. Un lavoro che susciti impegno e passione; fatto di relazioni tra le persone e con le tecnologie e che sia orientato al *purpose*, a obiettivi realizzabili. Un lavoro che includa anche il *workplace within*, ossia il posto di lavoro che sta dentro le persone con le proprie storie lavorative e personali, la loro formazione, le loro aspirazioni e potenzialità. Un lavoro che si avvalga delle straordinarie capacità delle tecnologie digitali: Internet of Things (IoT) e ChatGpt non come sostitutivi, ma come strumenti per nuovi lavoratori 'aumentati' nelle fabbriche e negli uffici. Un lavoro permeabile con la vita personale, teso al perseguimento del benessere e dell'autorealizzazione.

Le persone che lavorano avranno voce non solo su 'come', ma anche su 'cosa' produrre e saranno capaci di 'costruire una vita in comune' con gli altri lavoratori e con i propri 'clienti'.

Gli orari lavorativi saranno via via ridotti. Il luogo di lavoro sarà ubiquo, fra la sede dell'organizzazione e la propria casa. In questo processo di trasformazione, bisognerà gestire le relazioni fra i soggetti portatori di interessi diversi: il management, le autorità regolatorie, i lavoratori i rappresentanti sindacali. La progettazione avverrà con processi di partecipazione.

RUOLI APERTI E AGITI

La prima componente dei lavori di nuova concezione è rappresentata dai 'ruoli aperti': non le mansioni prescritte nel taylor-fordismo, ma 'copioni', ossia definizione di aspettative formalizzate o meno che divengono 'ruoli agiti' allorché vengono animati.

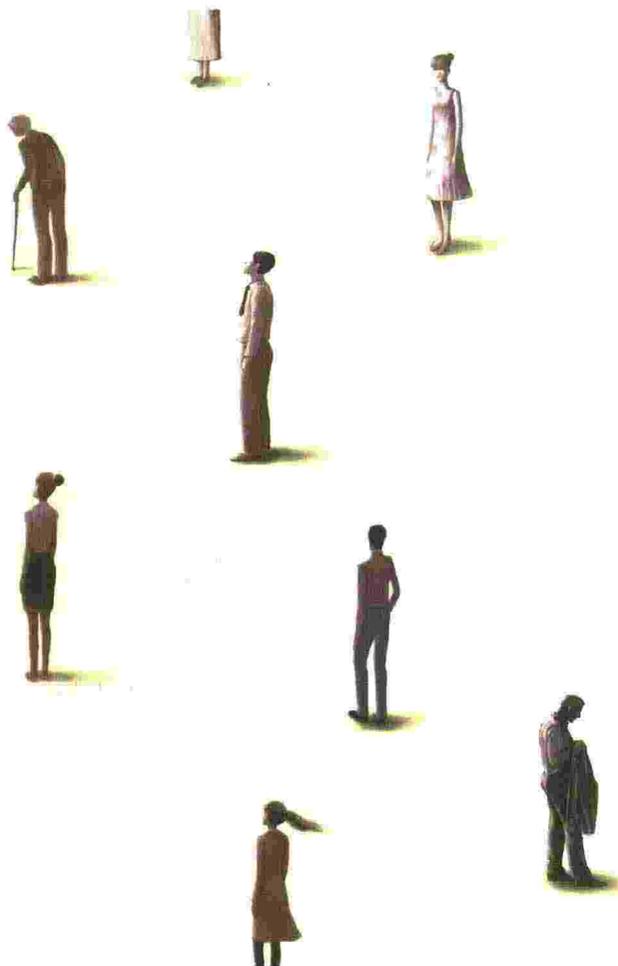
I nuovi ruoli – fra loro diversissimi per contenuto, livello, valore, competenze richieste – saranno l'opposto degli attuali lavori 'in frantumi' e saranno basati su quattro dimensioni costitutive: responsabilità su risultati materiali e immateriali, economici e sociali, strumentali ed espressivi; autonomia e governo dei processi di lavoro di fabbricazione di beni, di elaborazione di informazioni e conoscenze, di generazione di servizi, di ideazione, di attribuzione di senso, di creazione; gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia, ossia lavorare in gruppo, comunicare estesamente e, soprattutto, interfacciarsi e dialogare con le tecnologie digitali; possesso e continua acquisizione di adeguate competenze tecniche e sociali. Ma in un contesto in cui gran parte dei lavori di oggi fra il 2027 e il 2030 non ci sarà più, come sarà possibile assicurare *work identity*, una identità professionale alle persone e programmabilità ai policy maker?

Le nostre ricerche ci inducono a dire che il paradigma dominante potrà essere quello dei mestieri e professioni dei servizi a banda larga (*broadband service profession*).

Tutti conosciamo il mestiere del carpentiere (che include sia il giovane apprendista sia chi lavora in una ditta di infissi sia il grande montatore di tralicci, come Tino Fausone del libro *La chiave a stella* di Primo Levi) e la professione del medico (che include un'estrema varietà di occupazioni concrete dal cardiologo allo psichiatra, dall'ospedaliero al libero professionista, dal professore universitario a uno specializzando).

ISTITUZIONALIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE  
DELLE NUOVE PROFESSIONI

Tali mestieri e professioni emergenti non avranno un sistema di licenze, certificazione, autorizzazione valutazione extra-aziendale come nel caso delle professioni ordinarie.



La forma contrattuale potrà essere quella di lavoro subordinato (dipendente di azienda o Amministrazione) o di un incarico di prestazione. Ma il modello professionale deve avere una sua riconoscibilità e gestibilità: esso includerà in qualche misura un servizio legittimato di significativo valore tecnico, economico, sociale; teorie e tecniche che sostengono l'erogazione del servizio; deontologia; autonomia e discrezionalità basate sull'assunzione del rischio; competenze distintive; reputazione e notorietà nell'organizzazione e presso i clienti; curriculum scolastico e certificazione delle esperienze; standard professionali; comunità professionale di riferimento; formazione scolastica e aziendale. E soprattutto, un 'ideale di servizio' caratterizzante e impegnativo.

Come configurare e formalizzare questi lavori (job design e job crafting) senza ricadere in mansionari o profili adatti a un'altra generazione di lavori è l'obiettivo degli architetti dei nuovi lavori. Riconoscere e proteggere la 'professionalità', senza limitarsi agli attuali istituti del lavoro dipendente, è la grande sfida per il diritto del lavoro e delle relazioni industriali.

## LA QUALITÀ DELLA VITA DI LAVORO

La qualità della vita di lavoro include sei dimensioni principali di integrità della persona. L'integrità fisica è la prima dimensione fondamentale. Quella cognitiva riguarda la capacità di capire e padroneggiare i processi di lavoro. L'integrità emotiva è ciò che consente di padroneggiare fatica mentale, stress, tensione. Quella professionale si riferisce ai diritti alla remunerazione, allo sviluppo e riconoscimento professionale, alla formazione, al welfare, al grado di sicurezza di trovare lavoro. L'integrità sociale riguarda l'equilibrio fra vita e lavoro. L'ultimo criterio, il più importante di tutti, è l'integrità del sé, il sapere chi si è.

Il benessere o la felicità, infine, non derivano solo dall'assenza di aggressioni alle integrità evocate, ma anche dalla qualità del tempo liberato dal lavoro, generando uno stato di chi è sereno, non turbato da dolori o preoccupazioni e gode di questa sua condizione.

## FORMAZIONE DI PERSONE INTEGRALI

La formazione deve formare persone 'vere', capaci di vivere bene prima ancora che di lavorare bene. Tendere verso questo modello e praticarlo crea le condizioni strutturali per sviluppare "persone integrali" come le chiamava il filosofo francese Jacques Maritain, ossia persone che siano fisicamente, psicologicamente, professionalmente, socialmente, eticamente integre e soprattutto che godano di una solida integrità del sé.

Persone integrali si diventa, non solo svolgendo il lavoro di nuova concezione che abbiamo tratteggiato, ma godendo di un crescente tempo libero di qualità, ricevendo in tutte le stagioni della vita una formazione alla cittadinanza. E imparando per tutta la vita (Long life learning).

## PROFESSIONALIZZAZIONE PER TUTTI

Si propone, in sintesi, di accelerare un percorso di valorizzazione strutturale del lavoro umano già in atto nei contesti più virtuosi, ma che non ha dato finora luogo a un modello generalizzato come fu invece il taylor-fordismo: un percorso di professionalizzazione di tutti e non solo di una élite.

Professionalizzazione vuol dire l'aumento di valore dei ruoli e delle professioni a ogni livello di qualificazione: il lavoro dei circa 55% degli attuali lavoratori della



## GLI ARTICOLI



conoscenza (chiamati classe creativa, manager, imprenditori, tecnici superiori, artigiani digitali, operai aumentati ecc.), ma anche del 45% dei lavoratori oggi non qualificati, poco pagati, precari. Un lavoro di qualità, un *decent work*.

Quanto qui viene proposto si muove entro la prospettiva di un nuovo laburismo dei lavori di qualità. In tale prospettiva, come scriveva Adam Smith, il lavoro torna a essere "ricchezza delle nazioni". Un percorso, come sosteneva Bruno Trentin, di libertà nel lavoro invece che di libertà dal lavoro.

### NUOVI MODELLI E METODI PER NUOVI LAVORI

Per creare nuovi lavori, occorre quindi sviluppare contemporaneamente modelli e metodi per la rigenerazione delle organizzazioni italiane, quelle fragili per sopravvivere, quelle forti per affrontare il tifone in corso.

I modelli organizzativi innovativi vanno tratti dalle migliori esperienze di successo, italiani e internazionali: sono quelli che superano i modelli burocratici e fordisti che hanno dominato il secolo scorso, ma che sopravvivono ancora nella prassi e nella cultura di buona parte delle organizzazioni pubbliche e private e delle istituzioni.

I metodi di cambiamento sono quelli dei progetti e programmi partecipativi di progettazione congiunta di

tecnologia, organizzazione, lavoro, condotti nelle singole imprese e amministrazioni.

Abbiamo visto che le grandi imprese hanno avviato autonomamente sperimentazioni innovative di Smart working, basate sul ridisegno di organizzazione, tecnologia e lavoro. Molto più indietro sono le PMI e le Pa, che coprono la quota maggiore di occupazione.

La politica giocherà un ruolo chiave nel disegnare il futuro del lavoro attraverso efficaci politiche attive, defiscalizzazione, formazione ben fatta e valorizzazione delle relazioni industriali. Ma soprattutto attraverso programmi di modellizzazione e diffusione delle *best practice* e di sostegno diffuso alla riorganizzazione delle organizzazioni e del lavoro. Pensiamo a programmi nazionali e regionali di promozione e sostegno di sviluppo di modelli e metodi innovativi, come lo furono la *Mittbestimmung* tedesca, la *Industrial democracy* scandinava, il *Reinventing government* Usa, la *Lean* giapponese, e in Italia i Patti territoriali per il lavoro e clima come quello realizzato con successo in Emilia-Romagna.

### BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QR Code pubblicato nel sommario.