

# lavoro



## ORE 9: PROVE TECNICHE DI FLESSIBILITÀ

**Il 6 febbraio Milano testa un nuovo modello di organizzazione del lavoro, per migliorare la qualità della vita. Ma le aziende (e le città) sono pronte ad adottarlo?** di Daniela Fabbri

**Q**uanto incide sulla qualità della vita di una città una gestione rigida degli orari di lavoro? Quanto potrebbe ridursi l'inquinamento se si modificassero le organizzazioni aziendali? E quanto, questi cambiamenti, potrebbero impattare su cittadini e lavoratori in termini di minore stress e maggiore soddisfazione personale? A Milano, il prossimo 6 febbraio, ci sarà l'occasione per misurare concretamente queste ipotesi, passando dalle teorie alla pratica. Il Comune infatti, con un'iniziativa senza precedenti in Italia, ha proclamato questa data la Giornata del Lavoro Agile. A promuoverla, l'assessorato al Benessere e

alla qualità della vita di Chiara Bisconti, responsabile anche del Piano Territoriale degli Orari, e quello al Lavoro di Cristina Tajani, in accordo con sindacati, Assolombarda, Sda Bocconi, ABI, Confcommercio e Valore Donna.

In concreto: aziende, enti pubblici (a partire proprio dal Comune e dai suoi 15mila dipendenti), studi professionali che aderiranno all'iniziativa dovranno fare in modo che, in quel giorno, almeno una parte dei propri dipendenti (si punta ad arrivare a un campione di 10mila persone) possa lavorare ovunque. A casa, in biblioteca, al parco, con orari diversi da quelli canonici, in sedi meno distanti dalle abitazioni per ridurre gli spostamenti. Un questionario somministrato ai partecipanti consentirà di valutare il grado di soddisfazione dei lavoratori, mentre l'Agenzia per la Mobilità e l'Ambiente del Comune misurerà la possibile riduzione di traffico, inquinamento e consumi energetici. «Oggi i tempi di lavoro e di vita richie-

Foto di Sorensen/Getty - Cavassi/AGF - Klein/Getty/Contrasto



Cristina Tajani, assessore al Lavoro di Milano, con Chiara Bisconti, assessore al Benessere, è tra i promotori della Giornata del Lavoro Agile.



## Metodo ubiquo

Negli anni 90 c'era il telelavoro, oggi si parla di lavoro "ubiquo", da svolgere in qualsiasi luogo e ora. Francesca Sperotti di **Adapt** (associazione di studi sul mondo del lavoro fondata da Marco Biagi), ha dedicato una ricerca su come stanno cambiando gli uffici e le relazioni che vi si creano. L'assenza di un luogo fisico renderà obsoleta l'espressione "andare al lavoro": per una più realistica "connettersi al lavoro". «L'ufficio cambia», spiega Sperotti. «E si trasformerà in luogo dove incontrare colleghi e clienti, con open space colorati per favorire la creatività». Uno degli effetti più profondi potrebbe essere la trasformazione da luogo di conflitto a luogo di collaborazione: «Le piattaforme internet che consentono il lavoro ubiquo sono orizzontali e poco gerarchiche. Consentono grande trasparenza e condivisione delle informazioni».

Come tutte le innovazioni, neppure questa è esente da criticità: «Agli aspetti positivi, il poter gestire il proprio tempo e la qualità della vita, fa da contraltare il possibile senso di isolamento, i problemi con i superiori che non condividono il modello di lavoro, l'assottigliarsi del confine fra vita privata e lavorativa».

E sarà una sfida per il mondo sindacale: «Il modello richiede una maggiore propensione al rischio e alla flessibilità del lavoratore. E costruisce un rapporto fiduciario forte con l'azienda, che potrebbe escludere il ruolo del sindacato, o comunque richiedere un suo cambiamento».

dono compromessi diversi», ha detto l'assessore Bisconti. «Favorire una giornata come questa significa pensare a un'altra città, regolare diversamente gli orologi della propria quotidianità». Per esempio dando la possibilità di entrare in ufficio fino alle 11 del mattino, com'è previsto dal progetto di flessibilità interna del Comune. «Ma abbiamo anche promosso progetti di piccole e medie imprese per un'organizzazione del lavoro più flessibile e intelligente, finanziandone la certificazione», spiega l'assessore al Lavoro Tajani. «Naturalmente un progetto come questo funziona se il modello è quello della *smart city*, dove ci sono gli strumenti per connettersi e poter lavorare ovunque».

Tutto semplice? Non proprio: l'applicazione del concetto di lavoro agile comporta una rivoluzione copernicana per il mondo delle imprese. Che talvolta accolgono l'idea con curiosità e sensibilità, ma molto spesso sono terrorizzate dai cambiamenti.

«Il lavoro agile scardina i principi dell'organizzazione aziendale», spiega Simona Cuomo, coordinatrice insieme ad Adele Mapelli del Diversity Management Lab della Bocconi, che su questo esperimento condurrà una ricerca. «Perché è un paradigma che si concentra sul contenuto

del lavoro, indipendentemente dalla sua collocazione fisica e dal tempo in cui viene svolto. Il focus non è più su quanto tempo si lavora e dove, ma sul risultato ottenuto. È un processo che ha bisogno di una relazione di massima fiducia fra dipendente e azienda, e comporta per il lavoratore una maggiore assunzione di responsabilità. Non proprio semplice da far digerire in Italia, ammette, «perché da noi vige ancora il modello del controllo». Due anni fa Cuomo e Mapelli hanno pubblicato la ricerca *La flessibilità paga* (Egea), per evidenziare come, nella società della conoscenza, sia necessario uscire dal rito della timbratura e da uno stile manageriale che non delega e vuole i dipendenti «a portata di mano». «Ma ci siamo accorte, dati alla mano, che le forme di flessibilità come il part-time o il telelavoro hanno un impatto negativo sulla reputazione e sulle sue possibilità di carriera».

Come spesso accade, sono le multinazionali a tracciare la strada. Siemens per esempio ha varato un piano che permette ai dipendenti di lavorare "fuori sede" con telefono, computer e internet, e nel contempo ha modificato il layout degli uffici: meno postazioni personali, più spazi condivisi, aree più silenziose per la concentrazione e caffetterie per gli incontri più informali. Cisco ha nella sede milanese un terzo di postazioni in meno rispetto al numero dei dipendenti, mentre l'obiettivo di Unilever è di avere, entro il 2015, il 30% delle proprie posizioni senza un luogo fisico di riferimento. Iniziative simili le stanno adottando anche Microsoft e Nestlé. Perché uno dei vantaggi dell'agilità è la riduzione dei costi, tema a cui le imprese sono molto sensibili. Un'indagine inglese sulla British Telecom ha rivelato, tra gli effetti positivi, un +15% di produttività, -20% di assenteismo e il 99% di donne che rientrano in azienda dopo la maternità. Avere lavoratori agili (o "ubiqui", *vd. box*) ha per esempio permesso a BT di garantire i servizi dopo le bombe che sconvolsero Londra nel 2005, perché i lavoratori non dovevano spostarsi in una città in piena emergenza. «Il modello funziona se la scelta è volontaria», conclude Cuomo. «E non si può applicare a tutti i mestieri». Nemmeno a tutte le persone: maggiore libertà significa tanta responsabilità.