Cominciare dallo smart working per riformare l'amministrazione? | di Guido Melis

in IN EVIDENZA, LAVORO 13 Maggio 2020

Dal 10 marzo le mie lezioni con gli studenti dell'università La Sapienza di Roma si svolgono dal mio studio privato di Sassari alle loro abitazioni, per il tramite della piattaforma *Google Meet*. A un orario stabilito metto in atto il collegamento, ammetto i ragazzi a partecipare alla lezione, li vedo in video e loro vedono me. Due ragazze sono straniere, studentesse Erasmus: sono tornate a casa per la pandemia e si collegano dall'Irlanda e dalla Francia. Ci salutiamo e scambiamo qualche convenevole, poi la lezione ha inizio. Posso mostrar loro facilmente filmati o immagini tratte dalla rete, oppure magari sfogliare davanti allo schermo i libri della mia biblioteca attinenti al tema della lezione. Loro possono interrompermi quando vogliono attivando il microfono. Nell'ultima parte della lezione chiariamo insieme i punti rimasti oscuri o le problematiche che hanno attratto di più la loro attenzione. Ieri una delle studentesse ha preferito, chiedendomene il permesso, non attivare la telecamera; poi, in privato, mi ha spiegato che in quel momento aveva in braccio il suo bambino appena allattato e preferiva mantenere – com'era giusto – la sua privacy. Intanto però, aveva seguito la lezione e preso, pur con qualche acrobazia, gli appunti necessari.

Lo smart working, o telelavoro (ma le due espressioni non sono perfettamente equivalenti), potrebbe rappresentare una delle pochissime eredità positive della pandemia mondiale. Dico "potrebbe", e il condizionale è d'obbligo.

Il tema non è nuovo. Sperimentato timidamente negli Stati Uniti negli anni Settanta dello scorso secolo, si è poi diffuso in varie forme in molti dei Paesi maggiormente industrializzati del mondo, radicandosi specialmente in alcune attività tipo vendita, assistenza tecnica, consulenza, programmazione software, grafica, insegnamento, ricerca e studi, giornalismo, recupero crediti, amministrazione del personale, attività di *call center*, organizzazione di eventi ecc. Nelle università era sinora praticato nei corsi a distanza offerti dagli istituti privati, meno negli atenei pubblici (che pure hanno tutti una quota elevata di studenti-lavoratori o comunque non frequentanti). La sua definizione è contenuta nell'Accordo quadro (European Framework Agreement) firmato nel 2002 da ETUC (European Trade Union Confederation), UNICE (Union of Industrial and Employer's Confederation of Europe) e CEEP (Centri Europeo per le imprese pubbliche", secondo il quale "costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa".

Le forme sinora utilizzate sono quattro o cinque: le principali sono il lavoro "a domicilio", quello "mobile", quello in "telecentri" specializzati diversi dall'abituale sede di lavoro, quello da cosiddetti "uffici virtuali". La costante è la dislocazione delle persone in luoghi differenti l'una dall'altra, ma al tempo stesso la loro compartecipazione, non necessariamente simultanea, a un lavoro comune. È un po' diverso quindi da quello che chiamavamo un tempo "portarsi il lavoro a casa": qui vengono in evidenza la collegialità del lavoro in rete e l'eventuale interazione delle varie "stazioni" anche molto distanti tra loro. La modalità collettiva non esclude che si possa attuare l'autonomia individuale dei tempi del lavoro dei singoli, purché si garantisca il

Dl covid: Lega-Fdi a Montecitorio "Ne parlino bacurre Aula 14 Maggio 2020

Fase 2: tutti i negozi riaprono lunedì, da oggi in Sardegna 14 Maggio 2020

risultato in un tempo ragionevolmente stabilito. Niente cioè vieta di lavorare anche "fuori orario" (fuori dall'orario di ufficio).

SICUREZZ

WELFARE

La Gallup (forse la più prestigiosa agenzia di sondaggi al mondo) svolge – in questi tempi di Corona virus – continue inchieste tra campioni consistenti di lavoratori americani. Attesta che la percentuale di coloro che affermano di lavorare con orari flessibili e a distanza è cresciuta tra il 30 marzo e il 2 aprile scorsi dal 39% al 57%; che il 62% degli intervistati afferma di aver lavorato o di lavorare in casa; che 3 su 5 dichiarano di preferire questa forma di lavoro a quello precedentemente svolto in ufficio. 20 milioni di lavoratori negli Stati Uniti lavorano in questo momento connessi virtualmente alle loro sedi di lavoro.

Sin qui la cornice, ma veniamo ora al quadro vero e proprio, cioè ai problemi connessi alla applicazione dello smart working nelle pubbliche amministrazioni italiane. Vedremo che qui il disegno è ancora piuttosto informe, un impasto di pennellate di colori diversi talvolta tra loro contrastanti.

C'è stato, innanzitutto, l'art. 14 della legge Madia n. 124 del 2015, nel quale si trattava espressamente di "conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" e si vincolavano le amministrazioni a "fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione". L'articolo fissava anche alcune regole molto opportune, rivolte ad evitare che nella nuova modalità venissero lesi i diritti dei dipendenti.

È poi intervenuta la direttiva ministeriale n. 3 del 2017 "in materia di lavoro agile", che fissava in 3 anni il periodo entro il quale "almeno il 10% dei dipendenti" che ne avessero fatta richiesta avrebbe dovuto essere messo in grado "di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa". Si precisava che essi non avrebbero però dovuto subire "penalizzazioni" su professionalità e progressione in carriera. Seguirono le "Linee guida" Madia, emanate per realizzare la direttiva. Nel 2019 fu previsto il *Monitoraggio sullo stato di applicazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.* Cui si aggiunse l'indagine svolta nello stesso periodo dall'Enea.

Abbiamo adesso la direttiva del ministro Dadone (n. 3 del 4 maggio 2020, "Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'evolversi della situazione epidemiologica da parte delle pubbliche amministrazioni") che si sofferma sul "lavoro agile" nella fase 2 della crisi che stiamo attraversando.

Il ministro rileva come le amministrazioni pubbliche nella appena trascorsa fase 1 abbiano "ampiamente utilizzato il lavoro agile"; e suggerisce (o dispone?) che se ne tragga occasione per programmarne la continuazione anche nella fase 2. Invita pertanto a dotarsi delle "necessarie dotazioni informatiche mobili, servizi in cloud e licenze"; a "individuare ogni misura utile a consentire la dematerializzazione dei procedimenti"; a promuovere attività formative per diffondere le modalità di lavoro agile, "limitando al massimo il rischio di stress e garantendo il diritto alla disconnessione".

Si sta aprendo dunque, per il lavoro in genere e per quello pubblico in particolare, una nuova pagina? Le opportunità sarebbero incoraggianti; ma i problemi sul tappeto richiedono d'essere attentamente vagliati. Comincio dalla parte, diciamo così, in positivo.

Andando avanti sulla strada dello smart working potremmo avere:

1) un decongestionamento degli uffici, con conseguente risparmi generali dell'amministrazione sui costi di servizio e di manutenzione;

2) una minore pressione sulle aree intasate dei grandi agglomerati urbani dove gli uffici hanno in genere sede (meno traffico privato, minore utilizzo dei mezzi pubblici, minore congestione nelle ore di entrata e di uscita ecc.);

3) una conciliazione, specie per le donne lavoratrici, del tempo di lavoro con il tempo della famiglia;

4) una maggiore responsabilizzazione del dipendente, che divenendo padrone della sua giornata di lavoro sarà indotto a organizzarla nei modi più congeniali e produttivi senza più doverla necessariamente costringere negli orari rigidi del lavoro in sede.

So qual è l'obiezione, e dunque dico subito che ciò non comporterebbe affatto l'anarchia al potere: non vorrebbe dire sopprimere il "centro" di direzione lasciando il lavoro amministrativo "senza testa". Continuerebbe infatti ad agire, forse anche di più, una sede direttiva preposta alla guida e al coordinamento dell'attività. Ma questo "centro" dirigente, piuttosto che in termini gerarchico-burocratici, funzionerebbe come una sorta di motore centrale, con compiti di distribuzione del lavoro, di vigilanza, di eventuale interlocuzione sui problemi che insorgessero nel suo svolgimento giornaliero, di valutazione della sua produttività e qualità, di controllo dei tempi "flessibili" prestabiliti. Una stazione centrale, insomma, collegata a una pluralità di stazioni decentrate.

L'idea che sta circolando, forse un po' troppo ottimisticamente, è quella di svolgere in un prossimo futuro tramite smart working almeno il 40/30% dell'attività. Andrà rigorosamente verificata sulla base delle condizioni esistenti, nel cui ambito la nuova modalità andrebbe a inserirsi. Certo – è bene dirlo subito – , se davvero fosse così, a quel 40/30% di lavoratori impegnati fuori sede andrebbero garantite alcune condizioni-base:

- chi lavorerà da casa dovrà avere a disposizione gli strumenti necessari (dal personal computer ai relativi programmi di lavoro, alla garanzia del collegamento veloce);
- il lavoratore dovrà ricevere il rimborso (o l'anticipazione?) delle spese che l'attività comporta: il costo dell'energia elettrica ad esempio, o quello del cellulare utilizzato per le comunicazioni orali con la sede centrale;
- sarebbe opportuno che l'amministrazione curasse entro certi limiti le modalità con cui il dipendente lavora; vanno sempre garantite le condizioni ottimali per la salute, compreso il "diritto alla disconnessione"; in particolare la postazione di lavoro al videoterminale dovrà corrispondere agli standard di sicurezza previsti dalle norme vigenti (dlgs n. 81/2008, dm 2/10/2000 ecc.);
- il lavoro, pur flessibile, non dovrà "invadere" la privacy e sconvolgere per "intrusione" la dimensione "familiare" entro il cui ambito si svolgerà;

- bisognerà compensare l'assenza fisica dall'ufficio da frequenti contatti coi colleghi (ad esempio attraverso riunioni quotidiane, telefoniche o in videoconferenza, per fare il punto del lavoro e rilevarne le eventuali criticità).

Vengo adesso ai problemi (avverto che ce ne sono molti).

Il primo, davvero cruciale, ha a che fare col contesto, cioè con il modo di lavorare delle amministrazioni pubbliche. Lo smart working, se applicato con coerenza, modificherebbe lo stesso modello burocratico del lavoro, tradizionalmente basato (antica eredità che ci trasciniamo dall'Ottocento) sulla presenza fisica del dipendente in ufficio, scandita dalla timbratura del cartellino d'entrata e d'uscita, governato da procedure generiche senza precisi e concreti obiettivi ("trattare le pratiche", si diceva un tempo). In quel modello il lavoro era (e ancora è) in gran parte frammentato, le operazioni da compiere sono circoscritte e in successione tra loro come in una catena di montaggio, il risultato finale è dato dalla somma delle varie operazioni. Il tempo del lavoro è scandito solo dall'orologio dell'entrata e dell'uscita, mai calcolato in rapporto alla prestazione conseguita.

Inserire in questo modello lo smart working significherebbe necessariamente attivare una bomba a orolgeria: passare da un'amministrazione "a orario" a una "a risultato"; da un'amministrazione "controllata" tramite la presenza fisica in ufficio sotto gli occhi del dirigente a una "verificata" ("valutata") a posteriori tramite i risultati conseguiti. Risultati che dovrebbero identificarsi in un "prodotto" finito nell'ambito di un processo programmato a quel fine.

La lontananza tra i due modelli è facilmente intuibile: o l'intero sistema si adeguerà in tempi ragionevolmente brevi alle modalità del lavoro a distanza oppure sorgeranno enormi problemi di compatibilità. Non abbiamo dati aggiornati sul funzionamento delle amministrazioni pubbliche in questa lunga quarantena, ma le "voci di dentro" che trapelano parlano di moltissimi procedimenti amministrativi fermi, di sistematici rinvii di termini (del resto pervisti ogni volta dalla raffica disordinata dei dpcm Conte), insomma di ritardi congeniti. Se questo è il quadro, non sarà certo quello più favorevole alla sperimentazione sistematica e da subito dello smart working.

C'è poi il problema di chi dirigerà. Dirigenti responsabili degli uffici per formazione e per età media, oltre che per esperienza, visibilmente poco adatti a coordinare il lavoro se decentrato e flessibile. Per fare le riforme, ormai questo lo abbiamo imparato, ci vuole una partecipazione realmente convinta di chi le deve guidare. Altrimenti falliscono. Oppure si "burocratizzano", diventano adempimenti formali privi di senso, e allora non producono che effetti di confusione.

Un peso rilevante lo avranno le norme interne dell'amministrazione, cioè le mille regole scritte e non scritte (le prassi) entro le quali si svolge il lavoro quotidiano degli uffici. Bisognerà, se si vuole che l'esperimento riesca, rimuoverle e rimodellarle, adattandole agli scopi. Non sarà un compito semplice, perché le regole esprimono una "filosofia", corrispondono a come lavora e "pensa" la pubblica amministrazione italiana. La quale opera in generale per procedure e per successione quasi automatica di atti elaborati da uffici diversi. Quando invece lo smart working richiederebbe di lavorare per programmazione di obiettivi, attribuendone la realizzazioni a team a ciò predisposti, con una continua valutazione e nel quadro di una flessibilità organizzativa che dovrebbe diventare la fisiologia dell'intero sistema.

Aggiungo un dettaglio. Chi ha sperimentato nei giorni dell'attuale emergenza il lavoro decentrato si è dovuto scontrare con un ostacolo oggi come oggi insuperabile: i processi nei quali il suo lavoro avrebbe dovuto inserirsi non sono o non sono del tutto informatizzati. Un esempio personale, per capirci: se chiedo – come mi è capitato di fare in questi giorni – all'università dove lavoro un quadro della mia carriera in vista della pensione mi rispondono (e lo capisco benissimo) che dal "remoto", da dove lavorano le funzionarie, non possono farlo perché non tutto il mio fascicolo ma solo alcune informazioni che mi riguardano sono nella rete di ateneo, "visibili" ai loro occhi; si dovrà quindi aspettare di poter accedere fisicamente all'archivio cartaceo. Coesistono dunque nell'amministrazione due linguaggi: il documento su carta e quello già dematerializzato. Il primo è ancora assolutamente prevalente. I raccordi col secondo sono problematici.

Un ulteriore problema che pure mi preoccupa è che i grandi archivi informatici delle amministrazioni pubbliche sono generalmente superprotetti dagli attacchi esterni degli hackers. In che modo vi si potrà accedere da stazioni decentrate "a domicilio" senza compromettere le reti di protezione?

Infine il tema decisivo del personale. Le amministrazioni italiane sono state storicamente costruite assai prima dell'informatizzazione. Una volta che si dovessero interamente convertire, quando cioè la dematerializzazione dei documenti fosse per ipotesi ottimistica completata (ma bisognerà farlo, e non sarà privo di costi), cosa ne sarà allora delle tante figure di dipendenti che quel processo inesorabilmente metterà fuori dal ciclo produttivo? Ho in mente – chissà perché – il "camminatore", come si chiamava un tempo (non so se ancora oggi) colui o colei ch'era addetto a portare da un ufficio all'altro o da un ministero all'altro le comunicazioni e le pratiche: che ne sarà del "camminatore" nel nuovo universo digitalizzato? Lo scrivo naturalmente con un moto di simpatia, che estendo ad altre figure simili pure presenti più che non si creda nei palazzi delle amministrazioni.

Ogni grande rivoluzione tecnologica (fu il caso della rivoluzione industriale) porta inesorabilmente con sé la scomparsa di funzioni e di professionalità e anche l'esclusione fisica di donne e uomini in carne ed ossa. Lacrime e sangue, insomma: un po' come quando i bravissimi copisti ottocenteschi dovettero lasciare il passo ai giovani dattilografi per effetto dell'avvento negli uffici delle macchine da scrivere (c'è in proposito un famoso film di Mario Soldati con Renato Rascel, "Policarpo, ufficiale di scrittura). Non è un mistero che in ogni grande amministrazione, persino nei singoli uffici, esistono enormi dislivelli tra personale e personale. C'è chi lavora magari anche per gli altri e chi invece no, magari perché non sa o – chissà – perché non vuole. Lo smart working diffuso metterebbe in evidenza queste magagne. È preparata il ministro, sono pronti i sindacati ad affrontare questo doloroso e impopolare passaggio?

Si dirà che il personale può essere pur sempre "formato". Temo che non sarà così semplice. La formazione in Italia, nonostante i passi avanti per esempio della attuale Scuola nazionale dell'amministrazione, è ancora un groviglio di pratiche poco coordinate, gestite da soggetti diversi con poca chiarezza di obiettivi e linee di progettazione spesso approssimative. Quanto ci vorrà per finalizzarla al nuovo tipo di dipendente adatto allo smart working?

Si obietterà che è alle viste un grande *turn over*, quello tra la generazione degli anziani che vanno in [illegible] di competenze informatiche: vero, ma allora bisognerà rinunciare a usare le graduatorie (come oggi si fa), per rimpolpare i vuoti, ridisegnare le funzioni e i profili professionali richiesti in base al rinnovamento tecnologico e assumere di conseguenza gli elementi più adatti, riformare i concorsi immettendoci una buona dose di cultura del computer. Come diceva il generale De Gaulle, uno che le riforme le fece, *vaste programme.*

Resta da citare ancora un problema, il più delicato: cioè la perdita che potrebbe derivarne della "pratica comunitaria" del lavoro di gruppo. Per "pratica comunitaria" intendo la frequentazione reciproca in ufficio, lo scambio di conoscenze che avviene spontaneamente tra colleghi raccolti negli stessi ambienti, la partecipazione l'uno al lavoro dell'altro, l'informazione che questo circuito collettivo garantisce ecc. E anche la catena di relazioni sociali che spesso produce, e che possono giovare alla produttività. "Stare bene" è una condizione fondamentale per la qualità del lavoro.

Non sappiamo quali effetti anche psicologici possa alla lunga derivare dal lavoro "separato" e "isolato", né quali riflessi possano venirne sull'attitudine a socializzare, a partecipare alla dialettica di un team, a collaborare in un gruppo ecc. Un conto è lo sport individuale, un altro quello di squadra: chi li ha praticati entrambi sa di cosa parlo. L'attitudine a stare insieme, a collaborare di persona, va sempre ricordato, fanno parte integrante dei profili professionali e dovrebbero essere oggetto di valutazione anche in termini di carriera (si dovrebbe cioè valutare anche la capacità di "stare in gruppo", l'empatia che la collaborazione sul lavoro richiede ecc.).

Ciò suggerirebbe una alternanza periodica del lavoro in remoto con quello in ufficio, con opportune turnazioni che evitino il rischio di creare alla fine due distinte figure di dipendente.

Guido Melis

michelepilla

See author's posts

Tweet Like 164

Articolo Precedente
Costituzione e giustizia | di Rodolfo Daniele

ARTICOLI CORRELATI

Costituzione e giustizia | di Rodolfo Daniele

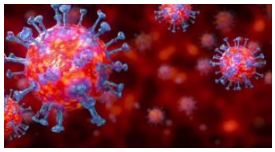
11 Maggio 2020

Grazie di cuore a tutti!

10 Maggio 2020

Il Futuro nel nostro presente | di Anna Malinconico

8 Maggio 2020



Le pandemie: cosa è la Vita? Considerazioni in tempo di Pandemia ed oltre | di Raffaele Tortoriello

7 Maggio 2020

Il Covid e l'utopia | di Mino Lorusso

6 Maggio 2020

25 aprile e 1 Maggio 2020, un aiuto per la definitiva stesura di un doloroso capitolo della nostra storia | di Simonetta Colaiori

2 Maggio 2020

Associazione 27 dicembre 1947
Via Emilio Lepido, 46 – Roma

associazione27dicembre1947@gmail.com

L'ASSOCIAZIONE SU FACEBOOK