



L'Economia delle nuove Tecnologie

PREVENZIONE AZIENDALE E LAVORO

a cura di Stefano Iadeluca¹

Verso la fine del 1700 nacque la macchina a vapore, alla fine del 1800 si diffusero elettricità e petrolio come fonti energetiche e venne introdotto il motore a scoppio. Dopo circa un secolo, nel 1970, nasce l'informatica, ma non c'è una vera e propria data d'inizio della 4a rivoluzione industriale, tanti sono i fattori e gli eventi da cui è scaturita.

Le nuove tecnologie, una maggiore e crescente connessione ed integrazione tra sistemi virtuali (internet of things and services, intelligenza artificiale ecc.) e sistemi reali (dalla progettazione alla produzione, dalla logistica ai servizi post-vendita), impongono un ripensamento degli attuali modelli organizzativi ed un nuovo modo di lavorare.

Lo studio del lavoro esecutivo attraverso l'analisi del processo direttivo e delle funzioni organizzative essenziali dell'impresa, sviluppato da Taylor e poi da Fayol, contribuì alla formulazione dei principi che hanno costituito per decenni la dottrina di base per la gestione delle organizzazioni di gran parte dei paesi industrializzati.

I medesimi [principi di management](#) si applicavano ad aziende di ogni grandezza ed attività: industriale, commerciale, governativa, politica o religiosa. Nell'economia delle nuove tecnologie tutto è destinato a essere ripensato, le nuove teorie manageriali dovranno confrontarsi con gli elementi rilevabili dall'osservazione delle forme di lavoro innovative.

Negli ultimi anni infatti, è mutato il concetto stesso di luogo di lavoro, sempre meno agganciato al classico concetto

¹ Laurea in Economia-Gestione Aziendale | QHSE manager | Auditor | Formatore per la sicurezza | Tecnico industria 4.



topografico e sempre più a quello funzionale².

Le aziende possono disporre di macchinari o tecnologie all'avanguardia, dotarsi di prassi collaudate, ma valorizzare al meglio il contributo umano rimane la chiave di volta per fare la differenza. Le tecniche derivate dalla psicologia del comportamento, ovvero il Performance Management, possono risultare utili a motivare le persone nel mettere in atto comportamenti adeguati al raggiungimento degli obiettivi, anche minimizzando il rischio d'impresa.

La gestione delle organizzazioni si fonda sul paradigma della [valutazione del rischio](#). Le analisi si focalizzano sulla valutazione dell'incertezza, poiché essa genera rischi.



figura 1 - UNI EN ISO 31000

STRATEGIA	PERSONE	PROCESSI SISTEMA	E EVENTI ESTERNI	OUTSOURCING
Obiettivi	<i>HR management</i>	Controllo	Gestione del cambio	
Business plan	Salario	Regolamentazione	Continuità del business	
Nuovi business Risorse	Regolamentazione Limiti dello staff	Continuità Indicatori di perdita		
Interessi degli stakeholder Esperienze	Disonestà	Transazioni		
Reputazione	Sistema di gestione del rischio Salute e benessere	<i>Information Technology</i> Gestione delle conoscenze Gestione dei processi		

figura n 2 - CHAPMAN R. J., J. Wiley & Sons 2006 - Simple tools and techniques for Enterprise Risk Management

Chapman teorizza la Business [Risk Taxonomy](#), una lista delle diverse configurazioni di rischio operativo

È nei tempi della rivoluzione digitale che le strategie ed i metodi per identificare, raccogliere, sviluppare, conservare e rendere accessibile la conoscenza delle persone, nell'ambito di un'organizzazione (o di una

² Questa indicazione emerge anche dalla recente sentenza della Cassazione penale, sez IV, del 5 ottobre 2017, n. 45808, la quale segue un orientamento che potrebbe in futuro essere utilizzato anche come chiave di lettura del controverso regime della sicurezza nel lavoro agile.



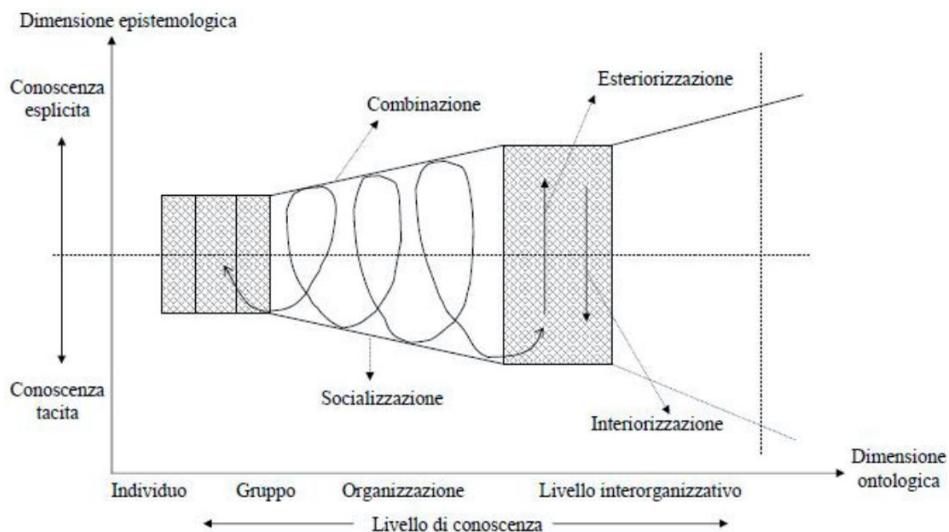
comunità), prendono il nome di [knowledge management](#), o gestione della conoscenza organizzativa.

La conoscenza può circolare nell'organizzazione per conversione³. Le modalità di conversione del ciclo della conoscenza sono quattro, da tacita ad esplicita, e viceversa. La conoscenza organizzativa si forma dunque con l'interazione e la trasformazione delle informazioni, attraverso la socializzazione, l'esteriorizzazione, la combinazione e l'interiorizzazione ed il passaggio dal livello individuale a quello organizzativo.

Le fasi della spirale sono:



figura n 3 - Nonaka e Takeuchi - 1997



³ Sostanzialmente un processo basato sull'interazione tra individui, fondamento del modello della "spirale della conoscenza" sviluppato da Nonaka e Takeuchi, nel 1997, che è il modello con cui i due autori spiegano appunto il processo di creazione della conoscenza organizzativa.



figura n 4 - Nonaka e Takeuchi - 1997

Il lavoro individuale crea conoscenza dunque, ma il punto d'arrivo è la creazione della conoscenza organizzativa. I rapidi cambiamenti in atto stanno dando vita a nuovi paradigmi produttivi che introducono un concetto di lavoro innovativo nell'ambito della cosiddetta GIG economy⁴.

Mentre si ragiona sugli impatti e sulle regolamentazioni da introdurre, lo scenario sta già evolvendo sotto i nostri occhi. Si pensi solo alla smaterializzazione dei luoghi di lavoro ed alle sue ricadute sul piano della salute e della sicurezza sul lavoro.

È difficile individuare una singola tecnologia che abbia avuto o potrà avere un effetto 'disruptive', si tratta infatti spesso, anche in riferimento all'IoT, stampa 3D e big data, di risorse tecnologiche esistenti da diversi anni per le quali l'elemento rivoluzionario non consiste tanto nel loro utilizzo, quanto nella modalità d'impiego. La propensione verso queste nuove risorse aumenta in maniera significativa al crescere delle dimensioni aziendali.

Tipo	Totale	n dipendenti			
		1-9	10-49	50-249	250 e oltre
Imprese tradizionali con interventi 4.0 programmati	4.7%	3.9%	9.4%	8.2%	2.9%
Imprese 4.0	8.4%	6.0%	18.4%	35.5%	47.1%

figura 5 - MSE - studio 2017

Le piattaforme online svolgono un ruolo rilevante, trattandosi di siti web dinamici che, di fatto, sono surrogati di piazze o mercati pubblici (digitali appunto). Incidono nei processi economici e produttivi in termini di fornitura di prodotti, erogazione di servizi ed organizzazione della relativa distribuzione.

Il lavoro sulle piattaforme digitali può far aumentare il rischio di stress a causa dei sistemi di esame continuo e valutazione delle prestazioni, dei meccanismi concorrenziali per l'assegnazione del lavoro, dell'incertezza del pagamento, della separazione sempre più labile fra vita privata, vita professionale e per la precarietà del lavoro

⁴ Treccani - gig economy loc. s.le f. Modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo, e non sulle prestazioni lavorative stabili e continuative, caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali.



atipico, propria del lavoro sulle piattaforme digitali.

La prima definizione di tecnostress va ricercata all'interno di '[Technostress: the human cost of computer revolution](#)', testo ad opera di Craig Brod (1984) che definisce il fenomeno come 'un moderno disagio di adattamento causato dall'incapacità di far fronte alle nuove tecnologie in modo sano'.

Nel lavoro agile, o smart working, non siamo di fronte ad una nuova tipologia contrattuale bensì, secondo quanto prevede l'articolo 18 c1 della Legge n. 81/2017, di una particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato (art. 2094 cc) stabilita mediante accordo scritto tra le parti. L'elemento maggiormente caratterizzante, quindi, è che la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali ed in parte in remoto, all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

L'ICT-based mobile work è la modalità di svolgimento del lavoro a cui possiamo riferirci considerando il lavoro agile. Il termine 'teleworker' lascia spazio così al 'mobile worker' che nella pubblicazione della Commissione Europea del 2010 'The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers' nella versione 'mobile eWorker' viene definito come il lavoratore che per almeno dieci ore a settimana lavora fuori dall'abitazione e dal luogo principale di lavoro utilizzando il computer e le connessioni online.

I tecnostress creators

Tra i " vengono citati:

- l'essere costantemente connessi (Mandel, 2005) ovvero la 'minaccia' costante vissuta dagli impiegati relativa al poter essere contattati ovunque ed a qualsiasi ora;
 - il sovraccarico informativo (Fisher e Wesolkowski, 1999) che costringe i dipendenti a lavorare più velocemente per poter far fronte a richieste crescenti; la percezione di complessità delle ICT (Yaverbaum, 1988); l'obsolescenza delle ICT (Brod, 1984; Zorn, 2002);
 - l'assenza di un adeguato supporto tecnico (Kupersmith, 1992); ed infine un multitasking tanto eccessivo da poter incrementare la tensione, diminuire la percezione di controllo della situazione ed affievolire la soddisfazione lavorativa (Brillhart, 2004; Weil e Rosen, 1997).
- Tra i 'technostress inhibitors' si identificano invece:
- il supporto tecnico ed organizzativo (Nelson, 1990);
 - il supporto ed il coinvolgimento dei dipendenti durante le fasi di implementazione (Brod, 1984);
 - una adeguata gestione della comunicazione.



Una di queste evoluzioni riguarderà gli oggetti (le cose), che acquisiranno intelligenza sfruttando la possibilità d'acquistare informazioni in rete o utilizzare la stessa per comunicare con altri supporti, al fine d'incrementare l'utilità e la funzionalità dell'oggetto stesso. È nata così l'espressione 'internet of the things' (IoT)⁵.

Facciamo alcuni esempi pratici che potrebbero cambiare radicalmente il modo di fare le cose (ed anche di lavorare dunque): una sveglia potrebbe essere programmata per modificare in tempo reale impostazioni, azioni, condizioni nel contesto (ad esempio maggiore traffico registrato sulla tratta impostata casa ed ufficio); la misura dell'orario di lavoro potrebbe essere rilevata con criteri differenti da quelli conosciuti oggi (es rilevazione differita tra lavoratore e lavoratore); dispositivi di protezione individuale quali scarpe da lavoro o vestiario, potrebbero trasmettere tempi, velocità e distanza percorsa e mettere tali dati in connessione con quelli di un'altra persona (es gestione delle interferenze), anticipando e pertanto prevenendo anche eventuali emergenze; gli impianti potrebbero prevedere condizioni meteo avverse ed autoregolare il proprio funzionamento ovvero comunicare anticipatamente segnali di pericolo o suggerendo probabili stati d'allarme (es neviccate abbondanti, risparmio energetico).

La definizione dell'identità elettronica del mondo reale (fisico), la comunicazione e l'utilizzo etico dei dati, potrebbero permettere una significativa innovazione nelle attività lavorative e nel modo di lavorare delle persone. Si modificherà la domanda di competenza ed abilità dei lavoratori. Le maggiori preoccupazioni provengono dai sociologi, in tema di sicurezza e privacy. Uno dei pericoli è che si possano spiare le persone in casa loro, sapere quando la casa è vuota oppure che l'IoT mini le fondamenta del controllo che ognuno ha sulla propria vita.

Nel modello fordista il rapporto tra capitale e lavoro si fondava su di un asset presente in grandi quantità sul mercato del lavoro, la forza fisica del lavoratore, per cui il datore di lavoro possedeva i macchinari necessari alla produzione ed acquistava sul mercato la 'strumentalità astratta'.

Ecco allora che la relazione tra investimenti in macchinari e in capitale umano appare invertita, a vantaggio del ruolo dei lavoratori senza i quali l'investimento rischia di vanificarsi, essendo la componente 'capitale' insita nel

⁵ neologismo coniato da Kevin Ashton nel 1999, in occasione di una presentazione presso Procter & Gamble, riferendosi all'estensione di Internet al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti



lavoro.

La digitalizzazione di molti ruoli può abilitare forme di organizzazione che non richiedano, in modo costante, la presenza fisica del lavoratore all'interno dell'impresa (lavoro agile) ed implicano un ripensamento delle logiche di fiducia all'interno della catena gerarchica, oltre le politiche retributive che si fonderebbero maggiormente sui risultati raggiunti piuttosto che sul parametro dell'ora lavorata.

Si tratta di sfide organizzative che implicano cambiamenti anche nelle relazioni industriali, in quanto riguardano tematiche connesse strettamente ai rapporti tra le parti. Non significa porre in secondo piano le tutele dei lavoratori, quanto ridefinirle alla luce di un paradigma produttivo mutato.

Il lavoro potrà essere tradotto in un algoritmo ed affidato alle macchine, ai robot; all'uomo resteranno compiti ausiliari che le macchine non potranno svolgere o che non sarà conveniente affidare loro. Ai lavoratori sarà richiesta sempre più capacità di conoscenza e creatività (immaginare il futuro, costruirlo e controllarlo), viceversa la semplice esecutività per lavori di supporto.

Alcuni studiosi hanno immaginato e descritto due diverse tendenze di sviluppo del modello di produzione industriale, per il lavoro dipendente. Il primo chiamato metropolis ed il secondo industria 4.0. Metropolis riguarderà prevalentemente le forme di lavoro senza qualificazione, nella produzione di merci a basso valore aggiunto, dove non sarà richiesta la partecipazione dei lavoratori al raggiungimento dei risultati. Industria 4.0 si svilupperà nelle attività maggiormente qualificate, dove la partecipazione dei lavoratori al raggiungimento dei risultati di qualità sarà necessaria e sollecitata, si svilupperanno modelli diversi, descritti col termine industria 4.0.

L'affermazione di uno o l'altro modello, dipenderà da come sapremo coniugare utopie ed idee più o meno disponibili nella narrazione contemporanea del fenomeno, con l'essere pragmatici. Relativamente al lavoro autonomo invece, le tecnologie informatiche continueranno a permetterne la crescita, fino a divenire potenzialmente la più importante forma di lavoro.

Per questo sono stati descritti due ulteriori modelli, per quell'organizzazione definita da Vindice Deplano 'l'azienda che non c'è', Gig economy e lavoro condiviso. Gig economy è una forma di lavoro autonomo che stiamo già



sperimentando. Si tratta della possibilità di utilizzare applicazioni che permettano di organizzare il lavoro di persone, in tutto il mondo, solo per il tempo strettamente necessario a completare un servizio che viene richiesto a chi detiene la proprietà dell'applicazione. Lavoro condiviso riguarderà il lavoro condiviso ed autorganizzato, somiglierà ad un opificio preindustriale dove si ritroveranno professionisti (che Verdesca definisce 'artigiani del digitale'), ciascuno con le proprie conoscenze tecniche e autonoma capacità produttiva. La grande differenza sarà nelle tecnologie dell'informazione che permetteranno di auto-organizzare (in assenza di un imprenditore/proprietario) tante competenze, magari collocate in diverse parti del globo, senza la necessità di avere un luogo fisico (l'opificio) dove ritrovarsi a lavorare insieme.

Il processo di trasformazione che porta alla nascita della 'società delle 24 ore', appare oggi ineluttabile, soprattutto nella direzione di un'organizzazione sociale in cui i condizionamenti temporali non presentano più un limite per le attività umane. Tuttavia, sono diversi i temi ed i problemi che rimangono aperti, guardando a questi scenari in evoluzione, nei quali siamo già profondamente immersi.

Un timore d'affrontare quando si parla dello sviluppo delle nuove tecnologie legate al lavoro umano, è quella della perdita di posti di lavoro. In generale si concorda sul fatto che le nuove tecnologie digitali in pochi anni creeranno nuove opportunità mentre tenderanno ad eliminare vecchie posizioni lavorative, in un processo in cui raramente vi sarà una perfetta corrispondenza tra questi due fenomeni.

Un secondo tema, più organizzativo, rimanda agli ostacoli interni e di pianificazione nell'introduzione efficace di nuove tecnologie. Infine, l'ultimo tema riguarda quanto dobbiamo preoccuparci di sviluppare non solo le conoscenze tecnologiche del personale, ma anche le così dette [Non-Technical Skill](#).

I molteplici modi di rappresentare le informazioni, portati dalla digitalizzazione, aumentano la complessità delle risposte, che tendono ad essere categorizzate dal lavoratore. Perciò è necessaria una capacità di discriminazione e di assunzione di responsabilità diretta da parte del lavoratore, che può essere esposto anche ad un sovraccarico mentale, al quale far fronte migliorando le capacità di attenzione, previsione e decisionale.

Molte aziende hanno sviluppato politiche finalizzate a gestire i suddetti cambiamenti. Di seguito alcuni 'case



history' utili a valutare concretamente gli argomenti trattati.

Gruppo Maire Tecnimont – be adaptative

La società, leader nel mercato mondiale dell'Engineering & Construction, Technology & Licensing e nell'Energy Business Development & Ventures, è tra i principali contractor di ingegneria. Ottomila professionisti altamente specializzati che lavorano a tutto tondo nell'industria dell'oil & gas processing, della petrolchimica e dei fertilizzanti. Nell'ambito del processo di trasformazione digitale avviato, ha identificato nel lavoro agile (o 'smartworking') una leva di trasformazione e sviluppo in grado di facilitare il raggiungimento dei propri obiettivi di business, anche attraverso il lancio di uno specifico programma, denominato 'Be Adaptive!'.

I progetti relativi all'introduzione del lavoro agile presso le sedi milanesi del Gruppo, sono stati oggetto di analisi da parte della commissione di valutazione, composta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e da rappresentanti dell'Azienda, che ne hanno valutato i benefici qualitativi e quantitativi, la fattibilità e l'implementabilità operativa oltre, naturalmente, alla portata innovativa.

La concertazione con le Rappresentanze sindacali dei lavoratori (RSU) e le loro organizzazioni, si è rivelata particolarmente proficua, oltre alla collaborazione con l'Ispettorato del Lavoro Comparto Nord Ovest. Il risultato è stato un accordo sindacale innovativo che ha previsto l'applicazione del lavoro agile alla quasi totalità dei dipendenti.

È stata così prevista la facoltà di svolgere il proprio servizio nel luogo che si ritiene più efficace, recandosi anche un solo giorno a settimana presso la sede aziendale, garantendo così continuità all'interazione, al confronto ed alla collaborazione con i colleghi. L'azienda ha ritenuto opportuno inoltre, offrire agli smart-worker la possibilità di lavorare presso aree di co-working convenzionate, garantendo una valida alternativa al 'lavoro da casa'.

Il progetto è supportato da importanti iniziative di formazione, con l'obiettivo di rinnovare la propria cultura aziendale, in prima persona dei Responsabili quali figure chiave nella costruzione di una relazione solidalmente basata sulla definizione di obiettivi, sulla valutazione della performance e sull'importanza del feedback.

Sono state previste sessioni mirate a diffondere la conoscenza delle opportunità derivanti da questa modalità di



lavoro, delle principali tematiche riguardanti la salute e la sicurezza, gli strumenti tecnologici a disposizione per migliorare la produttività e la qualità delle attività lavorative e dei comportamenti virtuosi, in particolar modo nella gestione delle risorse. Particolare evidenza è stata data inoltre ai percorsi di coaching.

Parallelamente è stato attivato un processo di ridefinizione degli spazi fisici, per offrire luoghi di lavoro sempre più adeguati alla nuova modalità di lavoro. La riqualificazione della mensa aziendale in chiave polifunzionale e digitale ha permesso la creazione di un vero e proprio luogo d'incontro e scambio di idee, rispetto al mero spazio per la fruizione del pasto, quale era in precedenza.

Oltre agli strumenti fisici di lavoro, l'investimento tecnologico si è concretizzato nell'adozione delle più avanzate piattaforme software e soluzioni cloud-based, che garantiscono l'accesso da remoto ai documenti, e la loro condivisione, nonché alla collaborazione tra colleghi anche da luoghi diversi.

Volkswagen – not always connected

Secondo il New York Times, nel 2012 l'azienda ha limitato l'orario per l'utilizzo delle e-mail aziendali, circoscrivendolo a partire da mezzora prima dell'inizio del turno di lavoro sino a mezzora dopo la fine della giornata lavorativa, tra le 7:00 e le 18:15. Una politica concordata col Sindacato che riguarda 1.150 dipendenti della compagnia tedesca su un totale di 190.000 potenziali utilizzatori del Blackberry aziendale.

L'essere connessi può facilitare la produttività, ma può anche generare stati d'ansia ed intrusioni frequenti della vita lavorativa all'interno di quella familiare. I server di Volkswagen hanno cessato di ridirigere la posta elettronica esercitando un blocco normativo dall'alto al quale è impossibile sottrarsi, fatta eccezione per le figure manageriali che restano reperibili a tutte le ore del giorno e della notte.

L'essere sempre connessi non implica esclusivamente l'essere reperibili, ma anche dover rispondere al telefono o scrivere un'e-mail nel bel mezzo delle situazioni meno opportune; processo questo, che avanza sotto traccia e conduce chi ne è affetto a controllare ossessivamente il suo smartphone, la posta o il profilo sui social network.

Secondo D'Arcy, le tematiche legate alla salute ed alla sicurezza in azienda sono profondamente legate a quelle del



tecnostress. Sia i livelli di soddisfazione lavorativa che gli stati d'animo incidono sulla tendenza a rispettare le politiche di sicurezza aziendale. Per questo assume rilevanza l'attività di mood management, tramite la quale si lavora sull'umore dei dipendenti.

Un filtro in entrata al livello della selezione del personale fornisce un apporto fondamentale alla ricerca dei dipendenti che risultino essere più adeguati a determinate posizioni lavorative. Secondo Kajze, D'Arcy ed altri ad esempio, persone con personalità descritte da un marcato tratto di nevroticismo sono risultate essere più inclini ad utilizzare in modo improprio le ICT per lavoro.

WebRatio - the internet of things

WebRatio, società che sviluppa Soluzioni web e mobile per la Digital Transformation, ha ideato la piattaforma 'semioty', per l'erogazione di servizi, basati su IoT e dedicata all'industria manifatturiera. Il software è in grado di raccogliere i dati dai prodotti, trasformarli in informazioni utili e confezionare questi dati in servizi che l'azienda può offrire ai propri clienti.

Si tratta di una soluzione 'a pacchetto', utilizzabile fin da subito e facilmente personalizzabile che vuole rendere alle imprese il percorso evolutivo verso il concetto di servizio il più agile possibile. Si pensi alla manutenzione predittiva, per i produttori di caldaie che, in modo evoluto rispetto a un servizio tecnico standard, potrebbero prevenire i guasti.

Il mercato di riferimento è quello delle industrie produttrici di pompe idrauliche, di caldaie e condizionatori, di prodotti dell'industria alimentare come forni, frigoriferi, affettatrici.

Bisognava rispondere ad alcune esigenze peculiari di questi settori (*es funzionalità legate alla termoregolazione, tipiche del settore condizionatori e caldaie*), sebbene un vantaggio forte per tutti i potenziali clienti del manifatturiero derivi dal fatto che molti dei possibili servizi IoT pensati da WebRatio hanno un valore trasversale (*un servizio di consuntivazione costi che indica quanto il cliente spende per l'utilizzo del proprio forno è facilmente applicabile anche a un'azienda che produce caldaie*).

L'esperienza che Webratio sta accumulando risulta dunque preziosa per ogni settore. Il team dedicato a Semioty è



raddoppiato (oggi di 10 persone) così come il numero dei clienti. Si sta innescando un circolo virtuoso, aumentano i casi di successo e le aziende che hanno fatto da apripista portano avanti progetti evoluti e hanno fatto scattare un diffuso spirito di emulazione.

Concludendo, la web economy ha decretato la crisi della new economy e sta determinando la definizione di innovative modalità di fare impresa. La genesi di nuove forme di organizzazione del lavoro pone con forza questioni sulla corretta gestione delle operazioni, *considerando tra l'altro un terreno ordinamentale tradizionale, come quello domestico, che con estrema difficoltà si armonizza con i repentini cambiamenti economici* ⁶.

Nei prossimi anni assisteremo ad una trasformazione della struttura stessa dell'impresa e dei rapporti che essa ha con i lavoratori, processo che avrà conseguenze sulla creazione e la gestione della cultura della sicurezza sul lavoro.

In una prospettiva psicosociale, il tecnostress può diventare l'occasione per 'costruire sicurezza' parlando il linguaggio dell'organizzazione, producendo valore per l'impresa e benessere per i lavoratori-cittadini, attraverso la diffusione di una cultura la cui necessità è avvertita sia dal mondo delle imprese, sia dalla società.

Misurare e gestire la performance è un'attività manageriale fondamentale, ma è anche un'attività sociale connessa ai sentimenti, ai bisogni ed alle competenze degli individui coinvolti in essa. La realtà delle organizzazioni restituisce frequentemente uno scenario pieno di contraddizioni in cui spesso, la valutazione delle performance si trasforma in un rituale pieno di errori ed ingiustizie, più o meno dispendioso e di cui s'ignorano i costi.

È necessario un nuovo modo di pensare alla performance ed agli strumenti per misurarla. È opportuno pensare alla definizione di pratiche e modelli manageriali in grado di ridisegnare ed ampliare i confini del Performance Management System verso un paradigma che valorizzi l'apprendimento e l'autocontrollo, ad ogni livello.

Occorrerà probabilmente: 1. Ripensare il sistema universale di welfare, nato nella e per la società industriale, in quanto nelle nuove forme di lavoro dovrà necessariamente accompagnare la redistribuzione di una risorsa scarsa come il lavoro e garantire un intervento equilibratore delle istituzioni, sia per il lavoro autonomo come per il

⁶ Cfr. Corte giustizia Ue 20 dicembre 2017, causa C-434/15, Elite Taxi.



lavoro dipendente, in grado di ridurre le possibili nuove disuguaglianze; 2. Recuperare solidarietà e cooperazione, che sono state il carburante per le conquiste sociali del Novecento e possono tornare ad essere il collante della società per accompagnare nuovi modelli di difesa del lavoro e della produzione; 3. Valorizzare la partecipazione dei lavoratori al governo delle aziende e la condivisione dei rischi e delle opportunità, in quanto è stata un'aspirazione delle classi lavoratrici del secolo scorso per conquistare la propria emancipazione, ed è oggi anche un bisogno delle organizzazioni che dovranno competere nel nuovo mercato globale; 4. Riflettere profondamente sull'etica dell'attuale sistema economico, sull'opportunità di comunicare eventuali false illusioni (*es la totale personalizzazione della produzione, in luogo di una costante e crescente omologazione*) e la necessità di umanizzare i suoi principi e le sue regole portanti (*es la velocità e la direzione dello sviluppo*).

Se è vero che questo passaggio è pericoloso, è altrettanto vero che non è privo di opportunità da cogliere. Occorre prendere atto di un profondo e fondamentale passaggio culturale, legato al modo di concepire il lavoro: non come un luogo, ma come attività. Come diceva Gandhi *dobbiamo diventare il cambiamento che vogliamo vedere*.

