

TEMA

Tempo e orari nel lavoro che cambia

Fine dell'orario come misura del lavoro? Tecnologie, *smartworking*, lavoro digitale

Anna M. Ponzellini*

1. «Lavorare meno per lavorare tutti».

Il taylorismo, l'orario standard e la sua riduzione bloccata

La storia degli orari di lavoro è stata a lungo soprattutto una storia della *durata* dell'orario. La definizione della giornata lavorativa standard, regolata da legge e contratti, era stato un passaggio organizzativo importante per il lavoro industriale quando abbandonò la distribuzione del lavoro a domicilio, concentrò i lavoratori in uno spazio comune (la «fabbrica»), regolò la subordinazione e sostituì la paga per pezzo¹ con una durata giornaliera di presenza sotto la supervisione di un capo. Da quel momento, la riduzione della giornata lavorativa fu, insieme all'aumento del salario, uno dei temi fondamentali del conflitto operaio. Fu anche un tema vincente, visto che la giornata lavorativa nella gran parte dei paesi industrializzati, tra la fine dell'Ottocento e gli anni sessanta del Novecento, arrivò a dimezzarsi (da sedici a otto ore), aiutata dall'enorme aumento della produttività generato dal sistema di produzione taylor-fordista. La pressione per un'ulteriore riduzione – che avrebbe dovuto portare a trentacinque ore la settimana lavorativa – continuò nei decenni successivi, ma ebbe successo solo in Germania e Francia. Dalla metà degli anni novanta il processo di riduzione generalizzata si interruppe e persino i paesi che erano andati più avanti ebbero qualche ripensamento.

Le cause di questa battuta d'arresto furono più di una. Da un lato, si era forse verificato il naturale esaurirsi della spinta al miglioramento delle condizioni di lavoro – in sostanza le otto ore rappresentavano una giornata lavorativa passabile – e il movimento dei lavoratori si era dato un obiettivo diverso e più complicato: utilizzare la riduzione dell'orario per au-

* Anna M. Ponzellini è partner della società di consulenza Apotema, Etica ed Economia.

¹ Il sistema del cottimo restò più lungo, ma solo come indicatore di produttività.

mentare i posti di lavoro, «lavorare meno per lavorare tutti». Con ciò, però, aveva innescato un dibattito infinito tra specialisti (o presunti tali) e contemporaneamente proposto una posta in gioco che non era sufficientemente in grado di generare consenso tra i lavoratori. Dall'altro, come argomenta Aldo Marchetti nel suo testo sulla storia dell'orario di lavoro, perché in quegli anni era sopraggiunta la globalizzazione e la concorrenza in termini di costo del lavoro da parte dei paesi di nuova industrializzazione si presentò anche con la messa a disposizione di lavoratori meno tutelati dei nostri sul piano dell'orario di lavoro e questo fu un incentivo per le imprese a delocalizzare o anche solo a minacciare di farlo (Marchetti 2010). Tuttavia contò probabilmente anche il fatto che proprio in quei decenni nei paesi industrializzati si realizzò un consistente aumento del lavoro part-time a segnalare uno slittamento dalla strategia collettiva a strategie individuali di riduzione d'orario (Lehndorff 1999). Un passaggio profetico per quanto avvenne poi.

2. «Giusto in tempo».

La stagione del toyotismo e dell'orario flessibile

Il fenomeno del part-time – che per la verità stentò a diffondersi in Italia – fu certamente la prima rottura dell'idea fordista del lavoro uguale per tutti. Ma non rappresentò che l'inizio della progressiva erosione dell'orario standard, un processo che, come vedremo, può essere considerato sostanzialmente positivo, ma anche pieno di contraddizioni. I grandi cambiamenti dell'orario che si verificarono a partire da quegli anni hanno prevalentemente a che fare con un'altra dimensione del tempo di lavoro: la *collocazione*, ovvero il quando – nella giornata, nella settimana o nell'anno – vengono richieste le mie ore di lavoro (a tempo pieno o a tempo ridotto che siano). Nell'industria, per garantire il miglior utilizzo delle macchine, vi fu il passaggio ai turni avvicendati, che superarono l'idea del turno «normale» come ancora viene denominato quello al centro della giornata. Anche se c'erano sempre stati i turni notturni, i sabati e le domeniche di chi lavorava sui cicli continui. Nei servizi, dove l'orario di lavoro si era «disaccoppiato» da subito dagli orari di apertura dei servizi, furono oltre ai turni mattutini e pomeridiani, i sabati e poi anche le domeniche (Ponzellini e Tempia 2003).

Dagli anni novanta in avanti fu chiaro che non si sarebbe più tornati indietro nel processo di *de-standardizzazione* dell'orario. Nell'industria alla competizione globale si cominciò a rispondere con una stringente razionalizzazione dei processi industriali e dei costi di produzione, che divenne paradigma con l'avvento del toyotismo e del suo imperativo al *just-in-time*. La riduzione degli sprechi impose la saturazione delle macchine e delle persone, che si tradusse in una turnistica ancora più articolata. Ma è stata soprattutto l'eliminazione delle scorte che rivoluzionerà la manifattura e condurrà al nuovo sistema di orario basato sulla flessibilità stagionale/annua: si affermò il cosiddetto orario multiperiodale o plurisettimanale, per cui alcune settimane all'anno si lavorano più ore (fino a quarantotto) e altre meno ore (fino a trentadue) in ragione della stagionalità dei prodotti o, più spesso, dell'andamento delle commesse. Per anni – finché non vi è stata consapevolezza del fatto che questo era il nuovo modo di produrre – il conflitto industriale sugli orari si concentrò contro i sabati lavorativi.

Nel settore dei servizi, che nel frattempo era enormemente cresciuto, la domanda di flessibilità arrivò con la personalizzazione dei servizi agli utenti e ai consumatori che portarono a tempi di apertura progressivamente più lunghi, spesso tendenti alle ventiquattro ore su ventiquattro. Call center e distribuzione organizzata aprirono la strada a modelli di organizzazione del lavoro che prevedono una elevata incidenza di part-time (più facile da modularizzare) e orari di lavoro flessibili su fasce giornaliere di disponibilità oraria². Sistemi simili di organizzazione del lavoro e degli orari si sono diffusi anche nelle cooperative di servizi a domicilio, nei fast food, in alcuni comparti della logistica.

² In settori con margini ridotti di produttività – alcuni dei quali come i call center minacciati dalla concorrenza di lavoratori e impianti *off-shore* – gran parte dell'efficienza si basa sul fatto di avere l'organico giusto in ogni momento: è essenziale una ferrea corrispondenza tra flussi di vendita (o di telefonate in arrivo) e lavoratori presenti, che può essere raggiunta solo attraverso il continuo aggiornamento della programmazione fino a ridosso del momento della prestazione lavorativa e che comporta inevitabilmente frequenti modifiche dei turni. Questo fatto ha comportato per i lavoratori una progressiva riduzione della certezza della collocazione del proprio orario, che nel lavoro part-time era inizialmente tutelata dalla legge. La contrattazione di clausole di flessibilità che prevedano la possibilità di scelta dei turni è attualmente un modo per superare in parte questo disagio.

3. «Flessibilità *win-win*». Scegliere il proprio orario

Siccome il lavoro a turno e nelle *unsocial hours* (orari notturni e serali, domeniche e festività) a qualcuno non piaceva, il sindacato risolse il problema (o credette di farlo) attraverso maggiorazioni salariali che crescevano man mano che l'orario si allontanava dallo standard. Anche il lavoro straordinario, che si era diffuso moltissimo nelle realtà medio-piccole e meno razionalizzate, ebbe premi elevati (che non meritava): una giungla retributiva che la dice lunga su come la contrattazione aziendale dagli anni ottanta ad ora si sia concentrata nella monetizzazione di un (effettivo o presunto) disagio del non-standard, piuttosto che nella ricerca di soluzioni organizzative coerenti con i nuovi paradigmi organizzativi e insieme in grado di garantire una buona qualità del lavoro.

Qualche passo in questa direzione comincia a essere compiuto solo in tempi più vicini a noi. In realtà, già dall'inizio, erano in molti, soprattutto donne, a preferire gli orari a turni all'orario normale (che occupava tutta la giornata), come nel caso delle infermiere o in quello dei turni sei per sei nell'industria tessile (che compattavano e accorciavano l'orario giornaliero, anche se bisognava rinunciare al sabato). Donne e giovani continuarono a essere inclini a orari lontani dallo standard – il part-time, i turni avvicendati, il lavoro stagionale – e arrivarono a smentire anche la logica delle *unsocial hours*, come si vede nel caso della preferenza di studenti e madri di famiglia per gli orari serali alla Whirlpool negli anni novanta o, più recentemente, nella preferenza per turni che iniziano all'alba (ma, in compenso, finiscono presto) in Luxottica. Naturalmente si trattava di preferenze spinte da specifiche condizioni sociali, come la necessità di conciliare il lavoro con la cura dei figli o con lo studio.

Solo recentemente diventa più chiara (forse prima alle direzioni aziendali che allo stesso sindacato) la possibilità di un percorso virtuoso nell'organizzazione degli orari, che rispetti l'obiettivo dell'efficienza aziendale ma lo contemperi con quello del raggiungimento di una buona qualità di vita per le persone. Questo *incontro win-win* della domanda-offerta di flessibilità dell'orario comincia a realizzarsi in alcune situazioni organizzative, specialmente in quelle dove le donne sono in maggioranza. All'inizio sono soprattutto le aziende dei servizi: Auchan, Unicoop, Carrefour, Ikea nella grande distribuzione; McDonald's e altre catene della ristorazione; i grandi call center, come Call&Call (Pero e Ponzellini 2015).

Per esempio, chi lavora in Ikea può scegliere i turni di lavoro, collocando le sue preferenze in una tabella elettronica relativa a un dato periodo di programmazione (in genere, otto settimane). Nel caso di sovrapposizione delle preferenze interviene un sistema automatico di totalizzatori che garantisce equità nella distribuzione dei turni meno «gettonati». Contrariamente a quello che si pensa, i lavoratori si dispongono in modo molto vario nei diversi turni; i casi di sovrapposizione sono meno di uno su dieci. Visto che l'efficacia del sistema è legata alla numerosità del bacino di persone che possono ruotare sui turni, l'azienda sta investendo in programmi formativi e di affiancamento che permettano a molti lavoratori di raggiungere la polivalenza necessaria a ricoprire le diverse posizioni e a massimizzare le loro possibilità di scelta (Italia Lavoro 2016).

Altre aziende, anche nell'industria, hanno introdotto la possibilità di scelta tra diversi «menù di orario»: è il caso, per esempio, di ZF, un'azienda metalmeccanica del Nord-Est che fin dai primi anni duemila ha concordato con il sindacato la possibilità per i dipendenti di scegliere, ogni due mesi, tra tre tipi di orario settimanale: la settimana a orario «normale»; quella a orario «carico» (che prevede la disponibilità al lavoro straordinario il sabato mattina o ad un'ora in più al giorno); quella a orario «scarico» (che prevede il venerdì pomeriggio libero o un'ora in meno al giorno) (Pero 2002). In altri sistemi sociali e contrattuali, come quello tedesco, è la squadra di lavoro (sei-otto operai coordinati da un team leader) che ha il compito di organizzare ferie, permessi, cambi turno e, soprattutto, di decidere di volta in volta quando collocare le ore in più richieste dai target produttivi e quando collocarne il recupero: un sistema di banca-ore che garantisce una elevata reciprocità tra esigenze d'impresa ed esigenze dei singoli anche senza l'intervento di un incentivo salariale per le ore straordinarie o multiperiodali (Pero e Ponzellini 2015).

Negli uffici, infine, dove i vincoli imposti dalle tecnologie e dal lavoro diviso e coordinato sono minori, lo spazio di flessibilità concesso ai lavoratori si diffonde presto. Nelle sedi impiegatizie delle grandi società – ma anche in molti uffici pubblici – si afferma il *flexitime*, ovvero la possibilità di variare l'orario d'inizio e fine della giornata. L'orario flessibile col tempo in alcune realtà si è via via allargato, aprendo la possibilità di «recuperare» su periodi più lunghi: la settimana, il mese, l'anno.

Siamo forse ancora lontani da una piena reciprocità tra domanda e offerta di flessibilità, tuttavia si è aperta una strada. Un percorso che rappresenta

una svolta rispetto alle tradizionali piattaforme sindacali che, di fronte ai vari problemi aperti dal cambiamento organizzativo, si davano da fare per trovare una *one best way* (tipicamente fordista) in grado di accontentare tutti. La nuova strada consiste invece nell'agevolare la de-standardizzazione e quindi la *scelta dell'orario* da parte dei singoli. All'inizio interpretata come forma di tutela per le madri o per i *caregiver*, ora ha assunto l'aspetto di una forma di libertà aperta a tutti: in questo modo viene legittimata la diversità nelle preferenze e nelle condizioni sociali e il sostegno ai progetti personali dei lavoratori.

4. «Lavorare smart». Le tecnologie abilitano mobilità e libertà, ma rendono incerti i confini tra lavoro e non lavoro

Negli ultimi trent'anni il telelavoro e i suoi succedanei – *smartworking* o lavoro agile³ – hanno lasciato intravedere per molte attività lavorative una nuova possibilità di scelta: non solo «quanto» e «quando», ma anche «dove» lavorare (Ponzellini e Tempia 2003). Si comincia così a mettere in discussione il *luogo* di lavoro. Come si intuisce, abbiamo a che fare con modi di lavorare strettamente legati alle possibilità aperte dalle tecnologie, un percorso recente ma che lascia presagire sviluppi veloci nella misura in cui la tecnologia libera, letteralmente, molte posizioni di lavoro e molti lavoratori dal vincolo taylor-fordista del tempo-luogo unico per il lavoro. Se non la fine della «fabbrica», intesa come luogo della manifattura, certamente sembra avvicinarsi la fine di quel modello di luogo di lavoro mutuato dall'industria – concentrato in uno spazio circoscritto, delimitato da tornelli di ingresso e da dispositivi segnatempo, controllato a vista dalla gerarchia – che ha caratterizzato l'ultimo secolo e mezzo di lavoro privato e anche pubblico.

Le tecnologie che si sono rivelate davvero abilitanti per l'autonomia spazio-temporale – e quindi anche per l'equilibrio tra vita e lavoro delle perso-

³ Denominazioni come *smartworking* e lavoro agile sono usate dalle aziende da diversi anni per regolare al loro interno forme occasionali di lavoro mobile e da remoto: in altri paesi si parla, senza troppe distinzioni, di *teleworking*, ma in Italia l'Accordo interconfederale sul telelavoro del 2004 ha introdotto una normativa così vincolante – anche perché troppo legata a un assetto tecnologico già allora in via di superamento – che non si prestava a essere utilizzata per formule più leggere, e meno onerose dal punto di vista degli adempimenti, del vecchio telelavoro a domicilio.

ne – sono tecnologie ormai consolidate (più da terza che da quarta rivoluzione industriale), come le Ict: laptop, smartphone, tablet, possibilità di connettersi alla rete aziendale da casa o comunque da remoto, software di protezione dei dati e poi badge per la rilevazione delle presenze, software per la gestione dei turni della flessibilità, dispositivi per pc che rilevano l'inizio e la fine dell'attività, applicativi che consentono i controlli a distanza (Ponzellini 2006). Strumenti non ancora utilizzati in tutte le loro possibilità – forse perché le barriere che incontrano non sono tanto tecniche, ma sociali e di regolazione – e che saranno certamente potenziati dalle nuove opportunità aperte dalla possibilità di archiviazione, estrazione e analisi delle informazioni, dall'intelligenza artificiale e dalla creazione di algoritmi sempre più sofisticati che standardizzeranno molte attività e renderanno possibili ancora più interventi da remoto, anche attraverso le innumerevoli piattaforme online di scambio di servizi e di lavoro digitale previste dalla rivoluzione di Industria 4.0.

In linea di massima si tratta di tecnologie «amichevoli», ma che hanno aperto un capitolo nuovo nella quotidianità delle persone: la necessità di gestire le *sovrapposizioni e le interferenze* tra il tempo di lavoro e il tempo di non lavoro. Tanto più se svincolato da controlli di orario, il lavoro mobile e da remoto tende infatti a provocare una situazione di *blurring boundaries* (confini confusi) tra il lavoro e le altre attività della giornata (Webster 2004). Un fatto che ha cambiato la nostra quotidianità, quasi indipendentemente dal lavoro che svolgiamo e rispetto al quale si dovrà prevedibilmente costruire una cultura che sappia prendere gli aspetti abilitanti delle nuove tecnologie e respingerne le insidie. Richiede certamente la messa in campo di nuove abilità dei lavoratori nell'autogestione del proprio tempo, finora sconosciute nel lavoro dipendente. Tuttavia, non va esclusa anche la possibilità di qualche intervento di regolazione⁴.

Pratiche di lavoro a distanza sono già sperimentate da decenni soprattutto per dirigenti e quadri ma anche per diverse attività impiegatizie e tecniche – come contabilità, buste-paga, gestione amministrativa, marketing, assistenza alla clientela – che possono essere svolte in parte o interamente da

⁴ Più che affermare un generico «diritto alla disconnessione», si tratta forse semplicemente di regolare le richieste di disponibilità che vanno oltre il lavoro «ordinario», non importa dove prestato, come ad esempio la necessità di rispondere a un cliente per un bisogno specifico, il presidio della posta, interventi di assistenza o di manutenzione urgenti ecc. A queste si potrebbe far fronte allargando il campo dell'istituto, già esistente nei Ccnl, della «reperibilità».

remoto. Recentemente in Italia è stata introdotta anche una normativa specifica sul lavoro agile (legge 22 maggio 2017 «Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato»). La nuova legge, che ha l'obiettivo dichiarato di «incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro», regola, fortunatamente con sufficiente leggerezza, le condizioni di questa particolare modalità di lavoro, che resta comunque, oltre che subordinato, sottoposto alla normale disciplina legale e contrattuale dell'orario di lavoro.

Tra le prime aziende a stipulare accordi collettivi sul lavoro agile (ancora prima della legge) per l'insieme dei propri dipendenti vi sono Nestlé e Barilla. È interessante analizzare le norme che vengono inserite negli accordi, perché rendono evidenti le nuove possibilità tecniche e contemporaneamente gli sviluppi impliciti di innovazione organizzativa che sottendono. Nestlé prevede che il lavoro agile sia svolto solo per periodi limitati nel tempo. Anche Barilla – che lo apre a tutti gli impiegati e quadri – definisce un massimo di otto ore la settimana, ma ne promuove la rotazione, lasciando quindi intravedere l'intento di organizzare in modo diverso gli spazi interni ed esterni dell'azienda. Il controllo della prestazione è molto articolato nel caso di Nestlé, dove, da un lato, si dichiara che la gestione dell'orario è lasciata all'autonomia del lavoratore, ma contemporaneamente è prevista la sua disponibilità a essere contattato durante l'orario lavorativo. Soprattutto, però, una clausola dell'accordo prevede che «i dati raccolti in merito alla quantità e qualità della prestazione non costituiscono violazione dell'articolo 8 della legge 300». Nel caso di Barilla è invece semplicemente esplicitato il divieto al lavoro straordinario. Come si vede, anche se per ora resta fermo il riferimento al classico orario di ufficio (tutt'al più con quel po' di flessibilità già concessa a chi lavora negli spazi aziendali), entrambe le aziende cominciano a interrogare i loro sistemi di coordinamento e controllo e a prevederne gli sviluppi necessari a supplire al venir meno del controllo esercitato dall'orario: sia quando fanno cenno alla possibilità del lavoratore di autoregolamentarsi l'orario (dentro i pletti di controlli più tradizionali, come la telefonata del capo o del collega), liberando contemporaneamente il campo ad altre misurazioni della performance (Nestlé), sia quando ipotizzano il passaggio a una flessibilità più spinta dell'orario, purché non condizionata dalle maggiorazioni dello straordinario (Barilla).

In altre aziende, come Muoversi – piccola ditta del terziario avanzato che gestisce una piattaforma di servizi alle imprese –, il passaggio al lavoro agile apre orizzonti più avanzati, soprattutto in materia di organizzazione aziendale e del lavoro. Per il momento, anche qui la possibilità di lavoro da remoto riguarda solo una media di quattro giornate al mese, al massimo due giorni nella stessa settimana. I luoghi dove è possibile lavorare a distanza sono solo quelli dove esiste una connessione veloce: la propria abitazione, spazi di *coworking*, bar con *wi-fi*, hotel, business center, biblioteche, aerei, treni. Nel regolamento si annuncia comunque un (non ben precisato) «superamento del lavoro a tempo verso il lavoro su obiettivi individuali e comuni» e, soprattutto, una diversa gestione degli spazi aziendali attraverso *l'activity-based workplace* ovvero la differenziazione degli ambienti di lavoro in base alle attività da svolgere: spazi per il lavoro ordinario, spazi speciali adatti alla concentrazione (silenzio), spazi per riunione, superando così le postazioni fisse personali. Il coordinamento degli spazi e dei tempi viene risolto attraverso l'accesso dei lavoratori a una agenda elettronica collettiva (un *google calendar* aziendale). Come nel caso Barilla, si tratta dunque di un sistema finalizzato anche a risparmiare sui costi immobiliari, ma più del precedente destinato a cambiare la logistica aziendale e il consueto rapporto dei lavoratori con lo spazio di lavoro (Italia Lavoro 2016).

5. «Il contadino non timbrava il cartellino».

Verso la fine della presenza come controllo e misura del lavoro

Come abbiamo visto sopra a proposito prima del *flexitime* e poi dello *smartworking*, il lavoro amministrativo e tecnico si presta più di altri alla flessibilità dell'orario di lavoro. Le aziende di progettazione e di produzione di software, le attività di marketing e di assistenza alla clientela, le società di consulenza sono, non a caso, quelle che sono andate più avanti nella ricerca contemporaneamente di nuove forme di flessibilità di orario e di nuove misure della prestazione. Si tratta spesso di aziende che hanno bisogno di massima flessibilità sul tempo perché hanno relazioni con clienti globali, lavorano su commesse a scadenza, devono gestire bisogni di assistenza tecnica non prevedibili. Gli sviluppi in questa direzione del lavoro dei *professional* hanno portato frequentemente alla *soppressione del cartellino*.

Micron, azienda di semiconduttori che ha in Italia uno stabilimento interamente dedicato alla progettazione, ha eliminato la timbratura per i quadri e sta per estendere lo stesso sistema ai settimi livelli. L'obiettivo dichiarato è di migliorare l'efficienza aziendale, e contemporaneamente la conciliazione tra lavoro e famiglia. Per chi lavora sui progetti, il nuovo sistema fa leva sulla responsabilizzazione sui tempi di consegna (che vanno rispettati in modo stringente per evitare penali), quindi sulla eventualità di lavorare molte ore quando si è sotto scadenza a cui poi corrisponde la possibilità di prendersi due giorni o anche una settimana *off*, senza dover chiedere a nessuno. Per il gruppo di esperti del pronto intervento di manutenzione, è cambiato il sistema della reperibilità, ora regolato dalla presa in carico, a rotazione, di uno smartphone collegato alle macchine (che sono presso clienti ovunque nel mondo): il telefono squilla quando queste richiedono assistenza e il lavoratore reperibile deve rispondere, che sia notte o giorno, connettersi da dove vuole e risolvere il problema. Per i lavoratori delle qualifiche inferiori il nuovo orario di lavoro prevede una fascia giornaliera molto ampia, dalle 6.00 alle 21.00, in cui il dipendente può collocare il suo orario di lavoro in misura non inferiore a sei ore giornaliere e secondo il consueto sistema di *flexitime* (trimestrale) a contatore: l'ampiezza della fascia giornaliera in cui le attività aziendali possono essere svolte elimina la necessità per l'azienda di ricorrere a turni di lavoro, coprendo, quando necessario, richieste di assistenza più ampie da parte dei clienti. Leggendo l'accordo si ha l'impressione di un impianto di regolazione dell'orario completamente ribaltato (non a caso, l'accordo firmato deroga dal Ccnl e «annulla e sostituisce ogni precedente accordo o prassi aziendale esistenti») (Italia Lavoro 2016; cfr. Della Rocca in corso di pubblicazione).

Come si vede, se il taylorismo aveva standardizzato gli orari e la produzione a magazzino aveva consentito di «linearizzare» l'anno, la settimana e la giornata di lavoro, ora il polmone di tempo-lavoro rappresentato da questo tipo di organizzazione è venuto meno: non abbastanza veloce, non abbastanza flessibile. La nuova economia chiede di lavorare solo ed esattamente quando serve. Anche se ciò vuol dire meno ore in alcuni periodi e magari molte di più in altri frangenti. Si ritorna ad alcuni caratteri dell'organizzazione del lavoro pre-fordista, quando l'artigiano lavorava su ordinazione e il contadino doveva rispondere all'avvicinarsi delle stagioni e all'imprevedibilità degli eventi atmosferici. Com'è noto, il contadino non timbrava il cartellino.

Nelle aziende dove non c'è più l'obbligo di timbrare è l'operatore stesso che certifica il tempo di lavoro impegnato, compilando un *time sheet*: una

scheda elettronica, su un'agenda o su un portale aziendale, in cui si dichiarano i tempi lavorati nelle singole giornate (in genere divisi per tipo di attività, per progetto o per cliente) e che serve anche per la contabilità dei costi e per il controllo di gestione. In alcune attività più routinarie che si svolgono online – telemarketing, assistenza clienti, registrazione buste-paga – al momento in cui il lavoratore a distanza si connette alla rete aziendale il tempo che passa al lavoro viene registrato. In tutti i casi, cambia il ruolo del capo: da semplice supervisore, diventa organizzatore del lavoro dei collaboratori, con un'idea più precisa dei carichi di lavoro da assegnare, in grado di stabilire scadenze e di esercitare verifiche intermedie e finali sui risultati delle attività.

Dal punto di vista del sistema di controllo, mentre il vincolo al luogo di lavoro è superato facilmente dalle tecnologie che permettono di lavorare a distanza, il vincolo dell'orario di lavoro è meno facile da abolire completamente dato che, anche indipendentemente dal formale riferimento all'orario settimanale medio previsto dalla legge, il tempo lavorato continua a essere una misura importante della prestazione. Diventa però una misura meno stringente. I nuovi sistemi, infatti, mettono l'accento su altri aspetti della quantità e della qualità della performance: il rispetto dei tempi di consegna, la prontezza di risposta a un guasto, l'esigenza di far fronte a una richiesta non prevista del cliente o a tempi di espletamento di un'attività non pianificabile, un numero standard di clienti da seguire. Il dipendente «responsabilizzato» risolve le richieste di flessibilità oraria con la sua disponibilità e, sperabilmente, ottiene vantaggi simmetrici per la sua vita privata.

In conclusione, ci si avvia verso un sistema di controllo delle prestazioni non più basato sulla *presenza*, ovvero sulla dimensione in cui il tempo si salda col luogo di lavoro e con la supervisione diretta del capo (Ponzellini 2017). Il sistema che sta emergendo dai nuovi paradigmi organizzativi è misto: mentre il riferimento all'orario diventa sempre più formale, si fa leva sull'interiorizzazione dell'obiettivo aziendale (la responsabilizzazione), sul nuovo ruolo dei capi e su misure di risultato. Un sistema più efficiente per l'impresa, apparentemente più «umanizzato» per il dipendente. Un sistema privo di rigidità, ma forse più incerto dal punto di vista della tutela. Staremo a vedere⁵.

⁵ Colpisce comunque, all'opposto, il caso di un recente accordo Dhl. L'ambiente e il tipo di attività (consegna di pacchi) sono certo molto lontani dai casi precedenti di attività del terziario avanzato. L'*e-commerce* ha provocato un'espansione enorme delle consegne e anche una maggiore complessità (essendo coinvolti destinatari privati, le merci vengono consegnate

Si deve aggiungere che casi come Micron non solo rendono evidente il superamento del vincolo al luogo di lavoro, del cartellino e delle consuete cadenze giornaliere e settimanali dell'orario, ma in qualche modo rendono *superata tutta la regolazione degli orari*: come si è visto sopra, con questo tipo di organizzazione si può eliminare il ricorso agli straordinari (e alle loro maggiorazioni); sono resi inutili i turni (perché si lavora su fasce di disponibilità a scelta); sono resi superflui i permessi (assorbiti dalla flessibilità dell'orario che consente di assentarsi anche senza precise giustificazioni).

6. Il lavoro digitale e il tempo flessibilissimo (ma denso) del lavoratore autonomo su piattaforma

Il lavoro digitale⁶ è una modalità di lavoro che si sta diffondendo man mano che le imprese diventano in grado di standardizzare una serie di operazioni e di esternalizzarle piuttosto che, come succedeva fino a qualche tempo fa, servendosi di una azienda di servizi o di un singolo collaboratore, accedendo a una piattaforma sul web che le mette in contatto con «un gruppo indefinito e sconosciuto di individui in grado di risolvere problemi specifici o procurare loro servizi specifici o anche prodotti, in cambio di un pagamento» (Eurofound 2015). La tecnologia è essenziale, sia perché il lavoro è prevalentemente fatto online, sia perché l'incontro tra lavoratore e cliente avviene attraverso la piattaforma digitale, sia anche perché il lavoro produce contenuti e valore per i proprietari delle piattaforme (Gandini, Pais e Beraldo 2016).

anche e soprattutto in orari unsocial e spesso ripetutamente). Molti fattorini e corrieri in precedenza erano lavoratori autonomi («padroncini») con mezzo proprio, soci-lavoratori di cooperative ecc., e svolgevano il loro lavoro con ritmi intensi e un alto livello di autosfruttamento. Dhl ha introdotto un'organizzazione digitalizzata dei magazzini e della distribuzione (carichi pianificati automaticamente sui palmari dei fattorini, assegnazione per zona in modo di aumentare l'efficienza) e ha scelto di contrattualizzare i suoi collaboratori come dipendenti allo scopo di programmare con più certezza le proprie attività. Questi adesso sono meno autonomi ma, sembrerebbe, godono di condizioni di lavoro migliori: orario certo, straordinari pagati, numero standard di consegne e ritiri, certezza del salario (Panara 2017). Anche qui, staremo a vedere. Il confronto tra i due casi certamente mette in evidenza come il ruolo della contrattazione si sia fatto più complesso, non esista più un'unica strada buona per tutti i tipi di attività, tutti i tipi di lavoratori. Va bene aprire strade nuove, ma bisogna anche procedere per tentativi ed errori.

⁶ In questo contesto, per «lavoro digitale» intendiamo la sua accezione più ristretta, ovvero il lavoro su piattaforma digitale, denominato anche *crowdworking*.

Molto lavoro autonomo professionale – soprattutto le attività che hanno a che fare con la programmazione, con i contenuti multimediali, con la grafica web, con la costruzione di banche dati e con l'analisi dei dati, ma anche con il marketing e la contabilità – è ormai lavoro svolto *in the cloud* e transita sulle piattaforme⁷. Alcuni compiti sono semplici, come taggare immagini, rivedere dei testi, trascrivere *audio clips*, classificare siti web. Spesso comunque si tratta di attività mediamente qualificate che prevedono l'uso di svariati programmi, applicativi specifici e competenze specialistiche. È abbastanza prevedibile che in futuro il mercato del lavoro dei free-lance – in gran parte costituito da laureati – avverrà in larga misura sul web e, a giudicare dall'attuale funzionamento delle piattaforme, andrà incontro a un ulteriore spezzettamento delle attività: per come si sta sviluppando ora, il lavoro digitale non prevede quasi mai rapporti di lavoro continuativo, solo in alcuni casi l'incarico è previsto per un intero progetto (che al massimo però comporta qualche centinaio di ore), il più delle volte si tratta di piccole attività spot.

Fatte queste premesse generali, vediamo di considerare gli aspetti che riguardano l'orario di lavoro dei *crowdworkers*. Trattandosi di una forma di lavoro molto recente, non sembra esistano ricerche che si siano soffermate su questo specifico aspetto. In linea di massima, la procedura prevede che un lavoratore iscritto alla piattaforma selezioni un'offerta di un'azienda ed entri in competizione con altri per aggiudicarsela: gli incarichi che si troverà di fronte saranno a volte brevi lavori spot pagati a forfait e a volte progetti più ampi per i quali viene stabilito un compenso orario (in genere, nell'ordine di qualche decina di dollari o meno; il compenso dipende anche dalla reputazione raggiunta dal lavoratore).

Negli incarichi «a forfait» si riproduce la tradizionale situazione del lavoro autonomo, il cui tempo di lavoro non è calcolato⁸. Negli incarichi «a

⁷ La piattaforma più importante è Amazon Mechanical Turk (350 mila diverse attività), che intermedia principalmente lavoretti ripetitivi di data-entry, trascrizioni audio, taggaggio di immagini ecc. Nel lavoro più professionale, principalmente di contenuti multimediali, traduzioni, analisi dei dati, Elance e oDesk, ora riuniti nella piattaforma Upwork, contavano, nel 2015, 10 milioni di clienti registrati che lavorano (ma non necessariamente a tempo pieno) per 4 milioni di imprese, 2.700 diverse figure professionali attive in centottanta paesi.

⁸ Per scelta. In effetti, è proprio sulla previsione (giusta o sbagliata) di saper correre più veloce rispetto allo standard di tempo previsto per un determinato compenso, che il lavoratore autonomo basa la sua competitività.

tempo» – che sono quelli che qui ci interessano – la procedura prevede che il lavoratore, tutte le volte che accede alla piattaforma per svolgere la sua attività, attivi un'applicazione contatempo. Per impedire opportunismi («mi connetto e poi vado a bere il caffè...»), il software di controllo registra l'attività che l'operatore sta svolgendo ogni dieci minuti, verificando anche i programmi che sta usando e che devono essere coerenti con l'attività pagata. Succede quindi che, quando si prende una pausa a volte anche solo per una sigaretta, l'operatore preferisca spegnere il contatempo. Benché possa scegliere in completa autonomia quando lavorare⁹ con questa modalità di lavoro, il lavoratore si ritrova un tempo di lavoro puntigliosamente misurato e particolarmente *denso*: una condizione tipica del taylorismo e a cui il conflitto operaio aveva risposto con la richiesta di pause pagate.

Il pattern di lavoro «a tempo» su piattaforma sembra quindi far venire allo scoperto quanto la libertà goduta dai lavoratori free-lance sia controbilanciata da condizioni di lavoro non solo notoriamente meno tutelate ma anche in controtendenza con gli sviluppi positivi in termini di autonomia sul tempo di lavoro che abbiamo visto conquistata dai dipendenti. Sarà questo il nuovo modello di tempo nel lavoro free-lance sulle piattaforme digitali? Se così fosse, certamente è necessario immaginare delle forme di regolazione. Qualche giuslavorista suggerisce che sia il momento di arrivare a una definizione più ampia di chi sia un lavoratore (*worker*), superando la separazione tra chi è subordinato (*employee*) e tutti gli altri che lavorano e introducendo tutele in tutti quei casi in cui si riscontri uno stato di dipendenza, che sia da un datore di lavoro o che sia da un cliente (Davidov 2005).

7. Conclusioni. Tempo e tecnologia, libertà e regole

Il *coworker* Ikea può scegliere quando lavorare e conquistarsi così un miglior equilibrio tra vita e lavoro, ma il suo tempo di lavoro resta accuratamente misurato, anche perché la sua presenza in negozio è indispensabile per l'organizzazione per cui lavora. L'impiegata di Nestlé in *smartworking* un gior-

⁹ Non a caso, il lavoro su piattaforma è prevalentemente prestato nel tempo libero da giovani occupati ad alta scolarità per rimediare reddito aggiuntivo (del tipo degli informatici moonlighters negli anni ottanta e novanta), oppure da studenti, disoccupati o lavoratori dipendenti in congedo parentale (Eurofound 2015).

no alla settimana o per qualche mese dopo la maternità ha un capo che le ha assegnato dei precisi carichi di lavoro e glieli misurerà; deve essere raggiungibile al telefono nelle fasce orarie prefissate, anche se in qualche caso potrà farlo dai giardinetti dove ha accompagnato i bambini; è comunque contenta di risparmiare il tempo inutile del pendolarismo quotidiano. Il *professional* che lavora in una società di progettazione conosce gli obiettivi che deve raggiungere, gli standard di qualità e le scadenze da rispettare; si è abituato a gestire la sua attività secondo i ritmi che gli sono più consoni ma che devono essere anche efficienti per l'azienda, per cui non gli pesa tenere sotto controllo la posta anche la sera o nel week-end; per rendere conto del suo lavoro deve solo compilare, settimanalmente o mensilmente, il resoconto dettagliato delle attività prestate per il controllo di gestione; non chiede permessi per le visite mediche e, a volte, neanche per il solito doppio a tennis del mercoledì pomeriggio, ma quando è sotto scadenza non ci sono né sabati né domeniche. Lo studente che lavora sulla piattaforma Upwork vende a buon prezzo un servizio di *data-analytics* che conosce bene e quindi sa fare velocemente; lavora nei tempi liberi tra un esame e l'altro e magari anche in viaggio mentre va a trovare amici in giro per il mondo; ogni tanto pensa che lavorerà così per sempre e comunque, per ora, non gli pesa più di tanto che mentre è online il suo tempo-macchina sia insistentemente monitorato.

In soli pochi anni, le tecnologie, i mercati e la pressione dei lavoratori per un migliore equilibrio tra vita e lavoro hanno aperto spazi, prima inimmaginabili, di flessibilità per le imprese e di libertà per chi lavora. Molti lavoratori hanno conquistato la possibilità di scegliere quando collocare il loro tempo di lavoro, pur dentro i vincoli dei risultati attesi, e la loro vita personale ne è molto migliorata. In molte occupazioni il riferimento all'orario di lavoro è diventato meno stringente, addirittura solo formale in quelle attività in cui sono più sviluppati i sistemi di valutazione della prestazione e i sistemi di controllo di gestione. Il lavoro da remoto ha rafforzato questa tendenza e il controllo della presenza si rivela in molti casi ormai inutile.

Tuttavia il venir meno dei limiti precisi dell'orario fordista ha aperto alcuni rischi. Il primo è quello di un'invasione incontrollata del lavoro nella quotidianità. Qui il problema non sta tanto nella crescente sovrapposizione/interferenza tra le attività lavorative e le attività personali e di cura – che forse è semplicemente un ritorno a una (augurabile) quotidianità pre-fordista – quanto nella necessità, per i lavoratori, di riprendere quella capacità di

autogestire il proprio tempo di lavoro che il fordismo aveva loro sottratto e, per il sindacato, di aprire spazi di negoziazione, più che su generici richiami al «diritto alla disconnessione», sulle specifiche condizioni della loro reperibilità. Com'è stato detto, le nuove organizzazioni hanno sostituito il paradigma taylorista «dell'uomo giusto al posto giusto» con quello «dell'uomo giusto al tempo giusto» (Della Rocca in corso di pubblicazione): perché questo imperativo non diventi totale acquiescenza alle ragioni d'impresa e la qualità del lavoro peggiori rispetto a prima, le ragioni e i vincoli di questa disponibilità vanno accuratamente vagliate e regolate (e non soltanto monetizzate).

Il secondo rischio, riguarda il controllo del lavoro esercitato da remoto attraverso le tecnologie. L'eliminazione della presenza come forma di controllo della prestazione va considerata un passaggio positivo verso quella libertà «nel» lavoro di cui parlava Bruno Trentin. Non ha senso immaginare un ritorno indietro. Non ha senso neppure immaginare che le imprese non sostituiscano il controllo tramite la presenza con le altre forme di controllo permesse dalle tecnologie: sarà quindi utile agevolare le tecnologie che abilitano la libertà di chi lavora e, nel contempo, entrare concretamente nel merito del «controllo digitale» che, come nell'accordo Nestlé, ci deve essere, ma non deve essere lesivo della privacy.

In generale, l'autonomia sul proprio orario di lavoro sta avvicinando la condizione del lavoratore subordinato a quella del lavoratore autonomo. Contemporaneamente, tuttavia, il lavoro dei free-lance sulle piattaforme rischia di portare il lavoro autonomo verso i sistemi di controllo tipici del lavoro subordinato. Più in generale, il lavoro online «a tempo» – che abbiamo esaminato nel caso delle piattaforme, ma che dobbiamo attenderci si diffonda in molte attività esercitabili da remoto anche da parte di lavoratori dipendenti – merita qualche intervento regolatorio, se non si vuole che i margini di autonomia conquistati si traducano in un peggioramento della qualità del lavoro. Infine, man mano che viene superato il vincolo della presenza e la misura dell'orario perde la sua consistenza, sembra tempo di immaginare figure e soluzioni organizzative ibride tra lavoro subordinato e lavoro autonomo.

Riferimenti bibliografici

- Chiesi A. (1985), *Il tempo di lavoro: un modello di domanda-offerta*, in *Quaderni Ires Lombardia*, n. 3.
- Davidov G. (2005), *Who is a Worker?*, in *Industrial Law Journal*, vol. 34, n. 1, p. 57-71.
- Della Rocca G. (in corso di pubblicazione), *Il lavoro in digitale, il tempo e gli orari: la crisi del sistema degli orari standard*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Lavoro 4.0. Le trasformazioni delle attività lavorative nella IV rivoluzione industriale*.
- Eurofound (2015), *New Forms of Employment. Crowd Employment*. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/crowd-employment>.
- Gandini A., Pais I., Beraldo D. (2016), *Reputation and Trust on Online Labour Markets*, in *Work Organization, Labour & Globalisation*, vol.10, n. 1, pp. 27-43.
- Italia Lavoro (2016), *Progetto Equipe2020*, <http://www.equipeonline.it>.
- Lehndorff S. (1999), *From Collective to Individual Reduction in Working Time? Trends and Experiences with Working Time Reduction in the European Union*, in *Transfer*, vol. 4, n. 4, pp. 598-620.
- Marchetti A. (2010), *Il tempo e il denaro. Saggi sul tempo di lavoro dall'età classica all'epoca della globalizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Panara M. (in corso di pubblicazione), *Caso Dhl. Intervista*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Lavoro 4.0. Le trasformazioni delle attività lavorative nella IV rivoluzione industriale*.
- Pero L. (2002), *I «menù alla francese» e gli orari di lavoro flessibili*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 192, pp. 33-45.
- Pero L., Ponzellini A.M. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in Carrieri D., Nerozzi P., Treu T (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, pp. 45-69.
- Ponzellini A.M., Tempia A. (2003), *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Ponzellini A.M. (2006, a cura di), *Quando si lavora con le tecnologie. Donne e uomini nelle professioni dell'Information & Communication Technology*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Ponzellini A.M. (2017), *Tempo di lavoro scelto: produttività e qualità della vita*, in Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T. (a cura di), *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Bologna, Il Mulino, pp. 537-561.
- Webster J. (2004), *Lessons from Practices Improving Women's Place in Ict professions*, in Valencic G. (a cura di), *Widening Women's Work in Information and Communication Technologies*, Namur (Belgio), Fondation Travail Université, pp. 88-102.

ABSTRACT

In soli pochi anni, le tecnologie, i mercati e la pressione dei lavoratori per un migliore equilibrio tra vita e lavoro hanno aperto spazi, prima inimmaginabili, di flessibilità dell'orario per le imprese e di libertà per chi lavora. Il lavoro da remoto ha rafforzato questa tendenza e la presenza non rappresenta più una misura del lavoro. Un percorso recente, che per ora riguarda solo alcune attività e alcuni gruppi occupazionali, ma che lascia presagire sviluppi veloci nella misura in cui la tecnologia libera molte posizioni di lavoro e molti lavoratori dal vincolo taylor-fordista del tempo-luogo unico per il lavoro. Tuttavia il venire meno dei limiti precisi dell'orario fordista ha aperto alcuni rischi. Il primo è quello dell'invasione del lavoro nella quotidianità. Il secondo riguarda le nuove forme di controllo del lavoro.

DO WORKING HOURS REPRESENT A MEASURE OF WORK ANYMORE?
TECHNOLOGIES, TELEWORK, DIGITAL WORK

Within just a few years, technologies, markets and workers' claim to a better work-life balance lead to greater flexibility in company working hours and increased freedom in people's working life, developments never imagined before. Teleworking strengthened this trend, so that the presence at workplace does not represent anymore a measure of work. This is a recent shift that for now involves only few activities and few occupational groups, yet all the indicators are that this changes and developments will spread fast since technology is going to disrupt many jobs and free many workers from the Taylorist constraint of a unique working time and place. However, the loss of the precise schedules of traditional working hours might have risky downsides such as the blurring boundaries between a worker's job and his personal life and the yet to be defined ways of remote controlling of workers.