

# Professionalità studi

*Trimestrale on-line di studi su  
formazione, lavoro, transizioni occupazionali*

## **In questo numero**

### **Le parole e i concetti del lavoro che cambia**

- uno sguardo interdisciplinare sul lavoro nella IV rivoluzione industriale
- il concetto di professionalismo
- smart working, coworking e nuove forme di lavoro
- produzione 4.0 e Wise Work
- conciliazione vita lavoro

**N. 4 ottobre/novembre/dicembre 2020**

## PROFESSIONALITÀ STUDI

Rivista trimestrale, edita da STUDIUM in collaborazione con ADAPT University Press, per l'analisi e lo studio delle transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro. Contatto: [professionalitastudi@edizionistudium.it](mailto:professionalitastudi@edizionistudium.it)

### DIREZIONE

**Giuseppe Bertagna**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo;  
**Roberto Rizza**, Ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Bologna;  
**Giuseppe Scaratti**, Ordinario di Psicologia del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano;  
**Michele Tiraboschi**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia.

### CONSIGLIO SCIENTIFICO DI REFERAGGIO

**Anna Alaimo**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Catania; **Giuditta Alessandrini**, Ordinario di Pedagogia Sociale e del Lavoro, Università degli studi di Roma Tre; **Henar Álvarez Cuesta**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de León (*España*); **Marco Azzalini**, Associato di Diritto Privato, Università di Bergamo; **Gabriele Ballarino**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università di Milano; **Elisabetta Bani**, Associato di Diritto dell'Economia, Università di Bergamo; **Alessandro Bellavista**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Palermo; **Paula Benevene**, Professore Associato Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Lumsa, Roma; **Vanna Boffo**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Marina Brollo**, Ordinario di diritto del lavoro, Università di Udine; **Guido Canavesi**, Associato di Diritto del lavoro, Università di Macerata; **Silvia Ciucciovino**, Ordinario Diritto del lavoro, Università Roma Tre; **Anna Michelina Cortese**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Catania; **Madia D'Onghia**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Foggia; **Loretta Fabbri**, Ordinario di Didattica e metodologia dei processi educativi e formativi, Università di Siena; **Monica Fedeli**, Associato di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Padova; **Paolo Federighi**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Valeria Fili**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Udine; **Rodrigo Garcia Schwarz**, Profesor Doctor del Postgrado en Derechos Fundamentales de la Universidad del Oeste de Santa Catarina (*Brasil*); **Jordi García Viña**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Barcelona (*España*); **José Luis Gil y Gil**, Catedrático de Derecho del Trabajo, Universidad de Alcalá, Madrid (*España*); **Teresa Grange**, Ordinario di Pedagogia Sperimentale, Università della Valle d'Aosta; **Lidia Greco**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Bari; **Djamil Tony Kahale Carrillo**, Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad Politécnica de Cartagena (*España*); **Alessandra La Marca**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo; **Antonio Loffredo**, Associato Diritto del lavoro, Università di Siena; **Isabella Loiodice**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Foggia; **Nicole Maggi Germain**, Maître de conférences HDR en Droit privé (Droit social), Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne (*France*); **Patrizia Magnoler**, Ricercatrice a tempo indeterminato di Didattica e pedagogia speciale, Università di Macerata; **Claudio Melacarne**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Siena; **Lourdes Mella Méndez**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo, Universidad de Santiago de Compostela (*España*); **Viviana Molaschi**, Associato di Diritto Amministrativo, Università di Bergamo; **Massimiliano Monaci**, Associato di Sociologia dell'organizzazione, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; **Eleonora G. Peliza**, Profesora Adjunta Regular por concurso, Cátedra de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Morón, Buenos Aires (*Argentina*); **Rodrigo Ignacio Palomo Vélez**, Profesor de Derecho del Trabajo, Universidad de Talca (*Chile*); **Luca Paltrinieri**, Maître de conférences en Philosophie politique, Université de Rennes (*France*); **Paolo Pascucci**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Urbino Carlo Bo; **Flavio Vincenzo Ponte**, Ricercatore di Diritto del lavoro, Università della Calabria; **Rocco Postiglione**, Ricercatore di Pedagogia generale e sociale, Università di Roma Tre; **Juan Ramón Rivera Sánchez**, Catedrático de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Giuliana Sandrone**, Straordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo; **Pier Giuseppe Rossi**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Macerata; **Alfredo Sánchez-Castañeda**, Coordinador del Area de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (*México*); **Annalisa Sannino**, Research Fellow CRADLE, Faculty of Educational Sciences, University of Helsinki, Finland; **Francesco Seghezzi**, Presidente Fondazione ADAPT; **Maurizio Sibilio**, Ordinario di Didattica generale e Pedagogia speciale, Università di Salerno; **Esperanza Macarena Sierra Benítez**, Profesora Contratada Doctora Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Sevilla (*España*); **Nancy Sirvent Hernández**, Catedrática de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Lorenzo Speranza**, Ordinario di Sociologia del Lavoro, Università di Brescia; **Maura Striano**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università Federico II di Napoli; **Lucia Valente**, Ordinario Diritto del lavoro, Università La Sapienza Roma; **Sabine Vanhulle**, Professeure ordinaire, Rapports théorie-pratique en formation, alternance et didactique des savoirs professionnels, Université de Genève (*Suisse*); **Antonio Varesi**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore; **Luca Vecchio**, Associato di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Milano-Bicocca; **Maria Giovanna Vicarelli**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università Politecnica delle Marche; **Giuseppe Zanniello**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo.

### REDAZIONE

**Lilli Viviana Casano** (redattore capo); **Paolo Bertuletti**; **Emanuele Dagnino**; **Giorgio Impellizzieri**; **Stefania Negri**; **Elena Prodi**; **Lavinia Serrani** (area internazionale); **Silvia Spattini**; **Tomaso Tiraboschi**; **Paolo Tomassetti**.

Centro Studi Internazionali e Comparati DEAL (Diritto Economia Ambiente Lavoro) del Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy) – Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it)

### **Dichiarazione di pubblicazione etica e lotta alla negligenza editoriale**

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono l'impegno nei confronti della comunità scientifica di garantire i più alti standard etici in campo editoriale e di adottare tutte le possibili misure per lottare contro ogni forma di negligenza. La pubblicazione prende a riferimento il codice di condotta e buone prassi che il Comitato per l'etica nelle pubblicazioni (COPE) stabilisce per gli editori di riviste scientifiche.

Nel rispetto di tali buone prassi, gli articoli sono referati in doppio cieco da membri di un comitato scientifico di referaggio di alto livello tenendo conto di criteri basati sulla rilevanza scientifica, sulla originalità, sulla chiarezza e sulla pertinenza dell'articolo presentato. Sono garantiti l'anonimato dei revisori e degli autori, così come la totale riservatezza del processo di valutazione, del contenuto valutato, del rapporto consegnato dal revisore e di qualunque altra comunicazione incorsa tra la Direzione o la Redazione e il Consiglio scientifico di referaggio. Allo stesso modo, verrà mantenuta la più totale riservatezza in merito ad eventuali lamentele, reclami o chiarimenti rivolti da un autore nei confronti della Direzione, della Redazione o del Consiglio scientifico di referaggio.

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono, altresì, il proprio impegno per il rispetto e l'integrità degli articoli presentati. Per questa ragione, il plagio è assolutamente vietato, pena l'esclusione dal processo di valutazione. Accettando i termini e le condizioni indicate, gli autori garantiscono che gli articoli e i materiali ad essi associati abbiano carattere di originalità e non violino i diritti d'autore. In caso di articoli in coautoria, tutti gli autori coinvolti devono manifestare il pieno consenso alla pubblicazione, dichiarando altresì che l'articolo non è stato altrove previamente presentato o pubblicato.

## SOMMARIO - n. 4/2020

### ***Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale***

a cura di A. Bellini, L. Casano, L. Maestripieri,  
I. Mariotti, C. Melacarne, M. Tiraboschi

ANDRE BELLINI, <i>Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni</i> .....	1
GIOVANNA FILOSA, <i>La IV rivoluzione industriale alla prova del Covid: smart working e nuove forme di lavoro</i> .....	17
KEVIN SANTUS, LUDOVICA GAMMAITONI, <i>Tra produzione 4.0 e Wise work. Lo spazio del lavoro nell'epoca della transizione</i> .....	47
VERONICA RICCARDI, <i>La cittadinanza ai tempi del digitale. Attualità di Ettore Gelpi</i> .....	69
ROBERTA PISTAGNI, <i>Il Coaching Frame per la promozione della salute dei lavoratori</i> .....	85
VANESSA TRAPANI, <i>Oltre la conciliazione: una riflessione sul discorso intorno a "donne/madri e lavoro"</i> .....	114
IRENE MANZINI CEINAR, CAROLINA PACCHI, ILARIA MARIOTTI, <i>Emerging work patterns and different territorial contexts: trends for the coworking sector in pandemic recovery</i> .....	134
SILVIA ANGELONI, <i>The future of work</i> .....	160

## **La IV rivoluzione industriale alla prova del Covid: smart working e nuove forme di lavoro**

*Giovanna Filosa\**

*Sommario:* **1.** Lo smart working come esito della IV rivoluzione industriale. – **2.** Smart working e Covid: un excursus giuridico. – **3.** Smart working e PA. – **4.** Smart working e smart learning. – **5.** I rischi dello smart working. – **6.** Le opportunità dello smart working: l'*age management*. – **7.** Conclusioni: smart working tra apocalittici e integrati.

### **1. Lo smart working come esito della IV rivoluzione industriale**

Il sistema produttivo italiano è arrivato tardi alle sfide poste dalla IV rivoluzione industriale <sup>(1)</sup>. Nell'opinione pubblica, ha prevalso una visione luddistica che si è preoccupata più dell'eventuale perdita di posti di lavoro che delle potenzialità delle innovazioni legate all'high tech, soprattutto in termini di incremento di produttività (a parità di ore lavorate) e di aumento della qualità e della sicurezza del lavoro.

Dal punto di vista datoriale, ha prevalso la preoccupazione per i costi legati alla ricerca e all'innovazione (spesso inaccessibili per le imprese medio-piccole che caratterizzano il nostro tessuto produttivo), unita ad una certa tendenza a percorrere i sentieri tradizionali dell'abbattimento del costo del lavoro e della flessibilità in entrata e in uscita <sup>(2)</sup>.

Il Piano Nazionale Industria 4.0, varato nel 2016 dal Ministero dello Sviluppo economico, ha lanciato diverse misure volte ad accompagnare

---

\* *Tecnologa, Inapp.*

<sup>(1)</sup> Per una rassegna critica ed esaustiva sul tema, cfr. F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>(2)</sup> Sui limiti del sistema produttivo italiano, cfr. A. RICCI, *Imprese, produttività e salari: evidenze per un'analisi delle politiche per il lavoro*, Inapp, 2018.

e supportare le imprese innovative <sup>(3)</sup>. Tale piano sembra concentrato più sulla leva economico-finanziaria (crediti d'imposta, detrazioni fiscali, ammortamenti, etc.) e sulla creazione di poli di eccellenza (Innovation Hub e Competence Center) che sull'incoraggiare in maniera diffusa l'introduzione di pratiche organizzative e di processo innovative, come lo smart working e il lavoro da remoto. Eppure la quarta rivoluzione sembra caratterizzata proprio dalla diffusione di sistemi cibernetici e ciberfisici (CPS - Cyber Physical Systems, e l'Internet of Things - IoT), che facilitano e incoraggiano il superamento dei tradizionali luoghi di lavoro, organizzati intorno alla presenza fisica del lavoratore (fabbriche e uffici).

Per sistema ciberfisico si intende un sistema informatico (cyber, ovvero una struttura artificiale di calcolo e comunicazione) in grado di interagire in modo continuo, diretto e dinamico con il mondo reale che lo circonda ed in cui opera (sistema fisico). Con l'IoT la connessione globale di Internet viene estesa al mondo degli oggetti e dei luoghi concreti, capaci di dialogare e scambiarsi informazioni anche indipendentemente dall'intervento umano <sup>(4)</sup>.

Incoraggiato dalle innovazioni tecnologiche, in epoca pre-Covid lo smart working cominciava timidamente a diffondersi anche tra le imprese italiane, specie le più grandi (58% nelle grandi imprese 12% nelle PMI), come testimoniano i dati del Politecnico di Milano <sup>(5)</sup>. Sempre secondo tale Osservatorio, nella Pubblica Amministrazione lo smart working ha coinvolto il 16% dei dipendenti, superando in tal modo la soglia minima del 10% prevista dall'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, recante *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* (la cosiddetta "riforma Madia").

La diffusione del lavoro da remoto nelle organizzazioni pubbliche come in quelle private ha subito una brusca accelerazione a seguito dell'emergenza coronavirus, e i successivi inviti a "lavorare da casa" e a potenziare e facilitare pratiche come il telelavoro (impropriamente

---

<sup>(3)</sup> [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf).

<sup>(4)</sup> F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità studi*, 2017, 1, pp. 19 ss.

<sup>(5)</sup> SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Osservatorio Smart working, 2019, [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).

chiamato smart working<sup>6</sup>), che si sono tradotti nel decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° marzo 2020, in attuazione del decreto-legge del 23 febbraio 2020, n. 6, recante *misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19*, e successivi. Questo improvviso cambiamento di rotta sembra essere stato imposto più da logiche emergenziali che da un ragionamento strategico sulla necessità di considerare le sfide di Industria 4.0 come un'opportunità e non come una minaccia.

Il sistema produttivo si è trovato in larga parte spiazzato e impreparato: il lavoro a distanza è parso come un "privilegio" a cui può accedere solo chi svolge mansioni assimilabili al "videoterminalista": impiegati, addetti amministrativi, lavoratori di concetto etc.

Gli operai e coloro che abitualmente svolgono lavori a contatto con il pubblico sono stati esclusi da tale modalità, anche se la possibilità di gestire una catena di montaggio a distanza o di garantire sportelli telematici è ormai garantita dalle tecnologie della quarta rivoluzione industriale. La resistenza al cambiamento, tuttora ampiamente radicata a tutti i livelli, anche in settori apicali del management pubblico e privato, ha fatto sì che emergessero tendenze restauratrici, volte a ripristinare il lavoro in presenza, in nome della salvaguardia dei livelli produttivi e di consumo pre-Covid. Ma se la prima ondata del virus poteva apparire un mero incidente di percorso, tamponabile con interventi emergenziali, la seconda ondata impone un radicale ripensamento dei nostri sistemi produttivi, basati su spostamenti e consumi di massa e su una rigida separazione di luoghi/tempi di vita e luoghi/tempi di lavoro, evidentemente non più sostenibili né dal punto

---

<sup>6</sup>) Sulla differenza tra telelavoro e lavoro agile cfr. D. GENTILINI, G. FILOSA, *Smart working e telelavoro: inquadramento giuridico e tendenze evolutive nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi formativi*, in *Professionalità studi*, 2019, n. 3, pp. 5 ss. Se nello smart working il lavoratore ha (o dovrebbe avere) un'assoluta autonomia nella scelta dei tempi e dei luoghi di lavoro, nei limiti degli obiettivi concordati con il datore di lavoro, durante il lock down i lavoratori sono stati pressoché obbligati a lavorare esclusivamente da casa, prevalentemente durante il tradizionale orario lavorativo, per evitare il congestionamento dei mezzi pubblici e gli assembramenti presso i luoghi di lavoro. Attualmente sono previste forme di alternanza (concordata con il datore di lavoro) tra lavoro presso il proprio domicilio dichiarato e lavoro in ufficio, ma in ogni caso non sono previsti luoghi terzi o alternativi a queste due fattispecie (come potrebbe essere ad esempio una biblioteca, una sede differente in co-working, un proprio ufficio, etc.).

di vista ambientale né di quello della tutela della salute e del benessere dei lavoratori.

Le forme di lavoro da remoto attualmente appaiono essere le uniche in grado di conciliare il diritto alla salute col diritto al lavoro, garantendo il pieno dispiegarsi delle potenzialità della IV rivoluzione industriale in termini di salute e sicurezza sul lavoro e di benessere lavorativo e collettivo, soprattutto in una fase così drammatica della nostra storia, quale quella che stiamo attualmente vivendo a seguito della pandemia.

## 2. Smart working e Covid: un excursus giuridico

Prima dell'avvento del Covid, l'utilizzo del lavoro agile era disciplinato dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *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* (Capo II). All'art. 18 comma 1, in particolare, il lavoro agile viene definito una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro [...] in parte all'interno di locali aziendali e in parte 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»<sup>(7)</sup>.

Ma già nel 2015, la già citata riforma Madia del pubblico impiego (l. 124/2015), tra le misure per la «Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche» (art. 14), contempla quelle specificamente volte 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 lavorativa* che permettano, entro tre anni, ad *almeno il 10 per cento* dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e

---

<sup>7</sup> Sugli aspetti legati alla salute e sicurezza del lavoro in regime di smart working cfr. D. GENTILINI, G. FILOSA, *La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smart working - Inquadramento giuridico e sfide formative*, Adapt Working Paper n. 20, 2020.



della progressione di carriera». L'adozione di tali misure costituisce oggetto di valutazione della performance organizzativa e individuale, così come ne viene monitorato l'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati (comma 1).

Se in una prima fase, dunque, il telelavoro e le altre forme innovative di organizzazione del lavoro (ivi compreso il lavoro agile) vengono, almeno nella PA, considerate essenzialmente misure di conciliazione, e quindi specificamente volte ai dipendenti impegnati in cure parentali, durante il Covid tali fattispecie sono state utilizzate massivamente *erga omnes*, per obiettivi più attinenti alla tutela della salute pubblica e contemporaneamente al mantenimento dei livelli produttivi e occupazionali dell'intero Paese, anche in una situazione di emergenza.

Limitatamente al pubblico impiego, già il punto 3 della Direttiva n. 1/2020 del 25 febbraio 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica, recante *Prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree di cui all'articolo 1 del decreto legge n. 6 del 2020*, stabilisce che le amministrazioni «privilegiano modalità flessibili di prestazione dell'attività lavorativa», individuando tra i destinatari delle misure le seguenti categorie:

- lavoratori «portatori di patologie che li rendono maggiormente esposti al contagio»;
- lavoratori «che si avvalgono di servizi pubblici di trasporto per raggiungere la sede lavorativa»;
- lavoratori «su cui grava la cura dei figli minori, a seguito della eventuale contrazione dei servizi dell'asilo nido e della scuola dell'infanzia».

Le amministrazioni erano altresì invitate a potenziare il ricorso al lavoro agile, individuando modalità semplificate di accesso alla misura. A livello nazionale, si è spesso fatto ricorso alla decretazione d'urgenza, in particolare ai decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, proprio per far fronte al rapido mutare della situazione sanitaria nel Paese. Questo ricorso frequente ai d.P.C.M. ha spesso suscitato perplessità, più nell'opinione pubblica che tra gli addetti ai lavori, specie per quegli interventi che implicavano la limitazione delle libertà personali, quali l'obbligo di restare a casa, di portare la mascherina etc. Tuttavia, il rapido impennarsi della curva pandemica,

sia nel corso della prima che della seconda ondata, non ha lasciato molti spazi al dibattito parlamentare: basti pensare che la conversione di un decreto legge in legge richiede 60 giorni, un tempo infinito visto dalla prospettiva di restrizioni che possono rivelarsi inutili se adottate troppo tardivamente.

Anche la frequenza dei d.P.C.M., pubblicati a volte a distanza di pochi giorni l'uno dall'altro, ha suscitato non poco disorientamento, nei commentatori come nei cittadini comuni: ma si è trattato appunto di una situazione inedita, che ha spiazzato sia gli esperti del settore (immunologi, virologi, epidemiologi etc.), sia i policy makers di tutto il mondo, che cercavano di recepire le loro indicazioni per tradurle in norme efficaci nel contrasto alla pandemia.

In Italia, il primo intervento legislativo mirante ad utilizzare il lavoro agile come misura di contenimento e di gestione dell'emergenza epidemiologica sia nel settore pubblico che in quello privato è stato l'articolo 4, comma 1, lett. *a* del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° marzo 2020 <sup>(8)</sup>, che ha disposto che il lavoro agile, anche in assenza dei previsti contratti individuali, è applicabile «per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro *a ogni rapporto di lavoro subordinato*».

In una fase immediatamente successiva, con d.P.C.M. del 9 marzo 2020 (e successive ordinanze regionali), le misure di cui all'art. 1 del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 marzo 2020 sono estese all'intero territorio nazionale, tra cui le disposizioni relative al lavoro agile (art. 2, comma 1, lett. *r*) che vengono nuovamente applicate ad ogni rapporto di lavoro subordinato. Infine, con l'art. 87 del decreto legge n. 18 del 17 marzo 2020, si stabilisce che «fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 [...] il lavoro agile è la *modalità ordinaria* di svolgimento della prestazione lavorativa *nelle pubbliche amministrazioni*».

Anche la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2 del 2020, avente ad oggetto: *Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, ribadisce (art. 3) che «le pubbliche amministrazioni, anche al fine di contemperare l'interesse alla salute

---

(<sup>8</sup>) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>.

pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa, nell'esercizio dei poteri datoriali assicurano il **ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa**» (grassetto nel testo) e che «è superato il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa con la conseguenza che la misura opera a regime» per cui «è necessario un ripensamento da parte delle pubbliche amministrazioni in merito alle attività che possono essere oggetto di lavoro agile, con l'obiettivo prioritario di *includere anche attività originariamente escluse*. Relativamente alle attività individuate, le amministrazioni prevedono modalità *semplificate e temporanee* di accesso alla misura con riferimento al personale complessivamente inteso, *senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro* [...] anche nei casi in cui, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica da parte dell'amministrazione, il dipendente si renda disponibile ad *utilizzare propri dispositivi*, garantendo in ogni caso adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalle singole pubbliche amministrazioni».

Tali misure sono state successivamente prorogate, con i d.P.C.M. del 10 e del 26 aprile 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale* <sup>(9)</sup>. In particolare, all'art. 1, lett. gg, viene espressamente richiamato quanto previsto all'art. 87 del d.l. n. 18/2020 in ordine al lavoro agile quale modalità ordinaria, nella fase emergenziale, di svolgimento della prestazione lavorativa nelle PA, e viene ribadita la possibilità, ai datori di lavoro privati, di applicare tale fattispecie ad ogni rapporto di lavoro subordinato, anche in assenza di accordi individuali.

Tale situazione, per le PA, rimane pressoché immutata fino ad estate inoltrata, allorquando, con l'allentarsi delle misure restrittive a seguito di una prima attenuazione della pandemia, l'art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, recante *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, come modificato in sede

---

(9) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/27/20A02352/sg>.

di conversione dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, ha disposto che le PA, «fino al 31 dicembre 2020, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la *flessibilità dell'orario di lavoro*, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso *soluzioni digitali e non in presenza* con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al *50 per cento* del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. [...] Alla data del 15 settembre 2020, l'articolo 87, comma 1, lettera a), del citato decreto-legge n. 18 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 27 del 2020 cessa di avere effetto».

Sul punto, il Ministro per la Pubblica Amministrazione, con la circolare n. 3 del 24 luglio 2020, ha successivamente precisato che, a seguito dell'introduzione della citata disposizione normativa, «viene *superata*, attraverso il meccanismo della deroga, la previsione dell'articolo 87, comma 1, lettera a), del richiamato decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 [...], che limitava, in conseguenza dell'emergenza epidemiologica, la presenza, negli uffici pubblici, *alle sole attività indifferibili e urgenti*. La disposizione in esame consente quindi alle amministrazioni di prevedere il *rientro in servizio* anche del personale fino ad oggi non adibito a queste ultime, ferma restando la necessità, per le stesse amministrazioni, di *aggiornare ed implementare la mappatura di quelle attività* che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, *possano essere svolte in modalità agile*, con l'individuazione del personale da assegnare alle stesse».

Tali interventi, dunque, disponevano il graduale rientro in servizio, a partire dal 15 settembre del corrente anno, fino al 50% del personale impiegato in mansioni telelavorabili e in attività considerate non indifferibili né urgenti. Rimangono escluse da tale fattispecie, dunque, tutte le attività legate ai comparti della Sanità, dell'Istruzione e della Pubblica Sicurezza, per il quale la possibilità di ricorrere al lavoro agile è per ovvi motivi preclusa anche in casi eccezionali (salvo l'eventuale ricorso straordinario alla didattica a distanza nel caso degli insegnanti). Tuttavia, questo graduale ritorno alla normalità è stato bruscamente interrotto dal nuovo, drammatico incremento di casi di Covid, a partire

dall'autunno 2020. Per far fronte alla nuova emergenza, sempre tenendo presente le indicazioni del Comitato tecnico-scientifico, il Governo ha recentemente emanato:

- il d.l. del 7 ottobre 2020 n. 125, di proroga dello stato di emergenza sanitaria sino al 31 gennaio 2021;
- il d.P.C.M. del 13 ottobre 2020, contenente misure urgenti di contenimento del contagio sull'intero territorio nazionale;
- il d.P.C.M. del 18 ottobre 2020, recante *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19*.

Per quanto riguarda l'applicazione del lavoro agile nella PA, l'art. 3, comma 1, lett. *a* del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, precisa che ciascun dirigente «organizza il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile *almeno al cinquanta per cento* del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità». Al comma 3 dello stesso articolo, però, si sottolinea che «Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso *le percentuali più elevate possibili* di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato», e al comma 4: «Le pubbliche amministrazioni organizzano e svolgono *le riunioni* in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni».

Quanto alle modalità di svolgimento dell'attività di lavoro agile (art. 5), appaiono essenziali le precisazioni di cui al comma 1: «Il lavoro agile si svolge ordinariamente *in assenza di precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro*»; e al comma 3: «Nei casi di prestazione lavorativa in modalità agile, svolta senza l'individuazione di fasce di contattabilità, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la *disconnessione* dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro» (il cosiddetto “diritto alla disconnessione”).

Da ultimo, il d.P.C.M. del 24 ottobre 2020 all'art. 1, comma 3, incentiva il ricorso al lavoro agile nella PA, mentre all'art. 5 tale modalità di lavoro è «fortemente raccomandata» anche da parte dei datori di lavoro privati. Tale d.P.C.M. cita ancora una volta la percentuale del 50% indicata nella già citata l. 77/2020. Nel d.l. 34/2020 è altresì prevista la costituzione del *POLA* (art. 263, comma 4bis, lettera *a*), ovvero il *Piano organizzativo del lavoro agile*, che «individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le

attività che possono essere svolte in modalità agile, che *almeno il 60 per cento* dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i *percorsi formativi* del personale, *anche dirigenziale*, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di *miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza* dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché *della qualità dei servizi* erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica *almeno al 30 per cento* dei dipendenti, ove lo richiedano. [...] *Le economie* derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica».

Al di là della fissazione di una percentuale minima o massima di assegnazione al lavoro agile, quest'ultimo passaggio risulta particolarmente importante perché dimostra che il legislatore, anche in piena emergenza, non è ignaro delle potenzialità dello smart working in termini di miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei processi e dei prodotti/servizi erogati dalla PA: tali miglioramenti possono tradursi anche in economie di spesa che impattano positivamente sul bilancio di ciascuna amministrazione. Non è ignaro altresì che, per dispiegare appieno tali potenzialità, sono necessari appropriati percorsi formativi che coinvolgano anche il personale dirigenziale.

### **3. Smart working e PA**

Nel capitolo precedente si è visto che gli interventi organizzativi che si sono succeduti per limitare la diffusione della pandemia attraverso l'utilizzo diffuso del lavoro agile, si sono concentrati soprattutto sul pubblico impiego, lasciando al settore privato una maggiore discrezionalità nell'applicazione di tale modalità organizzativa.

L'utilizzo del lavoro agile nella PA risulta particolarmente importante, sia per l'elevata età media dei lavoratori del comparto (fattore questo che potrebbe renderli maggiormente vulnerabili sia da un punto di vista sanitario, sia rispetto al digital divide), sia per la maggiore presenza in

tale settore di mansioni telelavorabili <sup>(10)</sup>. Secondo una ricerca sul lavoro pubblico di ForumPA <sup>(11)</sup>, l'età media del personale della PA è di 50,7 anni, con il 16,9% di dipendenti over 60 e appena il 2,9% under 30.

La PA, almeno quella italiana, è quella che ha dovuto adattarsi più repentinamente al mutato scenario, soprattutto se teniamo conto di quanto, almeno negli ultimi due decenni, l'attenzione dei legislatori si sia rivolta più all'assenteismo esterno che a quello interno (come se il preoccuparsi della presenza del dipendente in ufficio sia di per sé sufficiente ad assicurare la qualità e l'utilità della prestazione lavorativa). Si tratta di quel "tornellismo" <sup>(12)</sup> che potremmo definire come la tendenza del management pubblico a preoccuparsi più di dove fisicamente sia il dipendente statale (al di qua o al di là del tornello), che di cosa effettivamente faccia o di come lo faccia.

Sembrerebbe effettivamente esserci una rivoluzione copernicana tra il decreto legislativo n. 150/2009, recante *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*, che riduce l'efficienza della PA essenzialmente ad una questione di valutazione, controlli e tornelli, e gli ultimi provvedimenti anti-Covid, che hanno trasformato il lavoro agile nella modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, almeno nelle pubbliche amministrazioni. In tal modo l'emergenza sembra aver scavalcato decenni di dibattiti sulla sostenibilità del lavoro in presenza e sull'opportunità del lavoro a distanza <sup>(13)</sup>.

Nonostante i limiti che la situazione emergenziale ha comportato in termini di improvvisazione, mancanza di infrastrutture tecnologiche e materiali, condivisione forzata di spazi casalinghi, con il passaggio al lavoro agile (anche se prevalentemente nella versione meno smart del telelavoro) l'accento della prestazione lavorativa si sposta

---

<sup>(10)</sup> Per i dati relativi alla Pubblica Amministrazione in generale, cfr. <http://dati.statistiche-pa.it/>.

<sup>(11)</sup> <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-sul-lavoro-pubblico-entro-il-2021-piu-pensionati-che-dipendenti-smart-working-e-nuovi-concorsi-la-strada-per-innovare/>.

<sup>(12)</sup> A. FERRANTE, *Tre lezioni per lo smart working di domani nella PA*, <https://phastidio.net/2020/04/07/tre-lezioni-per-lo-smart-working-di-domani-nella-pa/>

<sup>(13)</sup> cfr. in proposito D. DE MASI, *Ancora sullo smart working*. In Anno XX – Newsletter, n. 42, 2020.

inevitabilmente dal compito all'obiettivo, dal controllo alla motivazione, dall'adempimento formale al problem solving sostanziale, con benefici per tutti, inclusi i lavoratori della PA e i loro stakeholders. La risposta della PA all'emergenza coronavirus, e alle misure di quarantena conseguenti, non si è fatta aspettare. Già a seguito delle prime direttive, molte amministrazioni si sono attrezzate per allestire modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, soprattutto attraverso il ricorso al lavoro agile.

### 3.1. Alcuni dati quantitativi e qualitativi

I dati di Forum PA <sup>(14)</sup>, pur se non rappresentativi (il campione infatti è su base volontaria e non stratificato) restituiscono un quadro puntuale e abbastanza incoraggiante di come è stata affrontata l'emergenza nel comparto pubblico, nonostante i pregiudizi privi di riscontro empirico al riguardo sembrino essere davvero duri a morire. L'indagine è stata condotta tra il 17 aprile e il 15 maggio 2020, e vi hanno partecipato oltre 5.200 persone, di cui l'81% dipendenti della PA (4.262).

La maggioranza dei rispondenti (59,2%) si colloca nella fascia più alta dell'età lavorativa (50-65 anni), e lavora in funzioni locali (44,4%); il 92,3% ha lavorato in smart working nel periodo in esame (il 73,5% per l'intero orario di lavoro). Solo il 12,3% era in telelavoro già nel periodo pre-Covid. Durante il lockdown lo smart working è stato rapidamente introdotto dal 98,8% delle amministrazioni (erano poco più della metà le organizzazioni pubbliche che avevano introdotto forme di sperimentazione del telelavoro, di cui solo l'8,6% in maniera diffusa). Nel 42,7% delle amministrazioni di provenienza degli intervistati lo smart working era obbligatorio per tutti, nel 33% dei casi era possibile su richiesta, mentre nel 20,6% delle organizzazioni era possibile o obbligatorio solo in alcuni settori. Nella stragrande maggioranza dei casi, i lavoratori in smart working hanno utilizzato la propria strumentazione personale (PC, telefono cellulare, connessione a internet etc.).

Solo il 14,2% dei rispondenti ha dichiarato di aver ricevuto una formazione specifica sul lavoro da remoto, mentre il 17,5% ha

---

<sup>(14)</sup> FORUMPA, *Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza*, FPA Data Insight, 2020.



dichiarato di averla ricevuta solo parzialmente, e il 68,3% di non averla ricevuta affatto. Il 56% dei dipendenti pubblici rispondenti ha avuto modo di svolgere attività formative, sia in autonomia che proposte dall'ente di appartenenza. In complesso, nonostante l'improvvisazione, quella dello smart working nella PA sembra essere stata un'esperienza tutto sommato positiva, se è vero che il 73,8% dichiara di essere riuscito a svolgere tutte le proprie attività lavorative da remoto, oltre la metà dei dipendenti dichiara che la propria efficacia lavorativa è migliorata o decisamente migliorata, e due terzi dei dipendenti pubblici dichiara che, una volta tornati alla normalità, accetterebbe di tornare a lavorare in smart working per tutto il prossimo anno almeno parzialmente (il 27,6% full time).

Tra i consigli per il futuro, il 31,6% dei dipendenti suggerisce una formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione, e il 61,1% auspica che, una volta finita la fase dell'emergenza, prevalga una nuova cultura basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese. Solo il 38,9% ritiene, in maniera più pessimistica, che, una volta ritornati alla normalità, nella PA tornerà tutto come prima e prevarrà la cultura di resistenza al cambiamento.

In occasione del lock down, molti enti pubblici e privati (tra cui Formez, ForumPA, Adapt, Smartworking srl) hanno messo gratuitamente a disposizione dell'utenza diversi materiali formativi e informativi sullo smart working. Questi materiali sono stati accolti con grande entusiasmo dai fruitori, segno di una genuina volontà di adattarsi al meglio alle mutate esigenze lavorative, contrariamente ad uno stereotipo negativo del dipendente pubblico poco supportato da dati concreti ma tuttora persistente nell'immaginario collettivo <sup>(15)</sup>.

Lo strumento formativo privilegiato sembrerebbe dunque essere quello del *webinar*, una sorta di modulo on line di durata contenuta (massimo un'ora), fruibile in modalità sincrona (in diretta) ma spesso anche

---

<sup>(15)</sup> Ad esempio, il corso Smart Working - Consigli pratici per abilitare il lavoro agile, rilasciato da FPA a titolo gratuito nell'ambito dell'iniziativa Solidarietà digitale e organizzato in videopillole, ha registrato ben 887 partecipanti. Il feedback raccolto tramite questionario di gradimento sembra più che lusinghiero: l'83% dei rispondenti ha trovato utile nella situazione di emergenza il corso proposto e semplice la fruizione dei materiali. Per l'88% il format delle videopillole è stato agevole e accattivante; l'85% dei rispondenti ha interesse ad approfondire il tema dello smart working, e il 32% quelli legati alle competenze digitali.

asincrona, attraverso la registrazione in streaming condivisa successivamente e attivabile in qualsiasi momento tramite un link. Questa metodologia formativa probabilmente è stata scelta per la sua economicità, accessibilità e somiglianza con altri strumenti formativi più tradizionali, quali il seminario o il corso d'aula.

Il *commitment* dei lavoratori del pubblico impiego nella fase di lockdown è stato esplorato attraverso un'analisi testuale qualitativa <sup>(16)</sup> del log di una chat di un webinar organizzato dal Formez, dal titolo *Lavoro agile nelle PA, un webinar per rispondere a dubbi e per diffondere modelli* <sup>(17)</sup>. Lo scopo di tale analisi era di individuare, tra le domande e i commenti dei partecipanti all'iniziativa, elementi utili per capire se la deviazione dalla normale routine organizzativa, causata dall'introduzione del lavoro agile, sia stata una fonte di crescita e di apprendimento per tutta l'organizzazione, come nella tecnica degli *incidenti critici* di Flanagan <sup>(18)</sup>.

Il webinar in esame, della durata di circa un'ora, era finalizzato a presentare il progetto VeLA (Veloce Leggero Agile), una buona pratica che mette a disposizione un kit di riuso per lo smart working con strumenti a basso costo e facilmente adattabili a diversi contesti amministrativi. Gli organizzatori, intervenendo nel corso dell'evento, ne hanno più volte sottolineato lo straordinario successo: il picco massimo di collegamenti è stato di 767 utenti in contemporanea. Per dare una misura, sia pur approssimativa, del coinvolgimento dei partecipanti rispetto ai temi trattati dal webinar, basti pensare che più della metà dei partecipanti (403) è intervenuta almeno una volta nella chat. Gli interventi in chat sono stati complessivamente 2.972. Tolti i saluti iniziali e finali, i ringraziamenti generici e ridondanze varie, gli interventi in chat presi in considerazione per la presente analisi sono stati 284. Interessanti sono soprattutto gli interventi da cui traspaiono riflessioni, opinioni, osservazioni molto lucide sulla situazione attuale ed auspici sugli sviluppi futuri, che a volte hanno scatenato dei veri e propri dibattiti tra i partecipanti, in stile social <sup>(19)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> Cfr. G. FILOSA, *Il cambiamento come opportunità: la formazione ai tempi del Coronavirus*, in *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2020.

<sup>(17)</sup> <http://eventipa.formez.it/node/212449>.

<sup>(18)</sup> J.C. FLANAGAN (1954). *The critical Incident Technique*, in *Psychological Bulletin*, 51, 4, 2020, 327 ss.

<sup>(19)</sup> A titolo puramente esemplificativo, si riportano alcuni dei commenti:

Tra i partecipanti al webinar sembra esserci stata grande consapevolezza della sfida epocale, e non solo sanitaria, che la PA sta vivendo, come irripetibile occasione di reale innovazione culturale e dei processi lavorativi, nonché dei vantaggi che tale cambiamento potrebbe apportare, sia per i dipendenti pubblici che per la collettività. Le resistenze sembrano porsi solo a livello apicale: da parte dei protagonisti del cambiamento c'è grande voglia di autonomia, di riscatto e di affrancamento da odiosi stereotipi e da vincoli burocratici. Attraverso l'analisi qualitativa delle interazioni verbali in un particolare contesto di apprendimento virtuale, si sono fatte interessanti scoperte sul loro modo di vivere l'emergenza, sulla loro capacità di adattamento e di improvvisazione, e sulle loro strategie di *coping* <sup>(20)</sup>. Tramite l'analisi degli incidenti critici e delle resistenze incontrate durante l'introduzione improvvisata del lavoro agile nella PA, sono venuti alla luce problemi atavici, come la refrattarietà al cambiamento di alcuni dirigenti, la difficoltà a lavorare per obiettivi, l'ansia del controllo. Sono emerse anche alcune carenze tecniche strutturali in termini di hardware e software, e diversi dubbi di natura procedurale. Ma assieme alle criticità, si intravede anche l'entusiasmo e la volontà di non

---

[129] Questo è il futuro, e quale migliore occasione di provare lo smart working visto che dobbiamo stare a casa, in futuro sarà la normalità anche nella PA in Italia.

[235] Cambio mentale e culturale e si va avanti! se siamo fermi ai mille paletti non si va da nessuna parte.

[253] Dopo il coronavirus si riprenderanno le vecchie abitudini di lavoro oppure sarà l'occasione per dare prosecuzione ad un processo di innovazione già avviato in senso smart?

[294] Lo smart working è la scusa buona per comprendere quanto si produce e la qualità delle cose che si fanno. Sarà più difficile camuffare chi non fa nulla. Forse (spero), si smetterà di generalizzare chiamando i dipendenti della PA dei fannulloni!

[308] È veramente un'occasione unica potere lavorare per obiettivi e progetti, non per fare l'orario.

[310] Smart non significa dunque solamente essere intelligente ma anche pronti, svegli, brillanti, reattivi: saper mostrare doti di adattamento, problem solving e rapido apprendimento.

[322] Lo smart working è anche sostenibile dal punto di vista ambientale (meno spostamenti in auto) ed è molto stimolante.

[325] Costituisce indubbiamente una occasione per massimizzare la reingegnerizzazione e la semplificazione dei processi nelle nostre amministrazioni.

<sup>(20)</sup> Per una definizione di *coping* (che significa, letteralmente, "la capacità di far fronte ad una determinate situazione critica"), cfr. L.S. LAZARUS, S. FOLKMAN, *Stress, appraisal, and coping*, Springer Pub, 1984.

sprecare questa occasione di cambiamento, segno che la PA può essere svecchiata non tanto tramite un ricambio generazionale forzato, ma anche attraverso la valorizzazione ed il potenziamento delle esperienze e delle competenze già maturate al suo interno.

#### 4. Smart working e smart learning

Se esaminiamo l'esempio sopra citato da un punto di vista formativo, sembra essersi verificato non solo un apprendimento *colmativo* (dei contenuti) o *imitativo* (delle prassi e procedure) ma anche un apprendimento *maturativo*, che si traduce in un atteggiamento propositivo e proattivo nei confronti dei vincoli ma anche delle opportunità offerte dalla nuova situazione che si è venuta a creare. Tuttavia, il commitment dei dipendenti pubblici avrebbe forse meritato un'offerta didattica e formativa più "sostanziosa", che non facesse leva esclusivamente sullo spontaneismo dei più motivati (effetto pioggia sul bagnato) ma che puntasse a coinvolgere anche i soggetti più restii al cambiamento.

Non sfugge, infatti, l'importanza che la formazione ha nell'adeguamento delle competenze alle rapide trasformazioni indotte dalla quarta rivoluzione industriale. Né il fatto che l'adattamento al lavoro da remoto ha richiesto il possesso di competenze digitali non banali, quali la capacità di accesso ad una piattaforma, l'utilizzo della firma digitale, il saper organizzare riunioni in videoconferenza etc. Eppure, secondo l'indagine di ForumPa sul lavoro pubblico (op. cit.), "gli investimenti in formazione – necessari per aggiornare competenze e conoscenze – si sono quasi dimezzati in dieci anni, passando dai 262 milioni di euro del 2008 ai 154 milioni del 2018: 48 euro per dipendente, che consentono di offrire in media un solo giorno di formazione l'anno a persona". Ma anche nel settore privato, svariate indagini Inapp hanno più volte evidenziato le difficoltà delle imprese, specie quelle di piccole e medie dimensioni, nell'adeguarsi ai benchmark europei di formazione continua <sup>(21)</sup>.

---

<sup>(21)</sup> Il monitoraggio della formazione continua viene effettuato da Inapp e da Anpal attraverso i rapporti periodici al Parlamento previsti dall'art. 66, comma 3, della legge 17 maggio 1999, n. 144. Il più recente è: INAPP, ANPAL, MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *XIX Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità*

Infatti, uno dei motivi che hanno frenato l'utilizzo dello smart working, specie nel settore privato e la sua estensione ai diversi contesti lavorativi, è una insufficiente diffusione delle competenze digitali, specie tra gli *older workers* (non solo ai livelli operativi ma anche a quelli più apicali), fattore questo che ne ha spesso limitato l'occupabilità già in epoca pre-Covid. Sia da parte datoriale, che da parte dei principali stakeholder nazionali, è emersa frequentemente la necessità di investire nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze, specie dei lavoratori maturi <sup>(22)</sup>, per renderli maggiormente pronti a recepire le sfide di Industria 4.0. Eppure poco si è fatto in tal senso, almeno fino all'avvento della pandemia.

Il periodo del lockdown ha visto il moltiplicarsi dell'offerta di webinar, in assenza di percorsi sperimentali e/o formativi più strutturati che accompagnassero l'introduzione del lavoro a distanza, con tutto ciò che tale novità organizzativa ha implicato in termini di competenze digitali necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa quotidiana. Pertanto più che di vera formazione si è trattata di autoformazione, su base volontaria, e di un'offerta formativa improvvisata e occasionale, rivolta a persone e lavoratori già di per sé motivati a colmare il proprio divario digitale con tutto ciò che il web ha messo a disposizione. È evidente che nel post Covid sarà necessario uscire dall'improvvisazione, con percorsi più strutturati e basati su una conoscenza approfondita dei meccanismi di apprendimento, che funzionano in maniera analoga, a distanza e in presenza.

Infatti il dibattito sull'efficacia della formazione, in termini di risultati di apprendimento, è stato spesso scavalcato dal dibattito econometrico (non meno importante ma parziale) sul *return on investment* della formazione, e/o sulle sue ricadute occupazionali <sup>(23)</sup>, anche in termini di adeguamento delle competenze rispetto alle esigenze della quarta rivoluzione industriale. Molto sappiamo attualmente sui sistemi

---

2017-2018, Camera dei deputati, Relazione sulla formazione continua in Italia, Atti parlamentari XVIII Legislatura, Doc. XLVII, n. 1, Tipografia del Senato, 2020.

<sup>(22)</sup> P. CHECCUCCI (a cura di), *I lavoratori maturi nel processo di digitalizzazione dell'industria italiana - Innovazione tecnologica e strategie per l'occupabilità*, Inapp Report, 2020.

<sup>23</sup> R. DE VINCENZI, A. IRANO, M. SORCIONI (a cura di), *Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'Accordo Stato-Regioni 2009-2012 - volume 1*, Isfol, 2014.

regionali dell'offerta formativa <sup>(24)</sup> e sul loro interfacciarsi col mondo delle imprese, sui relativi sistemi di analisi dei fabbisogni professionali e formativi e su altri aspetti di qualità *formale* dell'istruzione e della formazione professionale, così come codificati dai sistemi di accreditamento e dagli indicatori Eqavet <sup>(25)</sup>. Relativamente meno sappiamo di altri aspetti di natura più sostanziale, che pure hanno un impatto notevole sull'efficacia degli apprendimenti, quali la qualità della progettazione didattica, l'utilizzo di metodologie innovative, inclusive e teoricamente fondate, l'adeguamento delle competenze trasmesse alle sfide poste dalla IV rivoluzione industriale, etc. Inoltre appare riduttivo considerare la formazione meramente nella sua funzione "ancillare" rispetto alle politiche attive del lavoro: essa non può essere valutata esclusivamente in base ai tassi di inserimento e di disoccupazione di giovani e meno giovani, non avendo la pretesa di essere la panacea per le obsolescenze ataviche del sistema produttivo italiano. Appare quasi tautologico affermare che una pessima formazione equivale, in termini di risultato, ad un'assenza di formazione.

Generalmente viene data poca importanza alla progettazione didattica, ritenendo, a torto, che essa sia una materia attinente esclusivamente alla didattica scolastica, e non a quella formativa. Specie nella formazione *ex lege*, si ritiene, a torto, che sia il mezzo a fare l'innovazione, e non la progettazione, come se trasmettere dei contenuti attraverso interminabili lezioni frontali via teleconferenza, corredati da centinaia di slides fitte di testo, fosse sufficiente all'acquisizione delle relative competenze. Così come molti ritengono che sia sufficiente dinamizzare un testo con animazioni e ipertesti per renderlo più fruibile di un normale pdf. Ciò non sempre è vero, sia nella formazione in presenza, sia in quella a distanza, sincrona o asincrona che sia.

La letteratura riguardante l'*andragogia* e la formazione degli adulti ci insegna invece che l'essenziale è costruire ambienti, reali o virtuali, il più possibile *interattivi*, tarati sul discente, in cui i percorsi di apprendimento partano da uno *stimolo* (che sia un problema da

---

<sup>(24)</sup> R. ANGOTTI, A. DEL CIMMUTO (a cura di), *L'offerta di Formazione Professionale nelle Regioni: I risultati dell'indagine Isfol-OFP*, Isfol, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2015.

<sup>(25)</sup> European Quality Assurance in Vocational Education and Training, [https://inapp.org/sites/default/files/eqavet/documenti/EQAVET\\_italiano\\_finale.pdf](https://inapp.org/sites/default/files/eqavet/documenti/EQAVET_italiano_finale.pdf).

risolvere, un obiettivo da raggiungere, una questione lavorativa, una domanda conoscitiva) e passino attraverso la risposta a quello stimolo, grazie sia ad una *fonte* di dati e conoscenze autorevole e competente (che può essere il formatore, ma anche il materiale didattico da lui fornito, o cercato attivamente dai formandi), sia grazie alle interazioni tra pari che spontaneamente si creano nel gruppo-classe o nel gruppo-aula (ambiente collaborativo o comunità di apprendimento), in presenza o a distanza <sup>(26)</sup>, in modalità sincrona e/o asincrona.

Una progettazione formativa metodologicamente fondata ha il giusto mix di reale e di virtuale, di tradizione e di tecnologia, di aula e di e-learning riassunto nel termine “blended” o *Technology Enhanced Learning* <sup>(27)</sup>. Si tratta di passare dalla metafora dell’individuo in formazione inteso come “bottiglia”, da riempire di contenuti, attraverso l’imbuto costituito dalla trasmissione unidirezionale delle conoscenze, (dando per scontata la ricezione e la ritenzione, da parte del discente, delle nozioni trasmesse), alla logica della co-costruzione condivisa delle conoscenze, al servizio dei bisogni e delle domande conoscitive dell’individuo, che in tal modo diventa il protagonista indiscusso del percorso formativo, al centro di un processo di apprendimento calibrato sulle sue esigenze e sulle sue motivazioni.

Infatti, per una formazione di successo, bisogna tener presente non solo la dimensione cognitiva (abilità, capacità, competenze) ma anche quella emotivo-affettiva (interessi e motivazione ad apprendere). Nonostante le capacità, le competenze e l’autorevolezza del formatore, se il coinvolgimento emotivo-affettivo manca del tutto, e il soggetto è obbligato ad apprendere argomenti che non gli interessano o che non ritiene utili (come può avvenire ad esempio quando la formazione

---

<sup>(26)</sup> Si fa qui riferimento essenzialmente alle teorie costruzioniste di Papert (cfr. ad esempio S. PAPERT, *Constructionism: A New Opportunity for Elementary Science Education*. MIT, 1989) che rappresentano la naturale evoluzione del costruttivismo piagetiano (J. PIAGET, *L’epistemologia genetica*, Laterza, 1971). Si fa riferimento altresì ai principi dell’andragogia (M. KNOWLES, E.F. HOLTON, R.A. SWANSON, *Quando l’adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, FrancoAngeli, 2008), ai fondamenti della formazione per adulti (G.P. QUAGLINO, *Fare formazione: i fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, Raffaello Cortina, 2005), ma anche e soprattutto alle più recenti raccomandazioni di formatori esperti (AA.VV., *Quattordici tesi per l’apprendimento*, in: *Formazione&Cambiamento* n. 15, 2020).

<sup>(27)</sup> V. DEPLANO, *Chiamatela Technology Enhanced Learning non didattica a distanza*, in: *AI4Business*, 2020.

rientra tra gli adempimenti *ex lege*), qualsiasi percorso formativo o didattico è destinato al fallimento, a prescindere dalle modalità di erogazione <sup>(28)</sup>.

Insomma, la formazione per gli smart workers non si discosta molto dalla formazione per il mondo digitale già auspicata dall'Ocse <sup>(29)</sup>: un apprendimento *lifelong*, formale e informale, che integri una pluralità di metodologie (*serious games*, *gamification*, realtà aumentata, realtà virtuale etc.), e che risponda sia ai criteri di qualità richiesti dalle direttive europee per la formazione professionale (Eqavet) sia a quelli tipici della formazione 4.0: personalizzazione, interattività, flessibilità, modularità, accessibilità, usabilità, riusabilità e possibilità di condivisione. Anche i dispositivi europei di riconoscimento e certificazione delle qualifiche e delle competenze (European Qualification Framework) dovranno adattarsi a competenze in costante evoluzione.

L'interazione in particolare, sia con l'insegnante/formatore che tra pari, oltre che una palestra di socializzazione per i bambini in età scolare, è un formidabile strumento per il rafforzamento della spinta motivazionale e per il coinvolgimento emotivo nel processo di apprendimento. E a volte l'interazione virtuale può accompagnare e rafforzare, in maniera sinergica, quella reale, come avviene da tempo nelle comunità virtuali di apprendimento basate su piattaforma (ad es. Moodle). L'interazione virtuale può essere anche un potente antidoto al rischio di isolamento sociale che è spesso associato allo smart working. Ai rischi dello smart working, e alle sue opportunità, specie durante la pandemia, verranno dedicati i prossimi capitoli.

---

<sup>(28)</sup> In effetti, non sempre la presenza fisica del discente, come avviene nella formazione in presenza, garantisce la sua partecipazione effettiva alla didattica intesa come percorso di apprendimento efficace e condiviso, così come la lettura di un volume o di un manuale (che potremmo provocatoriamente definire come uno dei primi esempi nella storia di didattica a distanza asincrona) non ne garantisce la sua comprensione, né la sua effettiva assimilazione.

<sup>(29)</sup> OECD SKILLS OUTLOOK, *Thriving in a Digital World*, OCSE, 2019.



## 5. I rischi dello smart working

I rischi dello smart working in larga parte essi coincidono con i rischi legati alla quarta rivoluzione industriale e all'utilizzo massivo delle ICT<sup>(30)</sup>, ovvero:

- dal punto di vista fisico, i rischi connessi all'utilizzo di postazioni di lavoro non sempre ergonomiche, come la vulnerabilità a disordini muscoloscheletrici, o l'esposizione a campi elettromagnetici;
- da un punto di vista psicosociale, si segnalano soprattutto i rischi legati alla privacy, alla permeabilità tra i confini della vita privata e quelli della vita lavorativa, all'isolamento, al sovraccarico cognitivo, alla *digital amnesia*, alla *work addiction* e alla *cyber addiction*<sup>(31)</sup>;
- dal punto di vista delle uguaglianze di opportunità, sussistono rischi di discriminazione soprattutto laddove il *digital divide* e il *deskilling* derivante dal rapido mutamento delle competenze richieste dal mondo del lavoro rischia di escludere le fasce più vulnerabili<sup>(32)</sup> della popolazione (lavoratori maturi, donne, migranti, etc.).

Alcuni di questi rischi si possono facilmente esorcizzare e trasformare in opportunità puntando sulla libera scelta<sup>(33)</sup> da parte del lavoratore. Dei problemi relativi alla privacy si è fatto carico la normativa attuale: in particolare l'art. 115 (Telelavoro e lavoro a domicilio), comma 1, del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, recante *Codice in materia di protezione dei dati personali*, dispone che «Nell'ambito del rapporto di lavoro domestico e del telelavoro il datore di lavoro è tenuto a garantire al lavoratore il rispetto della sua personalità e della sua libertà morale», senza contare il complesso impianto normativo legato alla salute e alla sicurezza del lavoro (decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 *Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela*

---

<sup>(30)</sup> E. PIETRAFRESA, *Health and Safety at Work and the Digital Transformation: New Skills and New Training Needs*. Paper presentato alla *X Adapt International Conference*, Bergamo, Novembre 2019.

<sup>(31)</sup> E. PIETRAFRESA, S. STABILE, R. BENTIVENGA, *ICT e piattaforme social e di collaborazione sul lavoro*, INAIL, 2017.

<sup>(32)</sup> L. BONACINI, G. GALLO, S. SCICCHITANO, *All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of Covid-19*, Inapp Working paper n. 50, 2020.

<sup>(33)</sup> D. GENTILINI, G. FILOSA, *La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smart working - Inquadramento giuridico e sfide formative*, cit.

della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro) che, con la l. n. 81/2017 viene esteso anche al lavoro agile.

I problemi legati al digital divide, uniti ad una disomogenea diffusione della banda larga, hanno accomunato, durante la pandemia, famiglie povere e older workers, ostacolando non poco il loro passaggio al lavoro da remoto, ed esponendoli maggiormente al rischio sanitario e/o di perdita del posto di lavoro. Se degli aspetti legati alla creazione di adeguate infrastrutture digitali software e hardware deve occuparsi la politica, di quelli legati all'obsolescenza delle competenze devono farsene carico i sistemi di istruzione e formazione che, adottando le metodologie di cui al capitolo precedente, possono combattere l'analfabetismo digitale.

## 6. Le opportunità dello smart working: l'age management

L'attuale emergenza ha dunque costretto in poche settimane le organizzazioni ad un cambiamento atteso da decenni: l'abbattimento delle tradizionali distanze tra luoghi di vita e luoghi di lavoro, con tutto ciò che comporta in termini di riduzione dei costi delle utenze lavorative, dei tempi di spostamento, del traffico, delle emissioni di Co2, etc. Anche se tali vantaggi possono scontentare le lobby immobiliari, petrolifere e automobilistiche<sup>(34)</sup>, essi sono in linea con il Green Deal europeo<sup>(35)</sup> e con gli obiettivi Onu per lo sviluppo sostenibile<sup>(36)</sup>.

La pandemia dunque, se da un lato ha accentuato delle contraddizioni preesistenti, ha anche imposto una brusca accelerazione a processi di cambiamento non più procrastinabili. Il cambiamento come opportunità è il *leit motiv* delle nostre organizzazioni, pubbliche e private, nel "new normal" che stenta ad affermarsi.

Grazie alla quarta rivoluzione industriale, le tecnologie per lavorare in sicurezza esistono. Spetta alla formazione l'arduo compito di renderle accessibili a fasce sempre più ampie di popolazione, non escludendo dunque i lavoratori maturi che, a causa di dinamiche demografiche ben

---

<sup>(34)</sup> DE MASI, cit.

<sup>(35)</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it).

<sup>(36)</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org>, in particolare gli obiettivi 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13.

note <sup>(37)</sup>, costituiscono la maggioranza della popolazione in età da lavoro e, contemporaneamente, la popolazione più vulnerabile da un punto di vista sanitario, come l'emergenza Covid ha evidenziato.

La quarta rivoluzione industriale ha messo a rischio proprio questa categoria di lavoratori, a causa della rapida obsolescenza delle competenze e della progressiva sostituzione del lavoro manuale con quello digitale. Per questo, le politiche sull'*active ageing* intraprese a livello italiano ed europeo si sono concentrate non solo sulla *moral suasion* rispetto alla necessità di prolungare la permanenza dei lavoratori nella popolazione attiva, ad esempio aumentando l'età pensionabile e concedendo benefit agli *older workers* <sup>(38)</sup> che decidono di prolungare la loro vita lavorativa, ma anche sulla necessità di percorsi formativi che adeguassero le loro competenze digitali.

Già in epoca pre-Covid i sistemi formativi si sono addossati il compito cruciale di colmare il *digital divide* anagrafico. Nelle imprese, specie quelle di piccole dimensioni, l'adeguamento delle competenze degli *older workers* è stato attuato soprattutto attraverso pratiche di *reverse mentoring*, che hanno invertito il tradizionale flusso delle conoscenze: se prima la trasmissione intergenerazionale dei saperi avveniva soprattutto attraverso un passaggio di testimone dalle generazioni più anziane a quelle in ingresso, attualmente sono soprattutto le giovani generazioni, quando e se riescono ad entrare nel sistema produttivo, ad accollarsi l'onere, spesso in via informale, dell'alfabetizzazione digitale dei lavoratori più anziani <sup>(39)</sup>. Quindi è stato stressato soprattutto l'aspetto della formazione imitativa, che si è tradotta, in termini di formazione a distanza, nel proliferare di videotutorial sul "come fare a".

---

<sup>(37)</sup> Cfr. Onu – Department of Economic and Social Affairs <https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Pyramid/380> (link consultato il 30/10/2020)

<sup>(38)</sup> La definizione di "older worker" in letteratura ha visto uno spostamento progressivo in avanti della soglia di età oltre la quale un lavoratore può essere considerato maturo. In questo lavoro "older worker" e "lavoratore maturo" sono usati come sinonimi, e vengono considerati tali gli over 50 (in altri Paesi, ad esempio quelli dell'est Europa, dove la forza lavoro è mediamente più giovane, vengono considerati *older worker* gli over 45).

<sup>(39)</sup> Inapp (2018), Age gap, invecchiamento attivo e dinamiche intergenerazionali, rapporto non pubblicato.

A partire dal 2012, *Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà intergenerazionale* <sup>(40)</sup>, sono stati fatti notevoli passi avanti nella riflessione intorno all'invecchiamento attivo. Innanzitutto si è superata una logica obsoleta di target in favore di una prospettiva lifelong, del ciclo di vita <sup>(41)</sup>, sia nelle grandi imprese che nelle PMI <sup>(42)</sup>. Ogni fase della vita ha le sue esigenze: per questo in letteratura la riflessione si è spostata sull'*age diversity* e l'*age management*, quest'ultima intesa come «l'insieme di politiche e pratiche per la costruzione di luoghi di lavoro inclusivi per lavoratori di tutte le età» <sup>(43)</sup>.

L'accento si sposta in tal modo sulla qualità del lavoro per tutte le età e sul concetto di *occupabilità sostenibile*: «sustainable employability means that, throughout their working lives, workers can achieve tangible opportunities in the form of a set of capabilities. They also enjoy the necessary conditions that allow them to make a valuable contribution through their work, now and in the future, while safeguarding their health and welfare. This requires, on the one hand, a work context that facilitates this for them and on the other, the attitude and motivation to exploit these opportunities» <sup>(44)</sup>. Anche qui dunque

<sup>(40)</sup> <http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/invecchiamento-attivo/anno-europeo-per-linvecchiamento-attivo/anno-europeo-dell-invecchiamento-attivo-e-della-solidarieta-intergenerazionale/>

<sup>(41)</sup> M.L. AVERSA, L. D'AGOSTINO, M. PARENTE, *L'age management nelle grandi imprese italiane, i risultati di un'indagine qualitativa*. Roma: Isfol, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2015.

<sup>(42)</sup> P. CHECCUCCI, R. FEFÈ, G. SCARPETTI, (a cura di), *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report, 2017.

<sup>(43)</sup> F. MARCALETTI, E. GARAVAGLIA, *Le età al lavoro. La gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni*, in *Sociologia del lavoro*, 2014, 116 ss. Il loro modello (Quality Ageing at Work - QAW), prende in considerazione le seguenti dimensioni: salute/benessere psico-fisico; organizzazione del lavoro; stabilità dell'impiego ed economica; conciliazione/work-life balance; soddisfazione; identità professionale; relazioni; competenze.

<sup>(44)</sup> J.J.L. VAN DER KLINK, U. BÜLTMANN, A. BURDORF, W.B. SCHAUFELI, F.R.H. ZIJLSTRA, F.I. ABMA, S. BROUWER, G.J. VAN DER WILT, *Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach*, in *Scand J Work Environ Health*, 2016, 71 ss. Gli autori identificano sette “work values”: «the use of knowledge and skills; the development of knowledge and skills; involvement in important decisions; building and maintaining meaningful contacts at work; setting own goals; having a good income; contributing to something valuable”.

l'enfasi è sulla valorizzazione dell'individuo e delle sue capacità/competenze, indipendentemente dall'età di appartenenza.

### 6.1. L'age management alla prova del Covid

Anche le politiche per l'age management, incluse le politiche per la conciliazione vita/lavoro, hanno trovato un improvviso banco di prova nell'emergenza coronavirus. Questo tipo di organizzazione del lavoro ha richiesto, come si è visto, il possesso di competenze digitali non banali: la capacità di lavorare da remoto, di scegliere e utilizzare le piattaforme, di apporre firme digitali, di gestire le principali minacce alla sicurezza informatica. Inoltre, richiedevano una singolare capacità di adattamento e di superamento delle resistenze proprie e altrui, più o meno giustificate, rispetto all'utilizzo degli strumenti digitali.

L'irruzione improvvisa della pandemia, oltre a mettere in difficoltà, per un motivo o per l'altro, i lavoratori di tutte le età, ha messo ulteriormente in discussione il costrutto stesso di *active ageing*: fin quando è lecito trattenere la forza lavoro matura all'interno del sistema produttivo, se i luoghi di lavoro tradizionalmente intesi non sempre sono in grado di garantirne il benessere e la salute? Com'è noto, la pandemia ha avuto effetti più nefasti, sia in termini di contagi, sia in termini di mortalità, tra gli individui anziani, soprattutto quelli già usciti dall'età tradizionalmente considerata produttiva: pensionati o inattivi, come testimoniano le ricerche dell'Istituto Superiore di Sanità<sup>(45)</sup>.

Alcune ricerche hanno preso in esame un campione delle comunicazioni obbligatorie fornite dal Ministero del Lavoro<sup>(46)</sup> per avere indicazioni su come i lavoratori si fossero distribuiti tra le categorie di attività considerate essenziali o non essenziali durante la "fase due" del lockdown, in base ad alcune loro caratteristiche demografiche, come l'età e il genere. Dai dati emerge una sovrarappresentazione dei giovani (anche precari) tra le attività non essenziali, e quindi più a rischio di ricadute economiche negative dovute al prolungamento della chiusura. Per contro, c'è una sovrarappresentazione degli over 40 tra le attività essenziali, cioè le prime ad

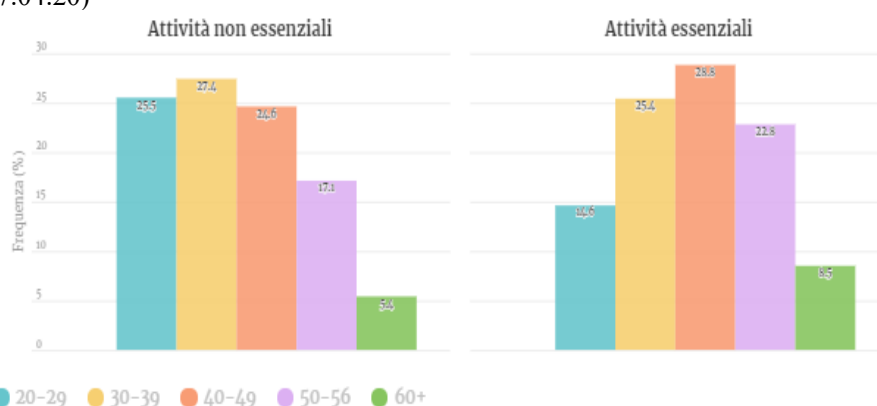
---

<sup>(45)</sup> <https://www.epicentro.iss.it/>.

<sup>(46)</sup> A. CASARICO, S. LATTANZIO, *La demografia del lockdown*, in *Lavoce.info*, 2020.

essere riaperte nello stesso periodo: paradossalmente proprio i lavoratori appartenenti alle fasce di età più a rischio malattia sono quelli che hanno ripreso immediatamente a lavorare in fase di riapertura (Figura 1).

Figura 1 - Distribuzione per classi di età in attività essenziali e non essenziali (07.04.20)



Fonte: <https://www.lavoce.info/archives/65146/la-demografia-del-lockdown/>

Con il procedere delle riaperture, i giovani hanno continuato ad essere i più colpiti sul lato economico, mentre i lavoratori adulti e maturi erano quelli più esposti al rischio di contagio <sup>(47)</sup>.

Al momento dunque le uniche alternative valide al lavoro in presenza, che evitino di esporre i lavoratori più anziani al rischio di malattia severa, sono il telelavoro e lo smart working, che già in precedenti lavori <sup>(48)</sup> erano stati segnalati tra le buone pratiche a sostegno dell'invecchiamento attivo e dell'age management.

## 7. Conclusioni: smart working tra apocalittici e integrati

L'impatto attuale e futuro della quarta rivoluzione industriale da un lato, della pandemia dall'altro, sul mercato del lavoro è difficile da valutare. Anche la casistica individuale è molto ampia e variegata, con diverse zone grigie tra disoccupazione e buona occupazione: precarietà,

<sup>(47)</sup> A. CASARICO, S. LATTANZIO, *Nella "fase 2" a casa giovani e donne*, in *Lavoce.info*, 2020.

<sup>(48)</sup> M.L. AVERSA, L. D'AGOSTINO, M. PARENTE, cit.

sottoinquadramento, ricorso al lavoro nero e *mismatch* di competenze sono situazioni diffuse specie tra le nuove generazioni, mentre gli older e over 50, a causa dell'obsolescenza delle competenze, sono spesso soggetti a varie forme di politiche passive, se non addirittura ad un'uscita anticipata dal mercato del lavoro (Quota 100). È evidente infatti che non esiste una sola disoccupazione, ma esistono le disoccupazioni: quelle legate all'età (disoccupazione giovanile o degli over 55) e quelle legate ai differenziali di genere; esiste una disoccupazione dovuta all'analfabetismo funzionale e/o digitale come pure esiste la disoccupazione o sotto-occupazione intellettuale; c'è un problema legato all'obsolescenza delle competenze e c'è una barriera all'ingresso nel mercato del lavoro da parte dei millennials nativi digitali dovuto alla compresenza nel mondo del lavoro di diverse generazioni, a causa dell'allungamento della vita media e conseguentemente del prolungamento dell'età pensionabile; e poi esistono le fasce deboli: disabili, esodati, disoccupati di lunga durata, immigrati etc., che sono particolarmente soggette al *digital divide* e pertanto esclusi dall'élite digitale che può accedere al lavoro agile. Infine, esiste la disoccupazione creata dalla pandemia.

D'altro canto, se ci dimentichiamo del divario esistente e ampiamente documentato <sup>(49)</sup>, tra le grandi e le piccole imprese, non solo dimensionale, ma anche in termini di propensione e di possibilità di investimento in innovazione e formazione ad essa correlata, tutte le misure incentivanti rischiano di tradursi in un effetto "pioggia sul bagnato", che andrebbe ad accrescere ulteriormente tale divario. Né le politiche attive per il lavoro, da sole, possono costituire la panacea.

Chi teme un utilizzo massivo e duraturo dello smart working probabilmente sottovaluta l'impatto positivo che tale tipologia organizzativa, collegata all'ICT e all'automazione, ha già avuto in termini di qualità del lavoro (orientamento al risultato anziché al compito), di miglioramento dell'efficienza produttiva, di creazione di ricchezza complessiva, e di nuovi posti di lavoro intellettuale legati alla creatività e alla ricerca. Ma la storia delle rivoluzioni industriali ci insegna che l'innovazione tecnologica diviene effettivamente progresso solo quando i suoi effetti benefici coinvolgono a cascata fasce sempre più ampie della popolazione, nessuno escluso.

---

<sup>(49)</sup> A. RICCI, cit.

Lo smart working ha evidenziato l'obsolescenza di modelli organizzativi basati sul compito e sul controllo, invece che sulla verifica dei risultati e sul raggiungimento di obiettivi produttivi concordati e condivisi. L'emergenza Covid d'altro canto ha imposto una brusca accelerata a processi ormai indifferibili: sembra ormai chiaro che l'innovazione non passa per la rilevazione biometrica delle presenze, ma per il superamento della logica del cartellino.

Ovviamente sarebbe riduttivo considerare lo smart working una soluzione per tutelare le fasce della popolazione lavorativa più fragile nei momenti di emergenza, né si tratta solo di uno strumento per l'age management o per la conciliazione vita-lavoro. Si tratta di una forma organizzativa innovativa che, se correttamente utilizzata, può contribuire a risolverne alcuni di questi problemi, in un'ottica non di target ma di ciclo di vita. Eppure la frettosità con cui è stato introdotto il lavoro da casa, la coesistenza forzata con la DAD, alcuni limiti culturali nell'equa distribuzione dei carichi casalinghi, l'assenza di percorsi formativi idonei, in taluni casi può aver evidenziato disfunzioni organizzative preesistenti, che impattano negativamente sia sull'efficienza che sul benessere lavorativo. Tali disfunzioni sono già ben note nella letteratura organizzativa di stampo psicosociale<sup>(50)</sup>, ma rispetto ad esse la sperimentazione forzata dello smart working si candida ad essere il capro espiatorio ideale.

Bisognerà partire da queste disfunzioni non per legittimare una infausta "restaurazione" dello status ante-Covid, ma per ritarare la sperimentazione del lavoro agile in tutte le sue forme, anche come strumento di age management, e adattarla alla "nuova normalità" che si va delineando. Qualsiasi discorso sulla qualità del lavoro che prescindendo da un'innovazione profonda delle organizzazioni lavorative si candida ad essere vuota retorica.

Emerge inoltre la necessità di una maggior chiarezza concettuale tra telelavoro (o lavoro da casa) e smart working: se si vuole proseguire sulla strada di una maggiore autonomia dei lavoratori, pubblici e privati, nella scelta dei luoghi e dei tempi per il raggiungimento degli obiettivi di risultato, bisogna senz'altro privilegiare la seconda opzione organizzativa.

---

<sup>(50)</sup> F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina 2005.



Il passaggio dalla logica del compito a quello dei risultati implica un ripensamento delle tradizionali procedure di controllo di gestione. Anche i contratti collettivi nazionali di tutti i comparti andrebbero ripensati in quest'ottica, ma tale ridisegno ovviamente dovrebbe coinvolgere le parti sociali, incluse le rappresentanze sindacali. Le infrastrutture hardware e software dovrebbero seguire e adeguarsi a tali processi, e anche qui bisognerebbe fare una scelta chiara, condivisa e non ideologica tra open source, software commerciali o app specificamente progettate per la PA o per le singole organizzazioni.

Per superare la logica dell'improvvisazione e dell'adattamento, la sperimentazione di modelli organizzativi innovativi andrebbe accompagnata da percorsi formativi adatti alle esigenze dei lavoratori (figure apicali comprese), e che non riguardino solo le necessarie competenze informatiche e digitali, ma anche e soprattutto la capacità/volontà di compiere un salto culturale e maturativo verso l'autonomia, la fiducia e la logica del risultato.

In tale direzione, sarebbe utile anche abbattere i tradizionali steccati che hanno separato finora istruzione e formazione, DAD e FAD, in modo da favorire una contaminazione reciproca di metodologie, buone prassi, strumentazioni che faccia evolvere il *Technology Enhanced Learning*, a vantaggio di scuole, università, organizzazioni pubbliche e private, ma soprattutto dell'individuo che apprende, in un'ottica lifelong.

Infine, le riflessioni sullo smart working non possono prescindere da un discorso più generale sulla qualità del lavoro e della tutela della salute *per tutte le fasce di età*, a partire dalla liberazione dai vincoli di tempo e di spazio e dalla salubrità psicofisica degli ambienti lavorativi (e degli eventuali percorsi per raggiungerli). Lo smart working ci ha mostrato che è possibile coniugare produttività e qualità del lavoro e della vita (che sono indissolubilmente legati tra di loro), purché sia salvaguardato il principio della libera scelta. Da questo punto di vista, l'attenzione del legislatore dovrà essere rivolta non tanto a fissare percentuali minime o massime di applicazione, quanto a rimuovere gli eventuali ostacoli di ordine burocratico o infrastrutturale che possano limitare l'estensione del lavoro agile ai più diversi contesti lavorativi e produttivi.

## Abstract

### La IV rivoluzione industriale alla prova del Covid: smart working e nuove forme di lavoro

**Obiettivi:** il lavoro si propone di alimentare il dibattito sullo smart working come forma organizzativa innovativa capace di coniugare salute e produttività, specie durante il Covid. **Metodologia:** dopo un breve excursus giuridico-normativo, viene analizzata la letteratura più recente in proposito. **Risultati:** viene esaminata l'applicazione del lavoro agile nella PA, le politiche formative più adeguate, i rischi e le opportunità di tale forma organizzativa specie in relazione all'age management e al contenimento dei rischi da Covid. **Limiti e implicazioni:** la ricerca si colloca in uno scenario in continuo mutamento, che rende difficoltosa la raccolta di dati empirici. Le implicazioni riguardano l'estensione dello smart working a diversi contesti lavorativi. **Originalità:** la ricerca analizza in un'ottica interdisciplinare limiti e potenzialità del lavoro agile nella IV rivoluzione industriale.

**Parole chiave:** smart working, IV rivoluzione industriale, Covid-19, competenze digitali.

### IV industrial revolution and Covid: smart working and new forms of work

**Purpose:** the work aims to fuel the debate on smart working as an innovative organizational form to combining health and productivity, especially during Covid. **Methodology:** after a brief juridical-normative excursus, the most recent literature on the subject is analyzed. **Findings:** the application of agile work in the PA, the most appropriate training policies, the risks and opportunities of this organizational form are examined, especially in relation to age management and the containment of Covid risks. **Research limitations/implications:** the research is placed in a constantly changing scenario, which makes the collection of empirical data difficult. The implications concern the extension of smart working to different work contexts. **Originality:** the research analyzes the limits and potential of agile work in the fourth industrial revolution from an interdisciplinary perspective.

**Keywords:** smart working, IV industrial revolution, Covid-19, digital skills.