

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

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 Brolo**, 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

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

Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni

Andrea Bellini*

Sommario: 1. Un concetto poco diffuso e ambiguo. – 2. Professione e professionalismo come categorie sociologiche. – 3. Un sistema di valori normativi, un'ideologia, un discorso. – 4. Modelli di professionalismo. – 5. Tra capacità euristica e normatività (e un dilemma)

1. Un concetto poco diffuso e ambiguo

Il termine *professionalismo* è poco utilizzato nella lingua italiana. Una ricerca di testo condotta su Google dà luogo a soli 132 mila risultati. Esso è inoltre pressoché assente nel linguaggio giuridico. Una ricerca su Normattiva, sito web che raccoglie tutti gli atti normativi statali dal 1861 a oggi, non produce risultati. Stesso esito, passando in rassegna i principali contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL). Per avere un termine di confronto, un vocabolo con lo stesso valore semantico, come *professionalità*, produce quasi 25 milioni di risultati su Google, 1.345 su Normattiva ed è ben presente nei testi dei CCNL ⁽¹⁾.

Il motivo di un uso poco diffuso è da ricercare nel significato originario del termine e nell'ambiguità che lo accompagna. Professionalismo deriva infatti da *professionale* e, nell'accezione più comune, indica “il dare mostra di serietà, competenza e capacità nell'esecuzione della propria attività lavorativa” ⁽²⁾. A ben vedere, l'espressione “dare mostra di” sembra indicare un atteggiamento, un modo di interpretare un ruolo

* *Ricercatore in Sociologia Generale, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università di Firenze.*

⁽¹⁾ Dati aggiornati al 31 ottobre 2020.

⁽²⁾ Questa definizione e le due successive sono tratte dal vocabolario Treccani online.

o un'attività. Qui, si ha un margine di ambiguità che crea lo spazio per una connotazione negativa del termine, "il fatto di considerare come una professione, agendo di conseguenza, attività o incarichi di ben più vasta portata", per esempio "il professionalismo della politica". D'altra parte, il termine professionalità, definito come "qualità di chi svolge il proprio lavoro con competenza, scrupolosità e adeguata preparazione professionale", presenta maggiore coerenza semantica. Proprio perché si riferisce a una "qualità" ascrivibile a chi svolge un lavoro, appunto, in modo "professionale", in quanto tale più facile da concettualizzare, rilevare e categorizzare, esso si presta meglio all'uso applicativo tanto nel linguaggio comune quanto nel linguaggio tecnico-giuridico.

Il termine professionalismo, peraltro, è ormai un elemento costitutivo del patrimonio concettuale della sociologia delle professioni. Ciò si può spiegare alla luce dell'influenza che la tradizione anglosassone ha avuto sullo sviluppo di questa branca disciplinare. In effetti, la lingua inglese non distingue tra professionalismo e professionalità, le cui sfumature di significato sono condensate nel termine *professionalism*. Il significato principale di quest'ultimo, "a combination of skill and high standards" ⁽³⁾, è riconducibile al concetto di professionalità, così come definito in precedenza. Nell'inglese britannico, tuttavia, esso assume un'accezione più tipicamente legata allo svolgimento di un'attività – "the pursuit of an activity for gain or livelihood" – a carattere professionale – "the methods, character, status, etc., of a professional". Anche in questo caso, non mancano aspetti di ambiguità, a cominciare da che cosa si intenda con "professionale" e, più in generale, con "professione".

Sin dagli albori, la sociologia delle professioni ha prodotto grandi sforzi nel tentativo di definire analiticamente questi concetti. Nei contributi fondativi della disciplina, a partire dai lavori pionieristici di Abraham Flexner ⁽⁴⁾ e Alexander M. Carr-Wilson e Paul A. Saunders ⁽⁵⁾, però, il concetto di *professionalism* è utilizzato nella sua accezione originaria, a indicare tutto ciò che ha a che fare con l'esercizio di una professione. L'attenzione si concentra per lo più sull'esigenza di definire che cosa siano le professioni e in che cosa si distinguano dalle altre occupazioni.

⁽³⁾ Questa definizione e la successiva sono tratte dal dizionario inglese Collins online.

⁽⁴⁾ A. FLEXNER, *Is Social Work a Profession?*, in *Proceedings of the National Conference of Charities and Correction*, Hildman, 1915.

⁽⁵⁾ A.M. CARR-SAUNDERS, P.A. WILSON, *The Professions*, Clarendon Press, 1933.

In seguito, soprattutto grazie ai lavori di Magali Sarfatti Larson ⁽⁶⁾ ed Eliot Freidson ⁽⁷⁾, il concetto acquisisce un significato più pregnante nell'ambito di teorizzazioni che lo investono di un valore euristico. Più di recente, Julia Evetts ⁽⁸⁾ ha svolto un lavoro di riconcettualizzazione, sancendo il passaggio da un'idea di professionalismo come *sistema di valori normativi* e come *ideologia* a quella di professionalismo come *discorso*, ridefinendone il campo di analisi e dando nuova linfa vitale alla disciplina. La stessa Evetts, e con lei altri autori, tra cui Gerard Hanlon ⁽⁹⁾ e Mirko Noordegraaf ⁽¹⁰⁾, hanno utilizzato questo concetto per interpretare il cambiamento, professionale e sociale, codificato in diversi modelli di professionalismo.

Nelle pagine che seguono, avanderemo lungo il percorso che ha portato il concetto di professionalismo al centro del dibattito, ripercorrendone le tappe evolutive e identificandone gli output in termini di modelli interpretativi. A mo' di conclusioni, proporremo quindi una riflessione critica sulla tensione tra la capacità euristica e il carattere normativo di questo concetto. Dall'analisi emerge un dilemma, collegato al problema della regolazione delle professioni: più mercato e più disuguaglianze?

⁽⁶⁾ M. SARFATTI LARSON, *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California Press, 1977; M. SARFATTI LARSON, *Professionalism: Rise and Fall*, in *International Journal of Health Services*, 1979, 4, 607-627.

⁽⁷⁾ E. FREIDSON, *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, University of Chicago Press, 1994; E. FREIDSON, *Professionalism: The Third Logic*, Polity, 2001.

⁽⁸⁾ J. EVETTS, *The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the Modern World*, in *International Sociology*, 2003, 2, 395-415; J. EVETTS, *Short Note: The Sociology of Professional Groups: New Directions*, in *Current Sociology*, 2006, 1, 133-143; J. EVETTS, *A New Professionalism? Challenges and Opportunities*, in *Current Sociology*, 2011, 4, 406-422.

⁽⁹⁾ G. HANLON, "Casino Capitalism" and the Rise of the "Commercialised" Service Class – An Examination of the Accountant, in *Critical Perspectives on Accounting*, 1996, 3, 339-363; G. HANLON, *Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism*, in *Sociology*, 1998, 1, 43-63.

⁽¹⁰⁾ M. NOORDEGRAAF, *From "Pure" to "Hybrid" Professionalism. Present-day Professionalism in Ambiguous Public Domains*, in *Administration and Society*, 2007, 6, 761-781; M. NOORDEGRAAF, *Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts*, in *Journal of Professions and Organization*, 2015, 2, 198-206; M. NOORDEGRAAF, *Reconfiguring Professional Work. Changing Forms of Professionalism in Public Service Provision*, in *Administration and Society*, 2016, 7, 783-810.

2. Professione e professionalismo come categorie sociologiche

Che cos'è una professione? In che cosa si distingue da una qualunque occupazione? In che modo un'occupazione diventa una professione? Come, cioè, si professionalizza? Queste sono le domande da cui hanno preso le mosse gli studi fondativi della sociologia delle professioni. A ben vedere, sono domande che ricorrono ancora oggi nel dibattito, con una persistente rilevanza soprattutto in riferimento all'espansione del campo del lavoro professionale, conseguente alla cosiddetta transizione postindustriale e all'affermazione della società della conoscenza. In un contesto di profondo cambiamento del mondo della produzione e del mercato del lavoro, infatti, si sono rapidamente moltiplicate le istanze di riconoscimento collegate all'emergere di nuove professioni, legate all'uso di sistemi complessi di conoscenza, e alla professionalizzazione di gruppi occupazionali esistenti, in grado di perseguire un autonomo *progetto professionale*, quale processo collettivo di mobilità sociale⁽¹¹⁾. Come vedremo, questo cambiamento, per molti aspetti epocale, porta con sé nuove e pressanti domande, che presuppongono la messa a punto di più sofisticate categorie concettuali, capaci di interpretare la crescente complessità sociale. Il concetto di professionalismo, in una nuova accezione, dinamica e processuale, risponde a questa esigenza.

I primi contributi che riportano analisi sistematiche del fenomeno del lavoro professionale guardavano alle professioni come a gruppi distinti dagli altri gruppi occupazionali nell'ambito della divisione sociale del lavoro. Il loro obiettivo era pertanto duplice, di carattere conoscitivo e morale. Essi si proponevano infatti di individuare i caratteri distintivi delle professioni, quali criteri identificativi ed elementi giustificativi della posizione occupata nella stratificazione occupazionale. Di qui, la denominazione di questo approccio, cosiddetto "tassonomico"⁽¹²⁾.

All'inizio del ventesimo secolo, lo statunitense Flexner⁽¹³⁾ propone sei criteri per descrivere una professione in senso proprio: lo svolgimento di operazioni a carattere intellettuale, in autonomia e con una elevata responsabilità personale; la derivazione degli strumenti operativi dalla

⁽¹¹⁾ M. SARFATTI LARSON, *The Rise of Professionalism*, op. cit.

⁽¹²⁾ M. SAKS, *Analyzing the Professions: The Case for the Neo-Weberian Approach*, in *Comparative Sociology*, 2010, 9, 887-915; M. SAKS, *Defining a Profession: The Role of Knowledge and Expertise*, in *Professions and Professionalism*, 2012, 1, 1-10.

⁽¹³⁾ A. FLEXNER, *Is Social Work a Profession?*, op. cit.

scienza; il perseguimento di obiettivi pratici e definiti; il possesso di una tecnica trasferibile attraverso sistemi di apprendimento; la tendenza all'auto-organizzazione; e una motivazione altruistica. Pur con minore sistematicità, Carr-Saunders e Wilson ⁽¹⁴⁾ individuano gli aspetti a loro dire cruciali per definire una professione. Anch'essi fanno riferimento al carattere intellettuale dei servizi offerti, enfatizzandone il ruolo, da cui dipende il funzionamento quotidiano della società. Essi sottolineano inoltre l'importanza dell'esistenza di legami tra coloro che praticano un'attività in forma, appunto, professionale, legami che non possono che sostanziarsi in associazioni formali. Ernest Greenwood ⁽¹⁵⁾, per parte sua, identifica cinque "attributi" fondamentali delle professioni, che consentono ai professionisti di svolgere un ruolo "positivo" nella più ampia società: il riferimento a un corpus di teoria, quale sistema organizzato di conoscenze; il possesso di autorità professionale, alla base del rapporto asimmetrico con i clienti; il riconoscimento della comunità di appartenenza, quale chiave di accesso a specifici poteri e privilegi; l'adesione a un codice etico, a tutela della qualità del servizio reso ai clienti e dell'interesse pubblico; e la presenza di un'associazione professionale.

Su questa stessa linea, due prospettive originali sono quelle adottate da William J. Goode ⁽¹⁶⁾ e Harold L. Wilensky ⁽¹⁷⁾. Il primo definisce le professioni "comunità senza un luogo fisico" ⁽¹⁸⁾, i cui confini sono cioè confini "sociali" e i cui membri sono legati da un senso d'identità, valori e un linguaggio condivisi, grazie ai quali la comunità esercita un potere di controllo sui suoi membri e riproduce se stessa. Il secondo introduce una dimensione "processuale" nel discorso sulle professioni e delinea il percorso tipico attraverso il quale un'occupazione diviene una professione, il processo cosiddetto di *professionalizzazione*, prendendo a riferimento quello delle professioni classiche. A tal fine, identifica cinque fasi in successione: l'emergere di un'attività lavorativa come occupazione a tempo pieno; l'istituzione di scuole di formazione; la nascita di una o più associazioni professionali; la mobilitazione politica

⁽¹⁴⁾ A.M. CARR-SAUNDERS, P.A. WILSON, *The Professions*, op. cit.

⁽¹⁵⁾ E. GREENWOOD, *Attributes of a Profession*, in *Social Work*, 1957, 3, 45-55.

⁽¹⁶⁾ W.J. GOODE, *Community Within a Community – The Professions*, in *American Sociological Review*, 1957, 2, 194-200.

⁽¹⁷⁾ H.L. WILENSKY, *The Professionalization of Everyone?*, in *American Journal of Sociology*, 1964, 2, 137-158.

⁽¹⁸⁾ W.J. GOODE, *Community Within a Community*, op. cit.

per ottenere una legislazione a protezione dell'attività professionale; e l'adozione di un codice etico.

Questo approccio trova una sponda naturale nella teoria funzionalista. Esso affonda le radici nella concezione elaborata da Émile Durkheim⁽¹⁹⁾ dei gruppi professionali come “comunità morali”. Alla base, vi è l'idea del professionalismo come forza di stabilità e libertà, ripresa e sviluppata, tra gli altri, da Thomas H. Marshall⁽²⁰⁾. Tale idea ha una compiuta formulazione con Talcott Parsons⁽²¹⁾. Quest'ultimo enfatizza l'inerte carattere altruistico delle professioni, a suo dire caratterizzate da un “agire disinteressato”, e ne ribadisce l'importanza cruciale quali forze che contribuiscono al mantenimento dell'ordine sociale. Svolgere una “funzione” di grande rilevanza per la società, del resto, garantisce ai professionisti ricompense elevate in termini di reddito e prestigio, ciò che consente alle professioni di attrarre i migliori talenti⁽²²⁾.

Già a partire dalla fine degli anni Cinquanta, l'approccio tassonomico-funzionalista è sottoposto a forti critiche, che presto avrebbero portato al suo superamento. Tra i primi e più fermi critici, Everett C. Hughes⁽²³⁾ sostiene che le professioni non siano le depositarie esclusive di competenze specialistiche e di un'etica del lavoro; la differenza con le altre categorie occupazionali, a suo dire, è più una questione di “grado” che di “tipo”. Un cambio di prospettiva si ha con alcuni lavori che fanno riferimento alla teoria marxista. Con essi, l'attenzione si sposta su tendenze di più lungo periodo. Del cambiamento in atto, tuttavia, vengono date interpretazioni radicalmente diverse. Per Barbara e John Ehrenreich⁽²⁴⁾, per esempio, gli appartenenti a quella che chiamano *classe professionale-manageriale* assumono, nell'ambito dei rapporti di produzione, il ruolo di “agenti” della classe capitalista, cui è demandata

(19) É. DURKHEIM, *Leçons de sociologie: physique des mœurs et du droit*, Presses Universitaires de France, 1950.

(20) T.H. MARSHALL, *The Recent History of Professionalism*, in *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 1939, 3, 325-340.

(21) T. PARSONS, *The Professions and Social Structure*, in *Social Forces*, 1939, 4, 457-467.

(22) Cfr. W.J. GOODE, *Community Within a Community*, op. cit.; B. BARBER, *Some Problems in the Sociology of the Professions*, in *Daedalus*, 4, 669-688.

(23) E.C. HUGHES, *Men and Their Work*, Free Press, 1958; E.C. HUGHES, *Professions*, in *Daedalus*, 1963, 4, 655-668.

(24) B. EHRENREICH, J. EHRENREICH, *The Professional-Managerial Class*, in *Radical America*, 1977, 2, 7-13.

l'espropriazione delle competenze produttive e il controllo dei processi di lavoro, essendo per ciò stesso antagonisti della classe operaia. Una lettura alternativa è quella fornita da Martin Oppenheimer ⁽²⁵⁾, il quale sostiene che l'inserimento dei lavoratori professionali in organizzazioni burocratiche comporti necessariamente la *proletarizzazione* delle loro condizioni di lavoro e l'insorgere, tra di essi, di problemi legati al livello del reddito e all'esposizione al rischio di disoccupazione. Su una posizione meno estrema, Vicente Navarro ⁽²⁶⁾ preferisce parlare di una generalizzata *perdita di autonomia professionale*. Un'ipotesi ulteriore è quella avanzata da Marie R. Haug ⁽²⁷⁾ in merito a un supposto processo di *deprofessionalizzazione*, termine con cui l'autrice indica la perdita da parte delle professioni delle loro qualità distintive, in particolare del monopolio della conoscenza, della fiducia nel loro *ethos* di servizio e delle aspettative di autonomia, nel lavoro e rispetto ai clienti.

Il vero e proprio cambio di paradigma, tuttavia, si ha con l'affermarsi dell'approccio cosiddetto neoweberiano poiché solidamente edificato su categorie che fanno parte del ricco patrimonio concettuale di Max Weber. Mike Saks ⁽²⁸⁾ ne delinea i tratti caratterizzanti, definendo le professioni come forme istituzionalizzate di chiusura, qui intesa come esclusione sociale. Il riferimento è al concetto tipicamente weberiano di *chiusura sociale*, nella concettualizzazione offerta da Frank Parkin ⁽²⁹⁾. In questa prospettiva, la professionalizzazione diventa una strategia che ha lo scopo di controllare l'offerta di lavoro in uno specifico ambito occupazionale e salvaguardare così il suo valore di mercato.

È, questo, un passaggio cruciale, in cui progressivamente l'attenzione si sposta dalla professione al professionalismo. Non solo, i neoweberiani traducono il concetto di professionalismo in uno strumento teorico per

⁽²⁵⁾ M. OPPENHEIMER, *The Proletarianization of the Professional*, in *Sociological Review Monograph*, 1973, S1, 213-227; cfr. J.B. MCKINLAY, J. ARCHES, *Towards the Professionalization of Physicians*, in *International Journal of Health and Services*, 1985, 2, 161-195.

⁽²⁶⁾ V. NAVARRO, *Professional Dominance or Proletarianization? Neither*, in *Milbank Quarterly*, 1988, S2, 57-75.

⁽²⁷⁾ M.R. HAUG, *Deprofessionalization: An Alternate Hypothesis for the Future*, in *Sociological Review*, 1972, S1, 195-211; M.R. HAUG, *The Deprofessionalization of Everyone?*, in *Sociological Focus*, 1975, 3, 197-213.

⁽²⁸⁾ M. SAKS, *Analyzing the Professions: The Case for the Neo-Weberian Approach*, in *Comparative Sociology*, 2010, 6, 887-915; M. SAKS, *Defining a Profession: The Role of Knowledge and Expertise*, in *Professions and Professionalism*, 2012, 1, 1-10.

⁽²⁹⁾ F. PARKIN, *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*, Tavistock, 1979.

la critica sociale. In tal senso, i lavori di autori del calibro di Magali Sarfatti Larson, Andrew Abbott ed Eliot Freidson assumono il valore di contributi fondativi di una rinnovata sociologia delle professioni, che fa perno sul professionalismo come principale categoria euristica. Non a caso, l'opera più importante di Sarfatti Larson, pubblicata nel 1977, si intitola *The Rise of Professionalism* ⁽³⁰⁾. È Freidson, però, a contribuire in modo decisivo alla "rinascita" di questo concetto ⁽³¹⁾, invitando a guardare al professionalismo come a una *terza logica* di organizzazione del mercato del lavoro, alternativa e preferibile alle logiche del mercato e della burocrazia, che tuttavia necessita della chiusura del mercato per garantire standard di competenza e performance dei professionisti ⁽³²⁾. Lo stesso approccio neoweberiano, nondimeno, ha dato mostra dei suoi limiti quando è stato chiamato a spiegare i processi di differenziazione nei e tra i gruppi professionali e gli effetti a essi correlati in termini di crescente eterogeneità tra i professionisti ⁽³³⁾. A ben vedere, si tratta di limiti intrinseci, che derivano dall'idea di professione come istituzione e dall'enfasi posta sulle pratiche di esclusione. Il che rende inevitabile ricominciare ogni volta dal definire che cosa sia una professione e stabilire chi stia dentro e chi fuori, in quella che assume i connotati di una fatica di Sisifo.

3. Un sistema di valori normativi, un'ideologia, un discorso

Evetts ⁽³⁴⁾ usa lo stesso concetto di professionalismo per codificare gli orientamenti teorici che si sono succeduti nell'ambito della sociologia delle professioni, così come descritti nella sezione precedente.

L'autrice individua alla base dell'approccio tassonomico-funzionalista un'idea di professionalismo come *sistema di valori normativi*, con ciò intendendo valori capaci di prescrivere, in modo esplicito o implicito, come gli individui, entro i gruppi sociali cui appartengono, debbano

⁽³⁰⁾ M. SARFATTI LARSON, *The Rise of Professionalism*, op. cit.

⁽³¹⁾ E. FREIDSON, *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, University of Chicago Press, 1994.

⁽³²⁾ E. FREIDSON, *Professionalism: The Third Logic*, Polity, 2001.

⁽³³⁾ Cfr. A. BELLINI, L. MAESTRIPIERI, *Professions Within, Between and Beyond. Varieties of Professionalism in a Globalising World*, in *Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali*, 2018, 16, 5-14.

⁽³⁴⁾ J. EVETTS, *Short Note*, op. cit.

comportarsi in determinate situazioni. È, questa, a suo dire, una lettura “ottimistica” del contributo, essenzialmente positivo, dato dallo stesso concetto di professionalismo alla preservazione dell’ordine sociale.

Come abbiamo osservato, questa visione entra presto in crisi, sostituita da una teoria critica che guarda alle professioni come a “cospirazioni d’élite” messe in atto da gruppi che occupano una posizione dominante nella struttura del potere. L’affermazione dell’approccio neoweberiano porta con sé il passaggio a una concezione, tendenzialmente negativa, del professionalismo come *ideologia*, ovvero come sistema egemonico di valori che fa leva su meccanismi di controllo sociale, il cui esito è il controllo monopolistico del mercato ⁽³⁵⁾.

Evetts, ancora, porta un contributo essenziale alla riconcettualizzazione della nozione di professionalismo in termini di *discorso*. Il discorso sul professionalismo si sostanzia nel modo in cui i lavoratori professionali fanno propria, processano e rielaborano l’idea di professionalismo nel quotidiano del proprio lavoro ⁽³⁶⁾. È, quindi, uno strumento retorico utilizzato come meccanismo “di controllo”: del lavoro, nell’ambito dei gruppi occupazionali; della pratica professionale, nelle organizzazioni.

Altri autori hanno proposto variazioni sul tema. La più radicale è quella di Tony Watson ⁽³⁷⁾, il quale suggerisce di considerare la possibilità di abbandonare i concetti di professione e professionalismo. Il primo, a suo dire, è un concetto ambiguo, che poggia su una presunzione di specialità rispetto alle altre occupazioni. Il secondo è un cosiddetto “concetto carrozzone”, utilizzato dagli appartenenti a un dato gruppo occupazionale per difendere i propri interessi. Entrambi sono risorse discorsive che possono essere facilmente mobilitate per scopi collettivi. In generale, quello sul professionalismo è uno dei discorsi alla base della cultura contemporanea; d’altra parte, è esso stesso plurale, alla luce della eterogeneità del lavoro professionale. L’autore offre altresì una definizione di *discorso*, come una serie di “concetti, espressioni e assunti interconnessi, che costituiscono un modo di parlare e scrivere di

⁽³⁵⁾ Cfr. T. JOHNSON, *Professions and Power*, Macmillan, 1972; M. SARFATTI LARSON, *The Rise of Professionalism*, op. cit.; E. FREIDSON, *Occupational Autonomy in Labor Market Shelters*, in P.L. STEWARD, M.G. CANTOR (a cura di), *Varieties of Work*, Sage, 39-54, 1982.

⁽³⁶⁾ J. EVETTS, *Short Note*, op. cit.

⁽³⁷⁾ T. WATSON, *Professions and Professionalism: Should We Jump Off the Bandwagon, Better to Study Where It Is Going?*, in *International Studies of Management and Organization*, 2002, 2, 93-105.

uno specifico aspetto del mondo, tale da inquadrare e influenzare il modo in cui le persone pensano e agiscono in riferimento a quello stesso aspetto del mondo” (38). Si tratta dunque di risorse che gli attori sociali, individuali e collettivi, impiegano per perseguire i propri fini, prima ancora che di strumenti euristici che i ricercatori sociali usano per comprendere la realtà.

Qui, tuttavia, è utile operare una distinzione tra *discorso* e *retorica*. Per Roy Suddaby e Thierry Viale (39), la retorica è qualcosa di diverso, ma che in qualche modo dipende dal discorso. Mentre quest’ultimo opera a livello macro, laddove riflette la posizione occupata nell’ambito dei rapporti di potere nella società, la prima opera principalmente a livello micro ed è più strettamente collegata all’*agency* degli individui (40). Proprio a livello micro sono stati sviluppati approcci cosiddetti *agent-based*, che hanno portato l’attenzione sull’uso di dispositivi retorici come strumenti di influenza. Il neoistituzionalismo ha fornito la base teorica per questo filone di ricerca. Il fuoco è sull’uso strategico della retorica per influenzare, legittimare o delegittimare il cambiamento istituzionale (41). In questa chiave, la retorica è un elemento attivo nel processo di creazione, riproduzione e trasformazione delle istituzioni (42). E i professionisti, anche alla luce delle abilità retoriche di cui sono portatori, sono tra i principali agenti del cambiamento (43).

Un ulteriore filone di analisi, partendo da premesse teoriche diverse che si rifanno ai lavori di Abbott (44), guarda alle pratiche discorsive come a meccanismi sottostanti il “lavoro sui confini” (*boundary work*), alla

(38) T. WATSON, *Professions and Professionalism*, op. cit., 100, tradotto dall’inglese.

(39) R. SUDDABY, T. VIALE, *Professionals and Field-level Change: Institutional Work and the Professional Project*, in *Current Sociology*, 2011, 4, 423-442.

(40) Cfr. R. SUDDABY, *Challenges to Institutional Theory*, in *Journal of Management Inquiry*, 2010, 1, 14-20.

(41) R. SUDDABY, T. VIALE, *Professionals and Field-level Change*, op. cit.

(42) R. SUDDABY, T. VIALE, *Professionals and Field-level Change*, op. cit.

(43) Cfr. W.R. SCOTT, *Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents*, in *Organization Studies*, 2008, 2, 219-238; D. MUZIO, D.M. BROCK, R. SUDDABY, *Professions and Institutional Change: Towards an Institutional Sociology of the Professions*, in *Journal of Management Studies*, 2013, 5, 699-721.

(44) A. ABBOTT, *Jurisdictional Conflicts: A New Approach to the Development of the Legal Professions*, in *American Bar Foundation Research Journal*, 1986, 2, 187-224; A. ABBOTT, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*, University of Chicago Press, 1988.

base dei cosiddetti conflitti giurisdizionali ⁽⁴⁵⁾. L'obiettivo, qui, è fare chiarezza su come le risorse discorsive contribuiscano a ridefinire le giurisdizioni occupazionali e le relazioni interprofessionali, soprattutto nel caso dell'emergere di nuove professioni.

In definitiva, possiamo concordare con Evetts sul fatto che l'idea di professionalismo come discorso tracci nuovi sentieri di ricerca per i sociologi delle professioni ⁽⁴⁶⁾. Esso appare funzionale allo studio delle professioni in un contesto di rapido mutamento socioeconomico che, come si è detto, implica differenziazione e crescente eterogeneità tra i professionisti ⁽⁴⁷⁾.

4. Modelli di professionalismo

Il concetto di professionalismo, dunque, si è affermato come strumento flessibile e dinamico, capace di interpretare fedelmente il cambiamento nel mondo delle professioni nel più ampio contesto del mutamento in una società globale. A questo scopo, la letteratura recente ha fornito accurate caratterizzazioni di diversi "modelli" di professionalismo, quali costruzioni teoriche che – sull'esempio dell'idealtipo weberiano – schematizzano i tratti essenziali della realtà sociale, cogliendone il carattere storico e contingente.

Alla fine degli anni Novanta, per esempio, esso è stato rideclinato per descrivere il processo di razionalizzazione associato alla promozione di una cultura organizzativo-manageriale, che ha investito in primo luogo il mondo anglosassone ⁽⁴⁸⁾. Al riguardo, Hanlon ⁽⁴⁹⁾ parla dell'emergere di un nuovo paradigma, imperniato sulla nozione di *commercialismo*, per cui i nuovi professionisti tendono a dipendere

⁽⁴⁵⁾ Cfr. S.V. BUCHER, S. CHREIM, A. LANGLEY, T. REAY, *Contestation about Collaboration: Discursive Boundary Work among Professionals*, in *Organization Studies*, 2016, 4, 497-522.; S. HEUSINKVELD, C. GABBIONETA, A. WERR, A. STURDY, *Professions and (New) Management Occupations as a Contested Terrain: Redefining Jurisdictional Claims*, in *Journal of Professions and Organization*, 2018, 3, 248-261.

⁽⁴⁶⁾ J. EVETTS, *Short Note*, *op. cit.*

⁽⁴⁷⁾ A. BELLINI, L. MAESTRIPIERI, *Professions Within, Between and Beyond*, *op. cit.*

⁽⁴⁸⁾ V. FOURNIER, *The Appeal to "Professionalism" as a Disciplinary Mechanism*, in *Social Review*, 1999, 2, 280-307; J. EVETTS, *The Sociological Analysis of Professionalism*, *op. cit.*

⁽⁴⁹⁾ G. HANLON, *"Casino Capitalism" and the Rise of the "Commercialised" Service Class*, *op. cit.*; G. HANLON, *Professionalism as Enterprise*, *op. cit.*

sempre più dalla loro stessa capacità di generare profitto in favore dei clienti. Egli conia quindi il termine *professionalismo commercializzato* per segnalare lo spostamento del fuoco su aspetti come responsabilità e performance e la crescente importanza per i professionisti del possesso di competenze manageriali. Altri autori si esprimono in termini simili. Tra di essi, Lennart G. Svensson ⁽⁵⁰⁾ parla di *mercattizzazione e managerialismo* come fenomeni che pongono nuovi obiettivi al professionalismo e, nel contempo, offrono nuove basi per la creazione di fiducia, nei confronti dei professionisti e delle istituzioni che li ospitano.

L'attenzione si ridirige gradualmente sul ruolo delle organizzazioni, in cui sempre più spesso i professionisti trovano impiego. In proposito, Evetts ⁽⁵¹⁾ parla di *professionalismo organizzativo*, in contrapposizione a un tradizionale *professionalismo occupazionale*. È in questo frangente che l'autrice ridefinisce il concetto di professionalismo in termini di discorso, impiegato in modo crescente come meccanismo di controllo, del lavoro e dei lavoratori, e come catalizzatore del cambiamento. In questa prospettiva, il professionalismo organizzativo si differenzia dal professionalismo occupazionale in quanto discorso costruito, appunto, nelle organizzazioni (anziché nei gruppi professionali), che internalizza il principio della gerarchia (in sostituzione dell'autorità collegiale), che implica la standardizzazione dei processi di lavoro e la soggezione al controllo manageriale (in luogo delle relazioni fiduciarie con i clienti e i datori di lavoro) e che si appoggia a forme esterne di regolazione (invece che al principio dell'autoregolazione).

Le organizzazioni si aggiungono pertanto ai professionisti, ai clienti, allo stato e alle università ⁽⁵²⁾ come quinto attore della regolazione delle professioni ⁽⁵³⁾. Si afferma quindi la tesi dell'emergere di un nuovo modello di professionalismo, che sancisce il superamento dell'idea del professionalismo come terza logica. Noordegraaf

⁽⁵⁰⁾ L.G. SVENSSON, *New Professionalism, Trust and Competence: Some Conceptual Remarks and Empirical Data*, in *Current Sociology*, 2006, 4, 579-593.

⁽⁵¹⁾ J. EVETTS, *Short Note*, *op. cit.*

⁽⁵²⁾ Cfr. M.C. BURRAGE, R. TORSTENDAHL (a cura di), *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*, Sage, 1990.

⁽⁵³⁾ D. MUZIO, I. KIRKPATRICK, M. KIPPING, *Professions, Organizations and the State: Applying the Sociology of the Professions to the Case of Management Consultancy*, in *Current Sociology*, 2011, 6, 805-824.

introduce il concetto di *professionalismo ibrido* ⁽⁵⁴⁾, basato cioè su una forma di controllo “riflessivo”, tale da rafforzare l’idea di professionalismo nei mutevoli contesti organizzativi, ciò che implica tra l’altro la ricerca di nuove identità occupazionali ⁽⁵⁵⁾. A detta dell’autore, si tratta tuttavia di una reazione all’attacco alle professioni classiche, per cui usa l’espressione *professionalismo sotto pressione*. Si ripropone sotto rinnovate spoglie, dunque, l’idea di una minaccia di deprofessionalizzazione o, anche, di proletarizzazione delle professioni, cui queste ultime sarebbero portate a reagire cercando nuove matrici identitarie nelle organizzazioni. Ciò implica la riorganizzazione e ristrutturazione del lavoro professionale in campi occupazionali che si fanno più eterogenei e frammentati ⁽⁵⁶⁾.

Altri autori hanno fatto uso della categoria di *ibridazione*. Tra di essi, James R. Faulconbridge e Daniel Muzio ⁽⁵⁷⁾ propongono una lettura alternativa del fenomeno, affermando che la riproposizione delle tesi della deprofessionalizzazione e della proletarizzazione potrebbe indurre a dipingere le professioni e i professionisti come “vittime passive” e a sottostimarne la capacità, in quanto attori aziendali, di conquistare una posizione di preminenza nelle organizzazioni. In quest’ottica, quello che si prefigura è un nuovo tipo di professionalismo organizzativo, per cui le professioni – finanche quelle cosiddette collegiali – utilizzano a proprio vantaggio le strutture e i principi organizzativi, per promuovere il proprio progetto professionale e acquisire il controllo delle risorse strategiche delle grandi imprese private ⁽⁵⁸⁾.

Un ultimo accenno deve farsi, di nuovo, a un lavoro di Evetts ⁽⁵⁹⁾, la quale afferma che vi sia stato un processo di convergenza tra i due principali modelli “geografici” di professionalismo, di cui parla Randall

⁽⁵⁴⁾ M. NOORDEGRAAF, *From “Pure” to “Hybrid” Professionalism*, *op. cit.*

⁽⁵⁵⁾ Cfr. M. DENT, S. WHITEHEAD, *Managing Professional Identities: Knowledge, Performativity and the “New” Professionalism*, Routledge, 2001.

⁽⁵⁶⁾ M. NOORDEGRAAF, *Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services*, in *Administration and Society*, 2013, First published online.

⁽⁵⁷⁾ J.R. FAULCONBRIDGE, D. MUZIO, *Re-inserting the Professional in the Study of PSFs*, in *Global Networks*, 2008, 3, 249-270.

⁽⁵⁸⁾ J. EVETTS, *Short Note*, *op. cit.*

⁽⁵⁹⁾ J. EVETTS, *Similarities in Contexts and Theorizing: Professionalism and Inequity*, in *Professions and Professionalism*, 2012, 2, 1-15.

Collins⁽⁶⁰⁾, anglo-americano e continentale. Esso, a detta dell'autrice, è la conseguenza della "invasione" operata a partire dagli anni Ottanta dal cosiddetto capitalismo "neo-americano" ai danni del capitalismo continentale europeo; il che ha comportato una progressiva sostituzione della regolazione di stato con quella di mercato. Per i professionisti, ciò vuol dire avere "un piede nel mercato e l'altro in un'etica generale basata sulla solidarietà e la cittadinanza"⁽⁶¹⁾.

La rassegna degli esercizi di astrazione teorica che si esprimono nella codifica dei modelli di professionalismo consente altresì di osservare il processo di ridefinizione dell'agenda di ricerca intorno ad alcuni grandi temi. Si segnalano soprattutto il peso crescente del *mercato* e il ruolo delle *organizzazioni*, come agenti della regolazione delle professioni. Quello della regolazione, economica e sociale, è il tema che fa da filo conduttore. Esso rilancia il problema dei rapporti di potere, come aspetto cruciale per comprendere i cambiamenti in atto. Come notano Daniel Muzio e Ian Kirkpatrick⁽⁶²⁾, del resto, l'inserimento in grandi organizzazioni, orientate al mercato, espone i professionisti a risorse esterne di potere, con i valori della professione subordinati a quelli dell'impresa. È, questa, una tendenza ancora poco visibile in Italia, che, nella prospettiva di una crescente apertura delle professioni al mercato e di mercati globali interconnessi, merita tuttavia attenzione.

5. Tra capacità euristica e normatività (e un dilemma)

Lo spostamento del baricentro dell'analisi sociologica dalle professioni al professionalismo ha indubbiamente contribuito a liberare il dibattito dalla catena corta del problema definitorio. Nella sua fase fondativa, la disciplina ha dovuto necessariamente fare i conti con l'esigenza di fare ordine, in primo luogo a livello concettuale, in un campo di analisi dai confini solo apparentemente definiti. Con l'aumento della complessità sociale, legato ai grandi processi di cambiamento che hanno investito le società capitalistiche contemporanee nella seconda metà del ventesimo

⁽⁶⁰⁾ R. COLLINS, *Changing Conceptions in the Sociology of the Professions*, in R. TORSTENDAHL, M. BURRAGE (a cura di), *The Formation of Professions*, Sage, 11-23, 1990.

⁽⁶¹⁾ J. EVETTS, *Similarities in Contexts and Theorizing*, *op. cit.*, 5, tradotto dall'inglese.

⁽⁶²⁾ D. MUZIO, I. KIRKPATRICK, *Introduction: Professions and Organizations – A Conceptual Framework*, in *Current Sociology*, 2011, 4, 389-405.

secolo, si è reso tuttavia inevitabile un ripensamento delle categorie di base. In tal senso, il concetto di professionalismo si è dimostrato più flessibile ed efficace nel leggere e codificare il mutamento. Non solo, attraverso di esso l'analisi sociologica, applicata al variegato mondo delle professioni, recupera e rilancia la sua funzione critica. In questo, come abbiamo sottolineato, grande merito hanno avuto quegli autori, provenienti in via prevalente dal mondo anglosassone, che si ispirano alla teoria weberiana. Essi, d'altro canto, non sembrano essere riusciti appieno a superare lo stallo struttural-funzionalista, riconducibile alla necessità di definire, categorizzare e ordinare gli elementi presenti in un campo di analisi divenuto in realtà estremamente fluido.

Nel mutato mondo del lavoro, la concezione del professionalismo come discorso ha aperto a nuove possibilità interpretative, in relazione alle pratiche difensive messe in atto dalle professioni classiche e alle istanze rivendicative delle professioni emergenti, come anche ai nuovi contesti del lavoro professionale, in cui l'incontro tra logica occupazionale e logica organizzativa dà vita a forme ibride di professionalismo. Essa consente inoltre di recuperare la dimensione soggettiva nell'interazione tra posizione strutturale nel mercato del lavoro, identità professionale, strategie e forme di azione, individuali e collettive.

Ciò detto, l'uso del concetto in questa nuova accezione richiede un po' di cautela. Esso mantiene infatti una implicita valenza normativa, nel significato tipicamente sociologico del termine. Laddove è impiegato per interpretare i tentativi, più o meno riusciti, di professionalizzazione di occupazioni ai margini o fuori dal campo professionale, esso porta con sé un duplice rischio: da un lato, può avere l'effetto paradossale di fornire una nuova base di legittimazione per un sistema consolidato di disuguaglianza, che fa leva, appunto, sulla distinzione tra professioni e occupazioni, ammettendo in modo implicito la superiorità delle prime rispetto alle seconde; dall'altro lato, può alimentare la forza propulsiva della retorica neoliberista e fornire argomentazioni giustificative di una crescente apertura al mercato, foriera di nuove forme di disuguaglianza, marginalizzazione e precarizzazione.

Come tutti i costrutti teorici, d'altronde, il concetto di professionalismo, nelle sue molteplici accezioni, trae vizi e virtù dall'uso che ne fanno i ricercatori sociali, nel difficile compito di trovare un punto di equilibrio tra la lezione weberiana sull'avalutatività della scienza e l'esortazione marxiana ad agire sul mondo per cambiarlo.

Abstract

Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni

Obiettivi: L'articolo propone una riflessione critica sul ruolo euristico del concetto di professionalismo in sociologia. **Metodologia:** Esso riporta i risultati di una rassegna della letteratura volta a fare luce sulle connessioni tra approcci teorici, accezioni del concetto di professionalismo e modelli idealtipici usati per codificare il cambiamento. **Risultati:** Il concetto di professionalismo si dimostra strumento efficace nel leggere il cambiamento, pur mantenendo una valenza normativa che porta con sé il rischio di produrre l'effetto non voluto di legittimare il sistema di disuguaglianza oggetto di critica. **Limiti e implicazioni:** L'analisi, svolta a livello teorico, necessita di verifica empirica. Essa offre peraltro spunti critici per un uso consapevole del concetto di professionalismo. **Originalità:** L'articolo intende contribuire a chiarire il significato di un concetto di per sé sfuggente e aprire una finestra sui suoi usi applicativi.

Parole chiave: Professionalismo, mercato, organizzazione, discorso.

On the concept of professionalism: the contribution of sociology to the study of professions

Purpose: The article proposes a critical reflection on the heuristic role of the concept of professionalism in sociology. **Methodology:** It reports the findings of a literature review aimed at casting light on the connections between theoretical approaches, meanings of the concept of professionalism, and ideal-typical models used to codify change. **Findings:** The concept of professionalism proves to be an effective tool in reading change while maintaining a normative value, which implies the risk of having the unwanted effect of legitimizing the system of inequality being criticized. **Research limitations/implications:** The analysis, carried out at the theoretical level, requires empirical validation. However, it offers critical ideas for an informed use of the concept of professionalism. **Originality:** The article aims to clarify the meaning of an ambiguous concept and open a window on its application uses.

Keywords: Professionalism, market, organization, discourse.

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 ⁽¹⁾. 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 ⁽²⁾.

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

* *Tecnologa, Inapp.*

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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 ⁽³⁾. 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 ⁽⁴⁾.

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 ⁽⁵⁾. 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

⁽³⁾ https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf.

⁽⁴⁾ 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.

⁽⁵⁾ 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.

chiamato smart working⁶), 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

⁶) 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»⁽⁷⁾.

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

⁷ 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 ⁽⁸⁾, 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

(⁸) <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* ⁽⁹⁾. 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 ⁽¹⁰⁾. Secondo una ricerca sul lavoro pubblico di ForumPA ⁽¹¹⁾, 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" ⁽¹²⁾ 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 ⁽¹³⁾.

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

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

⁽¹¹⁾ <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/>.

⁽¹²⁾ 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/>

⁽¹³⁾ 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 ⁽¹⁴⁾, 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

⁽¹⁴⁾ 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 ⁽¹⁵⁾.

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

⁽¹⁵⁾ 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 ⁽¹⁶⁾ 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* ⁽¹⁷⁾. 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 ⁽¹⁸⁾.

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 ⁽¹⁹⁾.

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

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

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

⁽¹⁹⁾ 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* ⁽²⁰⁾. 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.

⁽²⁰⁾ 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 ⁽²¹⁾.

⁽²¹⁾ 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 ⁽²²⁾, 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 ⁽²³⁾, 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.

⁽²²⁾ 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.

²³ 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 ⁽²⁴⁾ 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 ⁽²⁵⁾. 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

⁽²⁴⁾ 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.

⁽²⁵⁾ European Quality Assurance in Vocational Education and Training, 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 ⁽²⁶⁾, 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* ⁽²⁷⁾. 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

⁽²⁶⁾ 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).

⁽²⁷⁾ 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 ⁽²⁸⁾.

Insomma, la formazione per gli smart workers non si discosta molto dalla formazione per il mondo digitale già auspicata dall'Ocse ⁽²⁹⁾: 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.

⁽²⁸⁾ 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.

⁽²⁹⁾ 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⁽³⁰⁾, 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*⁽³¹⁾;
- 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⁽³²⁾ della popolazione (lavoratori maturi, donne, migranti, etc.).

Alcuni di questi rischi si possono facilmente esorcizzare e trasformare in opportunità puntando sulla libera scelta⁽³³⁾ 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*

⁽³⁰⁾ 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.

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

⁽³²⁾ 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.

⁽³³⁾ 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⁽³⁴⁾, essi sono in linea con il Green Deal europeo⁽³⁵⁾ e con gli obiettivi Onu per lo sviluppo sostenibile⁽³⁶⁾.

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

⁽³⁴⁾ DE MASI, cit.

⁽³⁵⁾ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

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

note ⁽³⁷⁾, 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* ⁽³⁸⁾ 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 ⁽³⁹⁾. Quindi è stato stressato soprattutto l'aspetto della formazione imitativa, che si è tradotto, in termini di formazione a distanza, nel proliferare di videotutorial sul "come fare a".

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

⁽³⁸⁾ 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).

⁽³⁹⁾ 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* ⁽⁴⁰⁾, 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 ⁽⁴¹⁾, sia nelle grandi imprese che nelle PMI ⁽⁴²⁾. 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» ⁽⁴³⁾.

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» ⁽⁴⁴⁾. Anche qui dunque

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

⁽⁴¹⁾ 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.

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

⁽⁴³⁾ 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.

⁽⁴⁴⁾ 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⁽⁴⁵⁾.

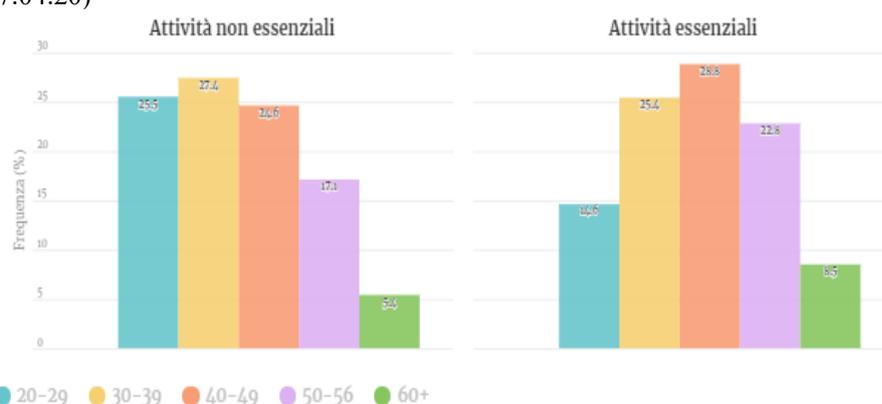
Alcune ricerche hanno preso in esame un campione delle comunicazioni obbligatorie fornite dal Ministero del Lavoro⁽⁴⁶⁾ per avere indicazioni su come i lavoratori si fossero distribuiti tra le categorie di attività considerate essenziali o non essenziali durante la "fase due" del lockdown, in base ad 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

⁽⁴⁵⁾ <https://www.epicentro.iss.it/>.

⁽⁴⁶⁾ 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 ⁽⁴⁷⁾.

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 ⁽⁴⁸⁾ 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,

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

⁽⁴⁸⁾ 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 ⁽⁴⁹⁾, 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.

⁽⁴⁹⁾ 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⁽⁵⁰⁾, 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.

⁽⁵⁰⁾ 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.

Tra produzione 4.0 e Wise work. Lo spazio del lavoro nell'epoca della transizione

*Kevin Santus**, *Ludovica Gammaitoni***

Sommario: **1.** Introduzione. – **2.** Interpretazione e proiezione. – **3.** Delimitazioni operative. – **4.** Spazi e relazioni dell'industria: tra Smart e Wise. – **5.** Conclusioni.

1. Introduzione

L'interpretazione spaziale del mondo del lavoro ha assunto, nella storia, ruoli mutevoli all'interno delle dinamiche sociali e urbane.

A partire dalla seconda metà del Settecento, l'avvento del capitale genera cambiamenti radicali non soltanto nel modo di vivere delle popolazioni e nei meccanismi di natura socio-economica, ma anche nella spazialità delle città europee, che, da quel momento, esplodono al di fuori dei propri confini storici. La crescita dei centri urbani, derivante dalla nascita del lavoro inteso in senso moderno, e la necessità di pianificazione di città in continua espansione, caratterizzate da densità crescenti, portano alla teorizzazione dell'urbanistica moderna e influiscono considerevolmente sull'assetto dei grandi centri europei. D'altra parte, il Novecento ha conosciuto la nascita di vaste periferie industriali e di aree produttive dalla spazialità crescentemente incerta, relegate ai margini delle città e in cui le relazioni con il paesaggio, così come le scelte architettoniche in grado di generare un miglioramento nelle condizioni lavorative, sono spesso passati in secondo piano.

* *PhD candidate, DASTU - Politecnico di Milano.*

** *Architetto presso Directorate General INLO in the European Parliament – Luxembourg.*

Oggi, la cosiddetta *quarta rivoluzione industriale* rischia di generare un'ulteriore rarefazione degli spazi produttivi. In tal senso, l'impiego del digitale e la graduale automazione che caratterizzano le fabbriche contemporanee stanno progressivamente soppiantando il ruolo dell'uomo, attribuendosene le mansioni e portando ad una lenta, ma inesorabile, transizione da spazi produttivi *abitati* a spazi produttivi *non abitati*.

Eppure, l'idea che le città del presente trovino il perché di larga parte dei meccanismi sociali e degli spazi che le definiscono nella nascita del capitale e della fabbrica denuncia la necessità di una riflessione in merito al rapporto tra città, lavoro e società, specialmente in un'epoca storica in cui gli spazi della produzione manifestano la necessità di ambienti strutturati unicamente per macchine e questa relazione sembra perdere le proprie coordinate di senso.

Così, la rappresentazione fisica degli spazi del lavoro dovrebbe essere figlia di un approccio più ampio alle questioni ad essa legate, andando quindi a stabilire una relazione varia tra lavoro e vivere, nelle loro accezioni spaziali e temporali.

Pertanto, trattare il tema del lavoro nella contemporaneità, e del suo continuo avanzamento, necessita sin da subito di comprendere il punto di vista attraverso il quale queste dinamiche di mutamento sono osservate e criticamente trattate.

A partire da tali considerazioni, l'ottica assunta all'interno dell'articolo vedrà il mondo del lavoro analizzato nel suo legame con la città, in un orizzonte storico fortemente radicato alla matrice novecentesca dello spazio del lavoro che è stato progettato e che, ancora oggi, definisce un *modus operandi* del fare spazio per la produzione, nonché restituisce il paesaggio industriale entro il quale le imprese stanno subendo la metamorfosi verso una realtà del lavoro 4.0.

2. Interpretazione e proiezione

Osservando le dinamiche socio spaziali tra lavoratore, ambiente e innovazione, la ricerca qui presentata sviluppa, come obiettivo primo, l'individuazione di una possibile prospettiva per la definizione delle forme e degli spazi della produzione, in un'ottica proattiva per le dinamiche urbane e per il valore socio-ambientale che gli spazi della

produzione possono assumere nella ridefinizione della città contemporanea.

Unitamente a ciò, è quindi necessario comprendere le implicazioni di una crescente virtualizzazione degli spazi del lavoro, in riferimento alla dimensione urbana e sociale, per quindi proporre azioni di progetto più concrete e fisicamente responsabili, slegando l'apparente legame tra innovazione e spazialità astratte.

Il ripensamento dello spazio del lavoro, inteso come capacità di reinterpretare il crescente automatismo legato all'industria 4.0, con conseguente marginalità dei lavoratori e progettazione di spazi via via meno abitati, denuncia, infatti, la necessità di una progettualità nuova. Con il venir meno del tradizionale concetto di produzione e l'aumento dello scambio di idee, concetti e relazioni che l'industria contemporanea radica in sé, i nuovi luoghi del lavoro dovrebbero divenire centralità all'interno dell'urbano; la *mixité* funzionale, nonché la prospettiva di un rinnovato rapporto con il paesaggio, potrebbero così invertire il paradigma novecentesco che confinava questi spazi al di fuori della città, in aree asettiche e sterili, come piastre produttive condannate ad una incomunicabilità col proprio intorno e ad un'impossibilità di creare legami ⁽¹⁾.

Pertanto, gli spazi che ospitano la produzione 4.0 potrebbero essere declinati non solo tramite la realizzazione di edifici di nuova costruzione in aree centrali e appetibili delle città, ma, soprattutto, trovare luogo all'interno di alcuni brani produttivi periferici dismessi e in via di trasformazione, spesso responsabili dei recenti fenomeni di consumo di suolo, attraverso la riqualificazione dei fabbricati esistenti, ma anche con dotazioni di verde e luoghi del lavoro informali, strumenti utili a favorire quello scambio di idee che trova nell'urbano il contesto necessario per realizzarsi pienamente.

Pertanto, la ricerca, sviluppa queste riflessioni con lo scopo di comprendere non solo lo stato dell'arte dei caratteri spaziali della produzione 4.0, ma anche di delineare una traiettoria progettuale che individui nella rinnovata centralità dell'aspetto sociale e paesaggistico il suo vero fulcro; questo anche in relazione agli elementi fondativi del nuovo mondo del lavoro, basati su un'idea di ottimizzazione delle risorse e un abbattimento dei consumi, in un orizzonte di *green* e

⁽¹⁾ A. BERTAGNA, F. GASTALDI, S. MARINI (a cura di), *L'architettura degli spazi del lavoro. Nuovi compiti e nuovi luoghi del progetto*, Quodlibet, 2012.

circular economy, rispondendo sensibilmente alle urgenti tematiche del cambiamento climatico.

Tale approccio al progetto configurerebbe una transizione da una concezione prettamente tecnologica, ad una visione più sensibile alle tematiche sociali e ambientali, divenendo un fattore attivo nelle dinamiche ad esse riferite. In ciò, ricorre quella mutazione che alcuni studiosi iniziano a prospettare per il futuro delle città, in cui la *smart city* lascia il passo ad una concezione di *wise city* ⁽²⁾.

In maniera parallela, si vuole quindi assumere un cambiamento del ruolo dell'industria, in cui essa non interpreti unicamente un ruolo di carattere produttivo, ma anche fondato su nuove pratiche dell'abitare e del vivere.

3. Delimitazioni operative

L'approccio assunto nella ricerca mira a individuare dapprima i cambiamenti che hanno caratterizzato la trasformazione dello spazio del lavoro nella storia del XX secolo, per poi focalizzarsi sull'analisi dello stato dell'arte dell'industria 4.0 e osservare possibili traiettorie di sviluppo spaziale dei luoghi della produzione.

L'intera analisi si colloca così all'interno di una ricerca condotta assumendo le aree urbane come luogo principale in cui calare lo studio, partendo da una riflessione della sociologa urbana Saskia Sassen, riferita al contesto delle città nordamericane, rispetto alla crescente centralità della città nell'essere luogo di scambio di idee ⁽³⁾, in una nuova visione dello spazio del lavoro.

La ricerca si compone di tre momenti di studio:

- 1) Lo spazio produttivo novecentesco
- 2) L'industria 4.0
- 3) Le traiettorie del progetto

Il primo punto consiste in un'analisi storica, derivante dalla necessità di comprendere le condizioni spaziali entro le quali l'industria ha teso a manifestarsi. Tale lettura è stata effettuata attraverso lo studio di alcuni progetti esemplificativi che evidenzino il mutuo rapporto e i

⁽²⁾ J. M. COLL (a cura di), *Wise Cities. A new paradigm for urban resilience, sustainability and well-being*, CIDOB, 2016.

⁽³⁾ S. SASSEN, *Le città nell'economia globale*, Il Mulino, 1991.

meccanismi di reciprocità sorti tra industria, paesaggio e lavoratori, allo scopo di esplicitare la relazione tra le dinamiche economiche e il metabolismo determinante lo spazio urbano.

Questa fase analitica è stata altresì fondamentale per la comprensione multiscalare del progetto, in riferimento sia alle questioni fisico-spaziali che riguardano i luoghi destinati alla produzione, nella costruzione di porzioni di città, ma anche nella comprensione delle implicazioni sociali, con particolare interesse verso i lavoratori e gli abitanti delle aree limitrofe agli impianti di produzione.

A partire da questa lettura scientifica, fase istruttoria della ricerca in atto, è stato dunque possibile formulare una posizione rispetto alla relazione tra società, paesaggio e lavoratore, comprendendo come il progetto degli spazi della produzione possa ritrovare alcune *best practice*, desunte dagli esempi storici riportati, intercettando in maniera proattiva i tre elementi citati.

La seconda fase di studio proposta nell'articolo, invece, delinea lo stato dell'arte dei luoghi del lavoro, cercando di leggere la produzione 4.0 nella mutua relazione costruita tra dinamiche urbane e sociali. In ciò, attraverso la lettura dei caratteri tipici di questa nuova forma del lavoro, desunti a partire dall'analisi di alcuni progetti contemporanei significativi e prendendo in considerazione sia i punti di forza che le possibili problematiche riguardanti la crescente *non abitabilità* degli impianti produttivi, verranno evidenziati alcuni aspetti spaziali fondamentali legati al concetto di produzione *smart*.

Infine sono presentati gli esiti della ricerca, a partire dalla costruzione di una possibile traiettoria di sviluppo ulteriore per il paesaggio industriale 4.0, cercando di tracciare alcuni caratteri prospettabili all'interno degli spazi del lavoro *smart* e comprendendo, nella riflessione, le implicazioni socio-culturali sulla vita dei lavoratori e l'impatto della progettazione di questi luoghi.

Il punto di vista attraverso cui quest'ultima parte è stata sviluppata vede nel progetto dello spazio dell'industria 4.0 il possibile motore della rigenerazione di aree dismesse e periferiche delle città, e, pertanto, si relaziona ad un background di problematiche e opportunità a ciò riferito.

In tal senso, si definisce una prospettiva per cui questi luoghi, malgrado la crescente automazione a cui sono inevitabilmente sottoposti, possano essere in grado di ospitare spazi di vita, necessari al metabolismo urbano, in quanto orizzonte culturale essenziale al conseguimento dei

complessi assetti relazionali che caratterizzano il lavoro e gli spazi della città contemporanea, nonché come attori *green*, sostenibili, capaci di contribuire attivamente alla costruzione delle città del domani.

Il fine ultimo, dunque, è quello di individuare e affermare una traiettoria per una *ri-centralizzazione* degli aspetti sociali e paesaggistici all'interno della concezione degli spazi del lavoro, in una transizione di senso degli stessi, protraendosi verso una concezione *wise* dell'organizzazione e della spazialità del lavoro.

4. Spazi e relazioni dell'industria: tra Smart e Wise

4.1. Lo spazio produttivo novecentesco

Dalla progettazione delle fabbriche, al loro collocamento all'interno dell'urbano, fino ai complessi mutamenti politici e sociali che hanno interessato i Paesi occidentali a partire dalla seconda metà del Settecento, una delle più significative conseguenze della nascita dell'economia capitalistica è certamente costituita dal complesso rapporto innescatosi tra città e industria ⁽⁴⁾.

Storicamente, il processo di industrializzazione che ha interessato il mondo occidentale ha inizio a partire dalla seconda metà del Settecento. Da quel momento in poi, come evidenziato dall'ingegnere ed economista tedesco Klaus Schwab, teorizzatore del concetto di *quarta rivoluzione industriale*, nonché autore dell'omonimo testo, si susseguono quattro rivoluzioni della produzione.

La *prima rivoluzione industriale* viene sancita dall'avvento del motore a vapore, tecnologia che ha permesso una massiccia meccanizzazione della produzione. In questo periodo si è verificato il primo reale processo di fuga dalle campagne, con conseguente inurbamento della popolazione nei principali centri industriali europei, nonché l'incipit del processo di dilatazione della città, mai realmente arrestatosi. Durante la *seconda rivoluzione industriale*, per lo più da collocarsi tra la fine dell'Ottocento e la prima metà del Novecento, si registra un progresso tecnologico notevole per ciò che riguarda l'impiego dell'elettricità e l'introduzione della produzione di massa, dovuta alla teorizzazione e

⁽⁴⁾ R. RAYA, *Architettura industriale. Storia, significato e progetto*, Edizioni Dedalo, 1983.

diffusione delle idee tayloriste. Con *terza rivoluzione industriale*, invece, si fa riferimento al periodo intercorso tra i primi anni Cinquanta e i primi anni Duemila, caratterizzato dalla nascita dei computer e della tecnologia digitale. Questo processo ha portato ad una graduale, ma sistematica, automazione della produzione, con conseguente sconvolgimento di alcuni settori quali quello delle comunicazioni, quello bancario e quello legato alla produzione dell'energia. Tale fenomeno culmina proprio con la *quarta rivoluzione industriale* e la nascita della produzione 4.0, la quale prevede un'estremizzazione del concetto di automazione tramite l'impiego della robotica e dell'intelligenza artificiale, promuovendo la realizzazione di stabilimenti produttivi efficienti, ben progettati e sostenibili anche dal punto di vista energetico e tecnologico ⁽⁵⁾.

Per comprendere i termini di tale questione a livello sociale e nelle sue ripercussioni sullo spazio della città, è dunque necessario partire da lontano: come già evidenziato, il moderno concetto di produzione, inscindibilmente legato al modello economico-sociale del sistema capitalistico, vede la luce in Europa, nel periodo intercorso tra Settecento e Ottocento. Seppur con tempistiche e modalità differenti per ciascuno dei Paesi del Vecchio Continente, gli albori della storia industriale vengono ricollegati ad una serie di sconvolgimenti politico/filosofici significativi: la Rivoluzione francese a Parigi e la Rivoluzione industriale in Inghilterra, entrambe accompagnate da importanti innovazioni del pensiero, quali l'avvento dell'Illuminismo e l'affermarsi di una cultura tecnico-scientifica dominante.

A partire da questo momento, gli anni intercorsi tra l'inizio dell'industria moderna e il suo definitivo affermarsi come modello sociale e produttivo vedono diversi passaggi.

È infatti solamente dalla seconda metà dell'Ottocento che le campagne e le aree suburbane europee vedono la nascita dei primi grandi stabilimenti produttivi in cui realizzare merci su grande scala. Così, molti centri urbani avviano la propria trasformazione da poli amministrativi, ancora racchiusi nelle mura medievali, a capitali della produzione, la cui morfologia, d'ora in avanti, definirà un territorio sempre più frammentato, in cui i limiti del costruito e dello spazio agricolo e boschivo si faranno precari. Sorgono i grandi quartieri dei lavoratori salariati, complessi di edifici nati intorno alle fabbriche,

⁽⁵⁾ K. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2019, 11-35.

scarsamente pensati, privi delle più basilari condizioni igieniche e di qualsivoglia forma di pianificazione urbanistica. I movimenti di protesta che ne seguiranno e le critiche mosse da intellettuali e ricercatori segneranno per sempre non soltanto il modo di concepire la città contemporanea, da allora caratterizzata da un centro storico e da una periferia industriale, ma anche il concetto di Stato e il suo ruolo nella tutela dei diritti dei cittadini, nonché nella gestione di una forma di lavoro mai sperimentata in precedenza.

A partire da tali considerazioni, due sono le tendenze riscontrabili nella concezione degli spazi della produzione novecenteschi:

- Da un lato, il *secolo breve* ⁽⁶⁾ vede il progressivo confinarsi delle fabbriche al di fuori dell'urbano, fenomeno che si fa via via più drammatico tra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta, periodo in cui il concetto di fabbrica si lega indissolubilmente ad una serie di fenomeni sociali, spaziali ed economici di degrado: il consumo di suolo legato alle piastre produttive, la concezione di spazi ed edifici privi di relazione con il contesto circostante, responsabili dei processi di cementificazione dei suoli e frammentazione del costruito, nonché la formazione di vaste periferie cittadine, i cosiddetti quartieri dormitorio, tristemente celebri come scenari di problematiche sociali e fenomeni di segregazione spaziale ⁽⁷⁾.

- D'altra parte, al contrario, l'esperienza della Seconda Guerra Mondiale pone urgentemente la questione di edifici della produzione in grado di assolvere anche ad una funzione sociale e politica, favorendo la costruzione di complessi ben congeniati, integrati con il paesaggio circostante e concepiti per contenere tutti i comfort destinati ai lavoratori. La dolorosa esperienza del primo Novecento, pesantemente segnato da due conflitti mondiali, pone così un freno alla retorica del progresso e della macchina, e, per la prima volta, ci si rende conto della necessità di una riflessione profonda sul tema del lavoro.

I primi segnali arrivano dal mondo scandinavo, dove una serie di progetti di paesaggio, realizzati tra gli anni Trenta e gli anni Quaranta, accompagna la miglior stagione dei governi socialdemocratici, particolarmente attenti al benessere del dipendente sul luogo di lavoro. Tra gli esempi più interessanti si ricordino: la fabbrica Marabou (1937-

⁽⁶⁾ E. HOBBSAWM, *Il secolo breve*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2014.

⁽⁷⁾ G. DARLEY, *Fabbriche. Origine e sviluppo dell'architettura industriale*, Pendragon, 2007.

1945), a Sundbyberg, in Svezia, progetto in cui Sven Hermelin costruisce un paesaggio di grande finezza, aperto anche a finalità didattiche, nonché l'esempio danese di Herning, dove, già negli anni Sessanta, C. Th. Sørensen coniuga in un unico progetto di paesaggio, il disegno della fabbrica, dei giardini e quello degli spazi per una grande collezione d'arte.

In Italia, si ricordino le esperienze comunitarie dell'imprenditore Adriano Olivetti, processi a cui sono state associate una serie di nuove architetture del lavoro profondamente all'avanguardia, attente ai temi del *welfare* aziendale, del progetto dello spazio aperto e della costruzione di momenti di dopo-lavoro ⁽⁸⁾.

Con particolare riferimento al contesto italiano, insieme ad alcune incursioni nel mondo anglosassone, si porterà avanti una rassegna di casi in cui la progettazione dell'industria risulta inscindibilmente legata al tema del disegno dello spazio aperto e alla concezione di contesti informali, volti a favorire non solo il benessere del lavoratore, ma anche, e soprattutto, uno scambio di pensieri ed opinioni, concetti oltremodo utili in una *fabbrica delle idee* come quella della quarta rivoluzione industriale.

I criteri con cui i casi sono stati selezionati sono molteplici: da un lato, si è palesata la necessità di portare esempi provenienti da contesti geografici e storici differenti, ripercorrendo, in questo modo, i progressi che, nel corso del secolo scorso, hanno interessato la progettazione degli spazi del lavoro da prospettive differenti; dall'altro, si è tentato di focalizzare la ricerca sugli aspetti ritenuti tra i più significativi nello studio dei casi, facendo leva sulle innovazioni che, esperienza dopo esperienza, hanno riguardato il mondo della produzione e che si ritengono punti di partenza essenziali per una riflessione sul lavoro nel contesto contemporaneo.

In particolare, se gli esempi italiani del dopoguerra, quali la fabbrica Olivetti di Pozzuoli o la Brionvega a Casella d'Asolo, mostrano parimenti un'attenzione nei confronti della progettazione degli spazi condivisi dai dipendenti e della definizione dello spazio pubblico, in particolar modo del verde, volti non soltanto a salvaguardare il benessere degli impiegati, ma anche a favorire soluzioni sostenibili sul lungo periodo dal punto di vista energetico, i progetti desunti dal mondo anglosassone mostrano altresì un'attenzione nei riguardi della

⁽⁸⁾ A. BERTAGNA, F. GASTALDI, S. MARINI, (a cura di), *op. cit.*

progettazione degli spazi collettivi, utili alla condivisione di idee in contesti informali, ma declinano anche il tema del riuso di fabbricati esistenti, in un'ottica di riciclo e con l'intento di alimentare un processo virtuoso di condivisione, rivisitazione e vivibilità dei luoghi della produzione. Infine, l'esempio della Fabbrica Prada, vicino in termini spazio-temporali rispetto agli altri contesti presentati, torna utile nella declinazione sincrona dei caratteri sopra riportati e diventa punto di partenza fondamentale per la costruzione di un ponte tra la realtà produttiva novecentesca e quella odierna.

Per queste ragioni, ciascuna descrizione verrà accompagnata da coordinate storico - geografiche precise, nonché da specifiche indicazioni per quanto riguarda il pensiero che ha accompagnato i progettisti nella realizzazione degli spazi analizzati.

FABBRICA OLIVETTI

Pozzuoli, Napoli, Italia, 1952

Luigi Cosenza, Pietro Porcinai

Il progetto viene concepito a seguito del trasferimento nel Mezzogiorno di parte della produzione degli stabilimenti di Ivrea da parte di Adriano Olivetti. Come già realizzato presso i fabbricati della sede centrale, anche in questo caso la filosofia dell'imprenditore piemontese vede nella fabbrica un bene comune, parimenti di proprietà dei lavoratori e dei gestori dell'attività. In quanto luogo di scambio e solidarietà, l'industria deve collocarsi in uno spazio confortevole, possibilmente circondata dal verde, nonché dotata di strutture di *welfare* in grado di sopperire alle esigenze dei lavoratori ⁽⁹⁾.

Olivetti incarica l'architetto e ingegnere Luigi Cosenza del progetto della nuova sede. Cosenza concepisce così un luogo del lavoro non alienante, che potesse divenire per l'operaio *un potente fattore di sviluppo della coscienza e della conoscenza* ⁽¹⁰⁾.

Insieme a Cosenza, Olivetti convoca l'architetto del paesaggio Pietro Porcinai per definire gli aspetti legati alla progettazione degli spazi aperti. Il piano prevedeva un'integrazione ambientale per la regolazione climatica e per il completamento compositivo della struttura, finalità conseguita studiando nei dettagli l'ubicazione di tutte le strutture a verde, dei prati dagli alti fusti, dei cespugli e dei rampicanti, in un

⁽⁹⁾ A. OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Olivettiana, 2015.

⁽¹⁰⁾ L. COSENZA in A. BERTAGNA, F. GASTALDI, S. MARINI, (a cura di), *op. cit.*

complesso in cui nuove architetture, spazio aperto e preesistenze si integravano pienamente.

L'edificio industriale è adagiato sul bordo di un pendio sul golfo flegreo, circondato da una vegetazione di pini e carrubi che il progetto coinvolge e arricchisce nella sua articolazione. Nella trama degli spazi aperti, il giardino disegnato da Porcinai costruisce ambienti diversificati: dune, piantagioni per la schermatura delle pareti vetrate e uno specchio d'acqua collocato nella depressione dell'area centrale per esigenze impiantistiche, di antincendio e di irrigazione.

Gli spazi del lavoro interni sono luminosi e arieggiati, calati in una natura in cui la poetica della comunità olivettiana potesse declinarsi perfettamente con le armonie del paesaggio ⁽¹⁾.

FABBRICA BRIONVEGA

Casella d'Asolo, Treviso, Italia, 1963 – 1967

Marco Zanuso

Con un edificio collocato ai piedi delle colline asolane, in pianura, ma in una condizione di visibilità diretta sul profilo delle montagne, Marco Zanuso crea un'opera perfettamente integrata con il contesto, servendosi di nuovo della preziosa consulenza di Pietro Porcinai, già coprogettista per la fabbrica Olivetti a Pozzuoli.

Viene declinata una questione rilevante: la costruzione di un progetto che al tempo stesso si interroghi sulla qualità degli spazi che interferiscono con il lavoro, sulla qualità degli ambienti interni per il benessere dei dipendenti e sul come collegare i luoghi della produzione con il paesaggio circostante. Così, come nel caso di Pozzuoli, una grande riserva d'acqua viene collocata negli spazi esterni per motivi di irrigazione e antincendio, delimitata ai lati da un bordo di pietra e dal taglio netto della superficie erbosa; su un leggero pendio, Porcinai traccia il perimetro di vasti spazi liberi punteggiati da alberi, disegna strade e parcheggi, nonché piccoli giardini in prossimità degli uffici.

Complessivamente, la fabbrica prende posto all'interno di un disegno di paesaggio che ne amplifica i caratteri e ne enfatizza le peculiarità, quali le vaste superfici vetrate, la semplicità dei fronti, la reiterazione delle parti, la trasparenza dell'involucro e l'orizzontalità dello sviluppo volumetrico. Il manufatto si adagia al suolo, intrattenendo con la terra un rapporto simbiotico e costante, e facendo sì che, grazie alla

⁽¹⁾ A. BERTAGNA, F. GASTALDI, S. MARINI, (a cura di), *op. cit.*

permeabilità del fronte, chi si trovi sul luogo di lavoro possa continuamente confrontarsi con il paesaggio agricolo ⁽¹²⁾.

STABILIMENTO CUMMINS ENGINE CO.

Columbus, Indiana, 1985

Kevin Roche, John Dinkeloo

La fabbrica Cummins Engine Co. è uno stabilimento di componentistica collocato su tre blocchi riqualificati a Columbus, nell'Indiana. Il progetto in questione è particolarmente efficace non solo per le soluzioni tecnologiche presentate e per l'attenzione al riuso di un sito produttivo preesistente, un vecchio mulino risalente al XIX secolo, ma anche per la cura nel disegno del verde e degli spazi aperti.

Il quartier generale ospita mille dipendenti ed è organizzato intorno all'edificio storico, oggi impiegato come fulcro del tempo libero dei lavoratori, e contenente una caffetteria. L'edificio si struttura interamente su un piano e occupa l'intero sito, caratterizzato dalla presenza di finestre a specchio, in grado di aumentare la sensazione di spaziosità, con lucernari pensati per fornire illuminazione calda e luce naturale. Così, con la scomparsa della delimitazione fisica tra il piano degli uffici e quello della fabbrica, si procede verso una nuova concezione degli spazi della produzione, sempre più fluidi ed inclusivi, in cui si cerca di dare vita a luoghi della socialità piuttosto che alle più tradizionali officine di epoca fordista.

All'esterno, un lungo colonnato collega le due estremità che abbracciano la struttura principale, fungendo sia da elemento di continuità con la strada, sia da muro di contenimento del giardino pubblico, ponendosi come spazio aggregativo all'aperto.

FABBRICA MOTOROLA

Swindon, UK, 1998

Sheppard Robson

Realizzata nel 1998 nella cittadina britannica di Swindon dall'architetto Sheppard Robson, la fabbrica Motorola si distingue per la commistione di aspetti legati all'estetica industriale e attenzione nei confronti della progettazione degli spazi pubblici. Fulcro dell'opera è infatti la creazione di una strada interna, elemento connotante il progetto,

⁽¹²⁾ C. BAGLIONE, *Una fabbrica "domestica" di Marco Zanuso*, in Casabella, 2018, 5-15.

fortemente iconico dal punto di vista volumetrico; lo spazio condiviso diventa così un importante contesto di interazione sociale, capace di generare situazioni in cui i dipendenti possano confrontarsi e dialogare tra loro condividendo momenti di svago oltre l'orario lavorativo.

Lo scopo della strada interna, tuttavia, è duplice: se da un lato serve ad allietare le pause dei lavoratori, dall'altro diventa fulcro del dialogo tra gli stessi dipendenti, i quali possono fruire di uno spazio non formalizzato per scambiare opinioni al di fuori dei tradizionali ambienti professionali. Non a caso, la fabbrica Motorola si avvicina sempre di più alla moderna industria 4.0: un luogo del pensiero più che della produzione di oggetti, dove a prevalere sono centri di ricerca e laboratori ⁽¹³⁾.

FABBRICA PRADA

Arezzo, Italia, 2005 – 2017

Guido Canali

Nel caso di Arezzo, l'architetto Guido Canali reinterpreta il concetto di edificio industriale in chiave moderna e sostenibile, realizzando uno stabilimento modello, immerso nella vegetazione e inondato di luce naturale, in cui l'integrazione con il verde e la vivibilità degli spazi condivisi diventano temi fondamentali. Non a caso, il progetto viene concepito proprio come una *fabbrica-giardino* in cui Canali inserisce tutti gli elementi tipici dell'architettura industriale, dagli *shed* di copertura alle ampie vetrate che inondano di luce naturale gli spazi interni, ma si occupa anche del disegno dei vasti giardini coltivati e specchi d'acqua, entrambi presenti a vari livelli dell'edificio. La collocazione in linea con l'arteria autostradale, anch'essa tipico elemento del marketing della produzione, non impedisce comunque il costante dialogo con il paesaggio, dove il fabbricato risulta profondamente integrato con la morfologia del terreno e la vegetazione funge da elemento di mitigazione rispetto ai rumori e al disturbo provenienti dalla strada.

Così, la fabbrica Prada di Canali costituisce una perfetta sintesi degli esiti dell'architettura industriale contemporanea, dai primi del Novecento ad oggi: attenzione nei confronti degli spazi aperti, progettazione del verde, eleganza e monumentalità dell'edificio,

⁽¹³⁾ G. DARLEY, *op. cit.*

capacità di ergersi a *tempio della produzione*, ma anche sensibilità e attenzione nei confronti degli spazi vissuti dai lavoratori ⁽¹⁴⁾.

4.2. L'industria 4.0

Tuttavia, proprio a partire dai primi anni Duemila, una serie di cambiamenti graduali, seppur costanti, nello sviluppo delle nuove tecnologie informatiche e dell'intelligenza artificiale, segnano una profonda modificazione nelle tecniche di produzione secondo quattro principali direttrici: l'utilizzo dei *big data* e quello degli *analytics*, accompagnati da una nuova forma di interazione tra uomo e macchina, costantemente mediata da interfacce piuttosto che da un contatto diretto con l'oggetto, nonché l'introduzione di tutto il settore della cosiddetta *manifattura additiva*, ovvero l'insieme delle tecnologie impiegate non tanto per produrre cose, quanto per immagazzinare e utilizzare energia in modo razionale, nell'ottica di una diminuzione dei costi e ottimizzazione delle prestazioni.

Tali dinamiche rientrano pienamente in ciò che oggi è noto come industria 4.0, esempio di fabbrica tendente alla quasi totale automazione dei mezzi produttivi, secondo un processo attuato tramite l'utilizzo di tecnologie del tutto nuove, con particolare riferimento all'impiego dell'intelligenza artificiale e della robotica, del cosiddetto *Internet delle Cose* (IoT), della stampa 3D, dell'ingegneria genetica e dei computer quantistici.

Il fenomeno è stato ampiamente studiato da Klaus Schwab, fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum e autore del libro *La quarta rivoluzione industriale*. Come sostenuto da Schwab, le trasformazioni in atto dovrebbero attuare un miglioramento delle condizioni sul luogo di lavoro, creare nuovi modelli di business e aumentare produttività e qualità degli impianti: i costi legati alla comunicazione e ai trasporti caleranno, mentre logistica e *supply chain* globali diverranno sempre più efficienti. In tal senso, basti pensare che Cisco, in merito all'IoT, ha stimato che, nel decennio 2012 - 2022, tale tecnologia stia arrecando vantaggi economici pari a 14,4 trilioni di dollari, di cui 2,7 trilioni di valore grazie ad una drastica eliminazione degli sprechi, miglioramento nei processi di fornitura ed

⁽¹⁴⁾ I. LUPI (a cura di), *Guido Canali Architetture per Prada*, Prada, 2017.

ulteriori efficientamenti in termini di logistica e catena di montaggio⁽¹⁵⁾.

Dati i presupposti, si è gradualmente attuata una radicale trasformazione di spazialità nei luoghi interessati da questo tipo di produzione: in tal senso, con l'avvento dell'industria 4.0, le fabbriche sono divenute icone di perfezione, celerità e sostenibilità, non solo dal punto di vista economico, ma anche degli spazi che le definiscono, sempre più spesso concepiti in un'ottica *green*, con edifici moderni a livello tecnologico, integrati ai paesaggi che li ospitano.

Dal punto di vista organizzativo, i fabbricati che caratterizzano questo tipo di produzione vengono concepiti come laboratori di ricerca, con aree dedicate all'informatica e alla robotica, piuttosto che come tradizionali fabbriche produttrici di beni. Nel passaggio dalla *produzione degli oggetti a quella delle idee*, anche il ruolo dei lavoratori risulta del tutto mutato: esperti in vari settori disciplinari, impiegati e operai altamente specializzati hanno soppiantato i lavoratori di epoca fordista.

Inoltre, queste figure professionali sono complessivamente presenti in piccoli numeri e allo scopo di sovrintendere il lavoro delle macchine. Ciò comporta lo sviluppo di capacità tecniche e progettuali adeguate, nonché la definizione di profili lavorativi prima assenti nel mercato; questi sono, ad esempio, il *cloud broker*, il *network programmer*, il *robot coordinator* o il *data scientist*, figure capaci di gestire e raccogliere un numero considerevole di dati, sviluppare modelli e gestire l'intermediazione tra la sfera tecnologica e quella umana, contribuendo a decodificare e utilizzare il nuovo materiale virtuale sfruttabile dall'azienda, prima inesistente⁽¹⁶⁾.

In tal senso, gli effetti dell'introduzione dell'industria 4.0 nel mondo del lavoro risultano ancora poco prevedibili nella loro interezza, ma, come successo per le precedenti rivoluzioni, è probabile che anche la quarta avrà un impatto significativo sul futuro delle società occidentali: basti pensare al fatto che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale stia generando la scomparsa di molte mansioni, competenze e tipologie di impieghi, ma, al contempo, stia favorendo l'emergere di nuove

(15) GLOBAL E-SUSTAINABILITY INITIATIVE AND THE BOSTON CONSULTING GROUP, Inc, *GeSI SMARTer 2020: The Role of ICT*, in *Driving a Sustainable Future*, 2012.

(16) T. H. DAVENPORT, D. G. PATIL, *Data scientist.*, in *Harvard Business Review.*, 2012.

categorie di lavoratori, come quelle precedentemente citate. Data la competenza estremamente specialistica richiesta per essere assunti all'interno di una fabbrica 4.0, le industrie favoriscono continui corsi di formazione, non solo nell'ottica di generare un aumento del profitto, ma anche di impegnarsi a favore dello scambio di idee e della diversità che, in tali contesti, sembra costituire parte rilevante del processo di aggiornamento ⁽¹⁷⁾.

Tuttavia, a fronte di questo crescente rinnovamento, in Italia è ancora ridotto il numero di piccole e medie imprese che hanno sfruttato esperienze *smart* all'interno del processo produttivo, attestandosi a circa il 20%. Questo, però, a fronte di un generale consenso rispetto alla necessità di implementare sistemi 4.0 nella produzione, osservati dal 70% del campione come reale prospettiva di sviluppo futuro ⁽¹⁸⁾.

Anche a livello spaziale, i fabbricati che ospitano la produzione 4.0 vengono concepiti come commistione di spazi robotizzati e luoghi dedicati alla formazione e alla ricerca, con particolare attenzione anche per quanto concerne i temi della sostenibilità ambientale. Ne è un esempio il *Campus SSIC Arca*, in Svizzera, progettato dal gruppo Durisch + Noll Architetti, con un edificio concepito come palafitta, interamente rialzato su una piattaforma allo scopo di proteggere il fabbricato, allo scopo di proteggere il fabbricato dalle continue alluvioni causate dalla vicinanza al Lago Maggiore tramite soluzioni non impattanti. Il progetto prevede inoltre che, in assenza di acqua, lo spazio al di sotto della struttura venga impiegato come deposito per i materiali.

A livello di integrazione paesaggistica l'edificio è un padiglione con copertura a *shed* che si apre verso la campagna, definendosi come oggetto architettonico iconico e immediatamente riconoscibile nella complessità del paesaggio.

Dal punto di vista iconografico, invece, l'immagine che l'industria 4.0 vuole veicolare di sé è di estrema pulizia, igiene e funzionalità. Spazi eterei, bianchi ed aseptici caratterizzano anche il progetto in questione, con postazioni di lavoro studiate minuziosamente e autonomamente illuminate nelle aree dedicate alla ricerca, cui fanno da contraltare

⁽¹⁷⁾ K. SCHWAB, *op. cit.*, 37 - 65.

⁽¹⁸⁾ STAUFEN, *Industria 4.0 Sulla strada della fabbrica del futuro. Qual è la situazione dell'Italia?*, 2015.

luoghi privi di aperture e completamente introversi nelle aree *non abitate* ed esclusivamente occupate da robot.

Complessivamente, con i suoi 140 m di lunghezza, il fabbricato rispetta tutti i dettami della tipologia industriale: reiterazione, economicità e modularità degli elementi, iconicità della facciata, monumentalità e funzionalità. Tuttavia, è necessario evidenziare come questi progetti faccia ormai intendere una modalità di concepire la produzione definitivamente cambiata, in cui l'industria dell'automazione si materializzi in luoghi sempre più neutri ed autosufficienti, dove i dipendenti possano trovare le condizioni ideali all'apprendimento e allo svolgimento del proprio mestiere.

In conclusione, è evidente che il lavoro, nelle varie forme assunte nel corso degli ultimi due secoli, abbia contribuito in modo determinante alla creazione dei nostri paesaggi e alla forma delle città europee. Così, variando le modalità di produzione, è cambiata anche la tipologia di lavoratori, il loro stile di vita, il loro status sociale e i loro consumi culturali, fattori che hanno influito e continuano ad influire sul progetto dello spazio del lavoro contemporaneo.

Malgrado questo cambio di rotta, dettato da ragioni economiche incidentali più che da una più estesa riflessione sul futuro delle industrie e della città, l'eredità dei contesti produttivi novecenteschi e degli spazi urbani ad essi legati rimane ancora significativa e potrebbe costituire un importante campo di sperimentazione nell'ottica di un ripensamento della già citata *industria 4.0*, e, conseguentemente, della città del futuro.

Così, una ridefinizione degli spazi residuali delle periferie urbane europee potrebbe attuarsi proprio tramite la realizzazione di progetti moderni, capaci certo di collocarsi nell'era di una più profonda e radicale rivoluzione della produzione, ma coniugando, al contempo, alcune delle istanze sociali, paesaggistiche e politiche che hanno caratterizzato i progetti illuminati del secolo scorso.

Si ritiene quindi necessario, infine, domandarsi dove il fattore umano possa collocarsi all'interno della fabbrica 4.0, come essa possa dialogare con le realtà urbane, tenendo conto della crescente esclusione dell'uomo dalla produzione e interrogandosi sulla possibilità di progettare spazi significanti nonostante un trend apparentemente destinato a compiersi.

4.3. Traiettorie del progetto

Descrivere una traiettoria per gli spazi della produzione significa ricercare una nuova forma di rappresentazione spaziale, sociale e lavorativa.

A partire dalla lettura dello stato dell'arte, dell'eterotopia sintetizzata da alcuni dei caratteri degli spazi della produzione 4.0, e rintracciando alcuni elementi desunti dallo studio evolutivo dello spazio produttivo, è dunque possibile mettere a sistema alcuni elementi cardine che si ritengono essenziali nella definizione di una prospettiva progettuale.

Rinnovare il progetto del paesaggio industriale significa, in primo luogo, tracciare forme di ibridazione capaci di immaginare relazioni e spazi del pubblico in unione a quelli della produzione, portando porzioni di città nell'industria e viceversa. Le azioni del lavorare e del tempo libero potranno così comunicare, sovvertendo un'idea di lavoro come *spazio monade* ⁽¹⁹⁾, figlio di un periodo di confinamento modernista, epoca in cui si è verificata, più che in passato, la polverizzazione degli spazi che abitiamo.

In secondo luogo, il progetto della fabbrica 4.0, può divenire sineddoche di città, motore per un ripensamento capace di produrre ricadute ecosistemiche, assumendo una posizione proattiva al contrasto dei fattori che definiscono scenari di crescente fragilità ambientale e sociale, come ad esempio i cambiamenti climatici. In questo senso, lo spazio del lavoro potrebbe fare propri i temi della circolarità e della sostenibilità, favorendone un triplice livello di lettura: ambientale, economica e sociale.

In questo nuovo ruolo del lavoro, sociale oltre che economico, si individua una prospettiva *wise* ancor più che *smart*, inserendosi in una prospettiva maggiormente *umanistica* capace di coniugare i temi e le modalità di una crescente digitalizzazione alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale, in una sintesi necessaria a favorire processi di innovazione, e quindi da richiamare come cardini anche nel progetto dello spazio.

In quest'ottica, progettare i luoghi della produzione, non può essere una reiterazione di linguaggi e caratteri ormai chiariti, ma deve tendere verso la capacità di assemblare un diverso approccio alla realtà e alla quotidianità.

⁽¹⁹⁾ G. DELEUZE, *La piega. Leibniz e il barocco*, Einaudi, 2004.

All'interno dello scenario complesso della città contemporanea, infatti, il progetto di spazio deve essere in grado di mutare, non solo descrivendo una realtà *smart*, ma divenendo strumento attraverso cui tradurre le necessità di una produzione rinnovata e l'urgenza per una maggior attenzione ambientale, riducendo le disuguaglianze e ridefinendo i lacerti di città che, nelle decadi passate, hanno visto un sterilimento del loro substrato sociale.

Progettare questi luoghi potrebbe allora costruire nuovi modelli di rigenerazione urbana, in cui il mondo del lavoro può assumere forme di collettività e scambio, adatti per affiancare un nuovo modello economico e di produzione.

I margini urbani, territori fragili all'interno delle nostre città, sono luoghi aperti al ripensamento e in cui è quindi possibile stabilire un approccio sperimentale da *smart work* a *wise work*, sviluppando nuove sinergie multi-scalari, tra città e territorio. L'accezione *wise* si collocherebbe quindi in una nuova centralità sociale capace di produrre idee, ricucire spazi, e assumere maggiore coscienza delle azioni che possono portare le aree urbane verso logiche di *green economy* e circolarità.

I nuovi paradigmi di resilienza potrebbero così essere assunti attraverso declinazioni di strumenti come le *nature based solution* e un'attenzione progettuale per gli spazi di relazione, così da interagire con le criticità odierne in maniera proattiva, conducendo ad una nuova caratterizzazione dei luoghi del lavoro.

In sintesi, se la produzione 4.0 pone l'accento sulla questione tecnologico-innovativa, il *wise working* vuole denunciare una nuova centralità di una resilienza creativa, associando una maggior attenzione alle dinamiche sociali e agli aspetti ambientali nello spazio della produzione.

In conclusione, lo spazio del lavoro, può essere descritto come progetto di indagine per la *ri-costruzione* di riferimenti, spaziali e sociali, in opposizione alla rarefazione del tessuto relazionale e sociale che sembra prospettare il futuro urbano.

Così, alla virtualità sarà necessario opporre la fisicità, costruendo paesaggi urbani che siano divergenti rispetto alla trasformazione della città da «luogo d'elezione a luogo d'elezione»⁽²⁰⁾.

⁽²⁰⁾ P. VIRILIO, *L'orizzonte negativo*, Costa e Nolan, 2005.

Auspicando, dunque, che il futuro del progetto della fabbrica si concretizzi in una forma di «concatenazione sociale» ⁽²¹⁾ in opposizione ad un luogo della sparizione, descrivendo luoghi capaci di essere attori attivi nella ridefinizione del concetto di urbanità.

5. Conclusioni

È evidente come l'evoluzione del lavoro sia uno degli elementi certi all'interno della nostra realtà. La sfida contemporanea pare essere quella di delineare nuovi spazi della produzione, in un'ottica che non sia solo rivolta all'industria 4.0, ma capace di intercettare le nuove esigenze urbane che possono essere relazionate al rinnovato mondo del lavoro, così da costruire un mutato paesaggio industriale e insieme urbano.

Similmente a quanto avvenuto in epoca rinascimentale ⁽²²⁾, infatti, la contemporaneità si appropria ad un nuovo modo di interpretare lo spazio del lavoro, non più luogo di sola costruzione di oggetti, ma spazio dove concentrare la costruzione di un pensiero, favorendo lo scambio di idee e, in questo senso, dare pieno valore al capitale umano che vede nella città il luogo principe dell'incontro e dello scambio.

In quest'ottica si propone, attraverso il *wise working*, una nuova sensibilità che veda il lavoratore tornare al centro della questione spaziale del lavoro, in cui l'architettura non sia soltanto l'oggetto contenente macchine, ma anche il luogo di relazione e scambio della creatività, valore e potenziale all'interno del rinnovato mondo del lavoro.

Il progetto dello spazio entro il quale queste nuove dinamiche vengono a configurarsi diviene allora la sfida dell'oggi. Pensare nuovi spazi del lavoro, o ancora, ripensare interi brani di città dismessi e abbandonati, concepiti secondo logiche fordiste, ai margini delle nostre città, diviene il cardine per costruire una rinnovata forma di urbanità.

In sintesi, l'occasione innovativa dovrebbe essere quella di affiancare ai temi della digitalizzazione, e crescente ottimizzazione dei processi di lavorazione, un accentramento del fattore umano, progettando una

⁽²¹⁾ F. GUATTARI, *Architettura della sparizione*, Mimesis Edizioni, 2013.

⁽²²⁾ A. BERTAGNA, F. GASTALDI, S. MARINI, *op. cit.*

nuova permeabilità del lavoro, al fine di delineare una rinnovata sostenibilità economica, ambientale e sociale.

La *transizione da smart a wise* vuole quindi essere letta nella sensibilità di sintetizzare le potenzialità date dai processi a distanza, affiancando un'attenzione rispetto alle questioni legate agli spazi urbani; legando innovazione e sostenibilità, costruendo nuove reti di spazi pubblici e luoghi di scambio, in cui sia possibile ritrovare il valore urbano dell'industria come luogo della condivisione sociale.

Abstract

**Tra produzione 4.0 e Wise work.
Lo spazio del lavoro nell'epoca della transizione.**

Obiettivi: La ricerca proposta delinea una possibile traiettoria di definizione spaziale per il progetto della fabbrica in relazione ad una serie di dinamiche urbane, economiche e socio-ambientali rilevanti, proponendo una transizione da produzione 4.0 ad una forma di wise work, in una prospettiva secondo cui le aree produttive divengano cardini di urbanità. **Metodologia:** L'approccio analitico adottato mira ad individuare possibili traiettorie di sviluppo progettuale a partire dallo studio dei caratteri dell'industria novecentesca e delle trasformazioni che interessano la produzione 4.0. **Risultati:** Si auspica dunque la concezione di spazi del lavoro intesi come campo di sperimentazione per costruire nuove prospettive a livello sociale, spaziale e ambientale tramite una ricucitura degli spazi disgregati dall'espansione urbana e produttiva del XX secolo. **Originalità:** Focalizzandosi sulle aree urbane marginali, la ricerca mira dunque a descrivere il futuro del lavoro ripensando il ruolo dell'uomo nella creazione delle società del domani.

Parole chiave: fabbrica 4.0, progetto, wise work, transizioni urbane.

**Between industry 4.0 and Wise work.
Production spaces in the era of transition.**

Purpose: The research outlines a possible trajectory for a spatial definition of factory projects, in relation to a series of relevant urban, economic and socio-environmental dynamics, proposing a transition from production 4.0 to a wise form work, in a perspective where production areas become cornerstones of urbanity. **Methodology:** The analytical approach adopted aims to identify a possible design development starting from the study of the characteristics of the twentieth-century industry and the transformations affecting smart production. **Findings:** Therefore, the work spaces are taken in analysis as a field of experimentation to build new perspectives on a social, spatial and environmental level through a mending of the spaces disrupted by the

*urban and productive expansion of the twentieth century. **Originality:** By focusing on marginal urban areas, the research lastly seeks to describe the future of work by rethinking the role of humans in creating the societies of tomorrow.*

Keywords: *industry 4.0, design, wise work, urban transition.*

La cittadinanza ai tempi del digitale. Attualità di Ettore Gelpi

Veronica Riccardi*

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Il punto di vista di Ettore Gelpi. – 3. Cittadinanza ai tempi del digitale. – 4. Il diritto a un'educazione consapevole. – 5. Conclusioni.

«Non c'è mutazione che non sia governabile. Abbandonare il paradigma dello scontro di civiltà e accettare l'idea di una mutazione in atto non significa che si debba prendere quel che accade così com'è, senza lasciarci l'orma del nostro passo. Quel che diventeremo continua a esser figlio di ciò che vorremmo diventare. Così diventa importante la cura quotidiana, l'attenzione, il vigilare. [...] Nella grande corrente, mettere in salvo ciò che ci è caro. È un gesto difficile perché non significa, mai, metterlo in salvo dalla mutazione, ma, sempre, nella mutazione. Perché ciò che si salverà non sarà mai quel che abbiamo tenuto al riparo dai tempi, ma ciò che abbiamo lasciato mutare, perché ridiventasse se stesso in un tempo nuovo»⁽¹⁾.

1. Introduzione

Scomparso da quasi 20 anni, Ettore Gelpi è stato uno dei pedagogisti più conosciuti in ambito internazionale per le sue lungimiranti intuizioni pedagogiche, in particolare in relazione all'educazione permanente. Nella sua vita e nei suoi numerosi incarichi internazionali,

* *Dottore di ricerca in Pedagogia e Ricerca Sociale; Collaboratore tecnico degli enti di ricerca presso INVALSI.*

⁽¹⁾ A BARICCO, *I barbari*, Feltrinelli, Milano, 2006, 179-180.

si è anche occupato di tematiche trasversali all'educazione, non solo permanente, come l'ecologia e il pacifismo, avendo sempre chiaro che occuparsi di educazione significa impegnarsi anche sul campo delle democrazia e della cittadinanza, utopie concrete che si possono attuare solo laddove vi siano uomini e donne intellettualmente, moralmente e professionalmente preparati e adeguatamente consapevoli dei propri diritti e dei propri doveri.

Gelpi si è interessato alle tematiche inerenti lo sviluppo delle nuove tecnologie e, anche se ha dedicato a questi temi solo qualche testo, forse neanche dei più conosciuti, ha saputo inserirli in un discorso di formazione veramente globale della persona, senza dimenticare le contraddizioni che il possesso o meno delle tecnologie può generare. Su questi temi è stato veramente un anticipatore perché, negli anni in cui ha scritto e operato, era facile vedere le tecnologie come il "potere del padrone" o come un derivato del capitalismo che, attraverso il tecnicismo, diventava uno strumento di potere. Invece ha saputo intuire che dalle tecnologie potevano nascere occasioni di connessione di conoscenze e strumenti di emancipazione e partecipazione come, ad esempio, l'apprendimento a distanza. Nel 2002, anno segnato da una fortissima espansione nell'utilizzo di Internet, Gelpi, scrivendo uno dei suoi ultimi testi⁽²⁾, parla addirittura di «lotta elettronica»⁽³⁾, intendendo con questo termine la costruzione di «reti di resistenza e di informazione alternativa» finalizzate a veicolare non solo idee generali ma informazioni concrete sui massacri che avvengono in ogni parte del mondo e sui motivi per i quali è doveroso opporsi alle azioni di violenza e di razzismo. È quindi significativo che, già nel 2002, Gelpi vedesse nella rete e nelle tecnologie uno strumento idoneo a veicolare idee innovative a organizzare forme di resistenza e sovversione dello status quo.

In un momento come quello attuale, in cui gran parte delle nostre vite, anche lavorative, si è spostata su supporti digitali e il diritto alla connettività è stato ritenuto un diritto fondamentale anche dai vertici

⁽²⁾ E. GELPI, *I quattro elementi*, in *Adulità*, ottobre, 2002, 16, 7-9.

⁽³⁾ Il termine "lotta elettronica" è stato utilizzato da Gelpi nel testo "I quattro elementi", che può essere considerato come un manifesto del suo pensiero, come la sintesi delle sue battaglie intellettuali, delle sue azioni per la pace e la giustizia. Si tratta di un testo molto maturo che, in poche pagine, sintetizza il suo pensiero sul rapporto tra l'uomo e la natura, sulle guerre e sugli strumenti per combattere i drammi quotidiani provocati dall'uomo, a livello nazionale ed internazionale.

della politica nazionale ⁽⁴⁾, tornare a parlare di “lotta elettronica”, declinandola nell’ambito degli avvenimenti più recenti, può essere sicuramente utile per innescare riflessioni in ambito pedagogico.

2. Il punto di vista di Ettore Gelpi

L’uomo, per definizione, è innovatore: fin dalla sua comparsa sulla Terra, il suo cammino si è incrociato con quello degli strumenti che da sempre ha costruito e, evolvendo, la tecnologia ne ha semplificato e migliorato la vita. L’*gnl n r`okdmr* è sempre stato anche *gnl n sldbgmknf lbt r* ⁽⁵⁾, ibrido di uomo e tecnologia in perpetua trasformazione: la scienza e la tecnologia fanno “naturalmente” parte dell’evoluzione della specie umana e rinviano a una funzione “creatrice” dell’essere umano. Anche se le tecnologie possono essere viste come artificiali, la dimensione dell’artificialità è naturale per gli esseri umani: le tecnologie sono, per l’uomo, agenti di trasformazione delle sue strutture mentali e corporee ⁽⁶⁾.

Molte delle tecnologie che noi oggi conosciamo e utilizziamo quotidianamente, soprattutto quelle relative alla comunicazione (ad esempio il computer e internet), nascono in ambienti militari e, solo in seguito, il mondo civile se n’è appropriato valorizzandone le peculiarità. Paradossalmente quindi, la guerra ha stimolato, più di ogni altro evento, le nuove tecnologie della comunicazione che noi oggi utilizziamo nella vita quotidiana e anche in educazione. Queste tecnologie, che nascono in un ambiente gerarchico e lineare, vengono poi usate in contesti del tutto diversi e creativi: paradossalmente, uno strumento progettato in ambito militare come la rete può diffondersi e

⁽⁴⁾ Solo a titolo di esempio, il 9 aprile 2020, circa una mese dopo l’avvio della fase del lockdown in Italia, il Presidente del Consiglio Conte ha sottolineato il ruolo cruciale che la Rete gioca oggi per le democrazie e l’economia moderna, auspicando che la connettività diventi un diritto costituzionale: «La Costituzione prevede che la Repubblica italiana rimuova gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona e l’effettiva partecipazione all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese. Oggi lo strumento di partecipazione più efficace è Internet».

⁽⁵⁾ G. O. LONGO, *Homo technologicus*, Meltemi, Roma, 2001.

⁽⁶⁾ S. MORIGGI, *Connessi. Beati quelli che sapranno pensare con le macchine*, San Paolo, Milano, 2014; M. PIREDDU *Media literacy, coding e cittadinanza digitale: apprendere e costruire con le tecnologie*, in *Espaço Pedagógico*, 2019, 26, 2, pp. 338-351.

diventare uno strumento di democrazia e di partecipazione pacifica. Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) possono essere o meno fattori di trasformazione e di progresso, a seconda delle situazioni e delle modalità del loro utilizzo. Possono giocare un ruolo nella colonizzazione e nella dominazione e, parallelamente, un ruolo di liberazione attraverso un più allargato accesso alla conoscenza, alle informazioni e alla formazione ⁽⁷⁾. La rivoluzione scientifica e tecnologica può, quindi, contribuire ad aumentare le forme di esclusione e a creare una sola grande monocultura produttiva, culturale e linguistica oppure, viceversa, contribuire ad opporvisi ⁽⁸⁾. Da un lato, infatti, i beneficiari della rivoluzione scientifica e tecnologica possono essere solamente una parte della popolazione, sia a livello mondiale sia a livello nazionale e locale, e l'esclusione dell'altra parte della popolazione genererebbe forti disuguaglianze fra paesi o gruppi sociali. Al contrario, considerando che la relazione fra l'uomo e la macchina può essere molto feconda per lo sviluppo dell'umanità ⁽⁹⁾, si potrebbe approfittare delle possibilità offerte dalla tecnologia per rafforzare il potere decisionale degli individui, grazie all'aumento delle possibilità di informazione, e per fortificarne gli strumenti democratici:

«Sogno di un mondo senza dinamica scientifica e tecnologica, ritorno alla terra “inquinata” o al pensiero irrazionale? O al contrario, ciò che è necessario è di permettere a tutti di impadronirsi della scienza e della tecnologia per dare un senso alla vita quotidiana di tutti, nelle relazioni umane, a livello locale, nazionale e globale? Ma come fare? Ciò non è semplice, ma nemmeno così difficile. Tutte le ricerche scientifiche e tecnologiche fondamentali e applicate non possono essere dissociate da un'analisi concernente necessità e benessere degli uomini da una parte, e dall'altra, previsioni di investimenti necessari per evitare che le scoperte scientifiche e tecnologiche non si trasformino in non previste catastrofi. [...] Se la pace e non la guerra è l'obiettivo degli esseri umani, tutti devono essere in grado di orientare la ricerca e le politiche scientifiche e tecnologiche» ⁽¹⁰⁾.

⁽⁷⁾ P. MORIN, *La formation et la culture face à la technologie et à la globalisation. Intervista a Ettore Gelpi*, in *Ressources*, 2001, 61-62, 1-7.

⁽⁸⁾ E. GELPI, *I quattro elementi*, op. cit.

⁽⁹⁾ E. GELPI, *Un meccano international. Crise et création*, Clancier-Guenaud, Parigi, 1987.

⁽¹⁰⁾ E. GELPI, *Catena interrotta educazione e lavoro*, Archivio della Fondazione ECAP, Zurigo, 1996, 3.

Chiaramente, questo discorso è un discorso che riguarda la pedagogia, infatti Gelpi sostiene che «la messa a disposizione delle nuove tecnologie dell'informazione per la lotta e il rispetto dei diritti umani, è un progetto urgente nella e per la formazione»⁽¹¹⁾. Si tratta anche di un discorso politico in quanto l'educazione è uno degli strumenti più importanti, forse il più importante, per fare in modo che tutti gli individui siano in grado non solo di usare le tecnologie, ma anche di definirne le politiche. Potremmo parlare, in questo senso, di un «controllo sociale delle tecnologia»⁽¹²⁾ come di un importante progetto politico ed educativo volto a fare in modo che le conoscenze tecnologiche siano diffuse fra le persone e utilizzate per il reale sviluppo di tutti, indispensabile per l'utilizzo delle scoperte scientifiche nella prospettiva dell'educazione democratica e culturale anziché nella prospettiva di nuove forme di selezione e discriminazione fra gruppi sociali e fra paesi.

La formazione alla tecnologia è parte, quindi, di quella che Gelpi chiama l'«educazione a tutto campo»⁽¹³⁾, completa e totale, fondata sull'incontro tra formazione generale e formazione professionale, tra formazione umanistica e formazione tecnico-scientifica. Scienza e tecnologia sono, al pari delle discipline umanistiche, gli strumenti necessari per partecipare alla gestione politica di una società, per comprendere i problemi contemporanei e per essere in grado di far fronte alle questioni quotidiane (lavoro, consumo, abitazione, ecc.). L'educazione scientifica e tecnologica interessano quindi tutti perché stimolano la curiosità e la creatività e permettono di migliorare la qualità della vita⁽¹⁴⁾: migliorare le relazioni tra cultura tecnico-scientifica e cultura umanistica sarebbe un primo passo necessario verso modalità di uso sociale delle tecnologie più rilevanti⁽¹⁵⁾.

⁽¹¹⁾ E. GELPI, *Educazione degli adulti. Inclusione ed esclusione*, Guerini, Milano, 2000, 146.

⁽¹²⁾ E. GELPI, *Rapporti internazionali, trasformazioni tecnologiche e politiche educative*, in *Inchiesta*, 1990, XX, gennaio-marzo, 51-58; D. COLLINGRIDGE, *Il controllo sociale della tecnologia*, Editori riuniti, Roma, 1983.

⁽¹³⁾ C. GRIFFIN, *Ettore Gelpi. L'Educazione a tutto campo*, in *Scuola e città*, 1988, marzo, 136-143.

⁽¹⁴⁾ E. GELPI, *Politique et activités d'éducation permanente. Réflexions sur l'éducation scientifique*, in *Organon*, 1982-1983, 18-19, 5-16.

⁽¹⁵⁾ E. GELPI, *Formation et emploi: le choc de deux crises*, in *Pour*, 1988, 112, 7-12.

Dunque, formarsi all'innovazione significa dibattere di formazione, culturale e professionale, prendendo in considerazione anche nuovi contenuti e nuovi metodi, centrati sia sul saper-fare sia sul saper-essere e in grado di stimolare le diverse tipologie di formazione. L'errore è pensare e progettare l'insegnamento scientifico e tecnologico come preparazione professionale o come riqualificazione, e non come formazione generale.

3. Cittadinanza ai tempi del digitale

Ettore Gelpi, già alcune decine di anni fa, ha cercato di basare il rapporto educazione-tecnologie non su una logica di sospetto ma su un rapporto collaborativo e generativo. Il suo discorso, inserito in un contesto storico in cui la rete ancora stava appena muovendo i primi passi nella società civile, che la studiava con cautela e circospezione a causa della sua genesi come infrastruttura tecnologica legata al mondo militare, è stato visionario e anticipatore di tematiche oggi cogenti.

Ci sono cambiamenti che avvengono in decenni, che necessitano di lunghi percorsi per realizzarsi ed essere accolti, e cambiamenti che invece avvengono in pochi mesi, se non in pochi giorni, in maniera irrompente e profonda. Il 2020 sarà probabilmente ricordato come l'anno che ha cambiato profondamente le nostre vite: all'improvviso quasi nulla si è più potuto svolgere in presenza ed è stato trasferito sulla rete l'essenziale dell'attività economica, lavorativa, relazionale e educativa delle nostre società⁽¹⁶⁾. L'emergenza sanitaria Covid-19 ha dato un fortissimo impulso al processo di digitalizzazione di ogni settore di vita e si è forse arrivati al pieno compimento della «mediapolis»⁽¹⁷⁾: la rete e i media non possono più essere messi in discussione perché costituiscono la normale arena di negoziazione entro cui avvengono buona parte dei processi di costruzione sociale di significato e hanno sviluppato a tal punto la loro natura protesica da

⁽¹⁶⁾ P. BENANTI, J.P. DARNIS, A. SCIARRONE ALIBRANDI, *Per una resilienza con la tecnologia. Appunti per il post Covid-19*, in C. CAPORALE, A. PIRNI (a cura di), *Pandemia e resilienza. Persona, comunità e modelli di sviluppo dopo la Covid-19*, CNR, Roma, 2020, 113-121.

⁽¹⁷⁾ R. SILVERSTONE, *Mediapolis*, Vita e Pensiero, Milano, 2009.

essere letteralmente “indossati” dalle persone ⁽¹⁸⁾. Non parliamo quindi più di qualcosa di facoltativo ma di componenti “normali” della vita delle persone che richiedono dei ragionamenti anche in termini di cittadinanza e di «cittadinanza ai tempi del digitale» ⁽¹⁹⁾. Il concetto di cittadinanza si è infatti amplificato “nel” e “attraverso” il digitale e la rete: parlare oggi di cittadinanza deve voler dire, in modo automatico, far riferimento anche alla dimensione digitale ⁽²⁰⁾. La cittadinanza digitale è un’estensione della cittadinanza “tradizionale”, dovuta all’ampliamento dei mezzi a disposizione del cittadino per l’esercizio dei suoi diritti (come la partecipazione, l’informazione e l’interazione) e dei suoi doveri. La cittadinanza quindi ingloba sia la dimensione analogica sia la dimensione digitale della vita di tutti gli individui.

Per quanto riguarda la dimensione (digitale) della cittadinanza, De Cindio, Sonnante e Trentini ⁽²¹⁾, ispirandosi ai lavori di Clement e Shade ⁽²²⁾ e Caddy e Vergez ⁽²³⁾, grazie all’idea di un arcobaleno, suggeriscono sette livelli che ne costituiscono l’infrastruttura irrinunciabile:

- livello 0: diritto all’accesso alla rete (*sgd mds*);
- livello 1: diritto all’accesso al servizio universale (*`bbdr*);
- livello 2: diritto ad una educazione consapevole (*dct b`shnm*);
- livello 3: diritto a usufruire di servizi online, pubblici e privati (*drdqubdr*);

⁽¹⁸⁾ P. C. RIVOLTELLA, *Il volto “sociale” di Facebook. Rappresentazione e costruzione identitaria nella società estroflessa*, in D. VINCI (a cura di), *Il volto nel pensiero contemporaneo*, Il Pozzo di Giacobbe, Trapani, 2010, 504-518.

⁽¹⁹⁾ A. FUGGETTA, *Cittadini ai tempi di internet. Per una cittadinanza consapevole nell’era digitale*, Franco Angeli, Milano, 2018, 15. Alfonso Fuggetta, in questo testo, sostiene che non è più corretto parlare di “cittadinanza digitale”, proprio perché il digitale non può essere considerato un ambito “parallelo” e separato della società, ma un suo elemento costitutivo.

⁽²⁰⁾ S. TROIA, L. CAMERON-CURRY, M. POZZI, *Dalla competenza digitale alla cittadinanza digitale: esperienze di apprendimento*, in *Didamatica*, 2014, 867-876.

⁽²¹⁾ F. DE CINDIO, L. SONNANTE, A. TRENTINI, *Cittadinanza Digitale: un arcobaleno di diritti e opportunità*, in *Mondo digitale*, 2012, 42, 1-24.

⁽²²⁾ A. CLEMENT, L. SHADE, *The Access Rainbow: Conceptualising Universal Access to the Information Communication Infrastructure*, in M. GUERSTEIN (a cura di), *Community Informatics: Enabling Communities with Information and Communication Technologies*, Idea Group, Hershey, 2000, 32-51.

⁽²³⁾ J. CADDY, C. VERGEZ, *Citizens as partners: Information. Consultation and Public Participation in Policy Making*, in *Focus. Public Management Newsletter*, 2001, 21, 1-8.

- livello 4: diritto alla trasparenza (*sq`mro`qdnbx*);
- livello 5: diritto a informare (*bnmsdms oqnukdc ax t rdqr*);
- livello 6: diritto ad essere ascoltati e consultati (*bnmrt ks`shnm*);
- livello 7: diritto al coinvolgimento attivo nelle scelte e nelle politiche (*`bshud o`qslblo`shnm*).

Figura 1: L'arcobaleno dei diritti di cittadinanza digitale.



Fonte: De Cindio, Sonnante e Trentini (2012).

Pur non volendo addentrarci nelle specificità di tutti i livelli, ma volendo interconnettere questa struttura col pensiero di Gelpi, non possiamo non notare che al livello 0 vi è il diritto all'accesso alla rete, perno centrale e irrinunciabile dell'arcobaleno. La rete è la più grande "infrastruttura globale" che permette il trasferimento di informazioni che possono essere raggiunte ovunque e in ogni istante ⁽²⁴⁾ ma questa infrastruttura può essere soggetta a grosse limitazioni, legate sia a specifiche limitazioni geografiche (zone montane, paesi in via di sviluppo, etc.) sia a situazioni di svantaggio socio-economico-culturale. Solo pensando alla situazione italiana, l'emergenza sanitaria tutt'ora in atto ha messo in evidenza le discrasie già esistenti nel tessuto sociale che rischiano di minacciare alcuni diritti costituzionalmente garantiti, come il diritto allo studio e al lavoro. I dati ISTAT ⁽²⁵⁾, infatti, confermano che molte famiglie si sono trovate in una situazione di difficoltà su questo

⁽²⁴⁾ V. CUCULO, S. RASENTE, *Analisi della consultazione del MIUR sui principi fondamentali di internet*, Rapporto tecnico, 2013.

⁽²⁵⁾ ISTAT, *Spazi in casa e disponibilità di computer per bambini e ragazzi*, 6 aprile 2020.

tema ⁽²⁶⁾. Riprendendo le parole di Gelpi citate nel paragrafo precedente, si tratta di «permettere a tutti di impadronirsi della scienza e della tecnologia per dare un senso alla vita quotidiana di tutti, nelle relazioni umane, a livello locale, nazionale e globale» ⁽²⁷⁾: senza questa infrastruttura di base, non possiamo parlare di cittadinanza né di democrazia. L'emergenza Covid-19 ha sicuramente dato un forte impulso in tal senso, infatti indubbiamente si stanno facendo grandi passi nella direzione del diritto di accesso a internet e grandi investimenti per potenziare le infrastrutture e per aiutare i meno abbienti nell'acquisto dei device.

All'ultimo livello dell'arcobaleno, troviamo invece il diritto al coinvolgimento attivo nelle scelte e nelle politiche, ossia la partecipazione attiva dei cittadini attraverso sia la formulazione di proposte, sia attraverso la partecipazione alle scelte e alle politiche pubbliche ⁽²⁸⁾. La partecipazione di ogni individuo alla vita pubblica e alla vita sociale, il diritto di tutti a esprimere la propria opinione, specialmente se sono portatori di interessi, a esprimere i propri bisogni e a poterli soddisfare, sono tutti temi "classici" di Gelpi che ha dedicato la sua vita a grandi "lotte educative" ⁽²⁹⁾, combattute sul campo dell'educazione e della formazione, al fine di combattere le resistenze e il conformismo e di promuovere l'innovazione, la democrazia, la creatività. Sul terreno della partecipazione digitale, Gelpi avrebbe combattuto una "lotta elettronica", termine già citato nel paragrafo introduttivo, per sottolineare che la rete può costituire un raffinatissimo strumento di resistenza, informazione alternativa e partecipazione politica.

⁽²⁶⁾ Nel periodo 2018-2019, il 33,8% delle famiglie non ha computer o tablet in casa, con fortissime differenze fra regioni del centro-nord e Mezzogiorno.

⁽²⁷⁾ E. GELPI, *Catena interrotta educazione e lavoro*, op. cit.

⁽²⁸⁾ V. CUCULO, S. RASENTE, *Analisi della consultazione del MIUR sui principi fondamentali di internet*, op. cit.

⁽²⁹⁾ Il termine "lotte educative" non è stato utilizzato direttamente da Gelpi ma da Brunella Eruli durante il suo intervento alla Conferenza Internazionale "Ettore Gelpi: mondializzazione e lotte educative", tenutasi a Firenze il 24 marzo 2003.

4. Il diritto a un'educazione consapevole

Al diritto a un'educazione consapevole è dedicata un'intera fascia dell'arcobaleno citato nel paragrafo precedente. Soprattutto oggi, nel pieno della crisi sanitaria che ci sta costringendo, più del solito, davanti allo schermo del computer, urge ripensare l'esperienza formativa, per renderla in grado di fornire al soggetto anche una solida competenza digitale, senza la quale, nell'attuale contesto socio-culturale-economico, il rischio di esclusione, a ogni livello di vita, è molto forte⁽³⁰⁾. Si tratta di una sfida più che mai urgente, da giocare principalmente su due terreni, accennati anche nel paragrafo precedente: uno materiale (legato alla disponibilità materiale di strumenti digitali) e uno immateriale (legato alla capacità di essere digitalmente competenti). Questi due terreni sono solo apparentemente separati perché, in molti casi, il divario nelle competenze digitali è in strettissima relazione con il divario sociale ed economico⁽³¹⁾. Se però l'educazione ha un potere limitato nella costruzione dell'infrastruttura materiale⁽³²⁾, il suo ruolo è di primo piano nel fare in modo che gli strumenti digitali non diventino barriere insormontabili ma strumenti di cittadinanza capaci di integrarsi in maniera proficua con i "classici" mezzi analogici. Ciò richiede agli insegnanti e ai formatori un perfezionamento e un continuo aggiornamento delle proprie competenze⁽³³⁾, imparando anche a progettare la didattica in un contesto fluido⁽³⁴⁾ come quello digitale.

L'educazione alla cittadinanza ai tempi del digitale è al centro di numerosi documenti normativi e programmatici, sia a livello nazionale sia a livello internazionale. A livello europeo, ad esempio, possiamo citare la Raccomandazione europea 22 maggio 2018

⁽³⁰⁾ A. FABIANO, *Per un progetto di vita. Dalla competenza digitale alla cittadinanza digitale*, in *Formazione & Insegnamento*, 2020, XVIII, 1, 720-728.

⁽³¹⁾ K. ALA-MUTKA, *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*, Lussemburgo, 2011.

⁽³²⁾ La scuola, intesa come singola istituzione scolastica, ha un potere limitato rispetto alla dotazione informatica dei propri studenti che dipende, principalmente, dalle disponibilità economiche e dalle scelte delle loro famiglie e da interventi finanziari e infrastrutturali avviati a livello politico centrale, come evidenziato nelle note 5 e 6.

⁽³³⁾ S. CAMPA, *Le competenze di cittadinanza digitale Quadri di riferimento, lessico e risorse*, in *Idee in form@zione*, marzo 2019, 147-168.

⁽³⁴⁾ P. C. RIVOLTELLA, P. G. ROSSI, *Tecnologie per l'educazione*, Pearson, Milano, 2019.

(Raccomandazione del Consiglio UE sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente) che segna il riconoscimento della competenza digitale come una delle otto competenze di base:

«La competenza digitale presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e possedere competenze relative alla cibersecurity), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico [...].

Le persone dovrebbero essere in grado di utilizzare le tecnologie digitali come ausilio per la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale, la collaborazione con gli altri e la creatività nel raggiungimento di obiettivi personali, sociali o commerciali. Le abilità comprendono la capacità di utilizzare, accedere a, filtrare, valutare, creare, programmare e condividere contenuti digitali.

Le persone dovrebbero essere in grado di gestire e proteggere informazioni, contenuti, dati e identità digitali, oltre a riconoscere software, dispositivi, intelligenza artificiale o robot e interagire efficacemente con essi. Interagire con tecnologie e contenuti digitali presuppone un atteggiamento riflessivo e critico, ma anche improntato alla curiosità, aperto e interessato al futuro della loro evoluzione. Impone anche un approccio etico, sicuro e responsabile all'utilizzo di tali strumenti».

A livello nazionale, è invece interessante notare che si parli proprio di Educazione alla cittadinanza digitale all'interno della Legge 92 del 20 agosto 2019, che introduce l'insegnamento dell'educazione civica, ponendo l'attenzione, all'articolo 5, proprio sulle diverse abilità e conoscenze digitali essenziali, da sviluppare chiaramente in base all'età degli alunni:

- analizzare, confrontare e valutare criticamente la credibilità e l'affidabilità delle fonti di dati, informazioni e contenuti digitali; interagire attraverso varie tecnologie digitali e individuare i mezzi e le forme di comunicazione digitali appropriati per un determinato contesto;
- informarsi e partecipare al dibattito pubblico attraverso l'utilizzo di servizi digitali pubblici e privati; ricercare opportunità di crescita personale e di cittadinanza partecipativa attraverso adeguate tecnologie digitali;
- conoscere le norme comportamentali da osservare nell'ambito dell'utilizzo delle tecnologie digitali e dell'interazione in ambienti digitali, adattare le strategie di comunicazione al pubblico specifico ed essere consapevoli della diversità culturale e generazionale negli ambienti digitali;
- creare e gestire l'identità digitale, essere in grado di proteggere la propria reputazione, gestire e tutelare i dati che si producono attraverso diversi strumenti digitali, ambienti e servizi, rispettare i dati e le identità altrui; utilizzare e condividere informazioni personali identificabili proteggendo se stessi e gli altri;
- conoscere le politiche sulla tutela della riservatezza applicate dai servizi digitali relativamente all'uso dei dati personali;
- essere in grado di evitare, usando tecnologie digitali, rischi per la salute e minacce al proprio benessere fisico e psicologico; essere in grado di proteggere se' e gli altri da eventuali pericoli in ambienti digitali; essere consapevoli di come le tecnologie digitali possono influire sul benessere psicofisico e sull'inclusione sociale, con particolare attenzione ai comportamenti riconducibili al bullismo e al cyberbullismo.

Che si privilegi la prospettiva dell'educazione permanente o quella dell'educazione scolastica, l'abilità digitale è indubbiamente centrale per la formazione di cittadini capaci di vivere in un mondo globale e complesso. Diversi autori si sono dedicati alla definizione dei principi che dovrebbero guidare l'educazione alla cittadinanza ai tempi del digitale ⁽³⁵⁾. Merita però un approfondimento, almeno secondo chi scrive, il tema della consapevolezza, dello spirito critico, richiamato in

⁽³⁵⁾ Solo per fare un esempio, possiamo citare P. C. RIVOLTELLA, *Educare (al)la cittadinanza digitale*, in *Rivista di scienze dell'educazione*, maggio-agosto 2013, 2, 214-224.

entrambi i documenti citati e anche nel livello 2 dell'arcobaleno utilizzato come titolo del presente paragrafo. Utilizzando le parole di Gelpi, potremmo dire che nell'interagire col mondo digitale, non occorre solo imparare ad imparare ma anche "imparare a disimparare". Apprendere ad apprendere vuol dire, chiaramente, diventare capaci di imparare come acquisire altrettanto continuamente e altrettanto imprevedibilmente quei saperi, quelle competenze, quegli atteggiamenti che la società richiede, non solo per il presente ma anche per il futuro. Questo tipo di apprendimento, che è chiaramente fondamentale, può essere però, a volte, retorico e pericoloso, soprattutto nella misura in cui serve più a produrre nuove offerte formative che ad aumentare davvero la partecipazione dei suoi destinatari: l'imparare ad imparare ha indubbiamente una grande ricchezza teorica e pedagogica ma necessita di senso critico e di consapevolezza. È qui che si colloca l'"apprendimento per il disapprendimento", ossia la capacità critica dell'individuo di continuare ad imparare ma anche di comprendere le conoscenze inutili e di cui è meglio disfarsi. Si tratta di un vero e proprio atto di liberazione ed è educativo per l'individuo:

«Imparare a imparare senza cambiare prospettiva vuol dire soltanto rendere un po' più efficienti le strutture di violenza ed esclusione, che in effetti bloccano l'apprendimento di una parte della popolazione. Opporre resistenza ad apprendimenti portatori di violenza è uno degli obiettivi principali della formazione. Imparare a disubbidire agli apprendimenti condizionati dalla "sussidiarietà" è oggi fondamentale per la democrazia»⁽³⁶⁾.

Se il compito dell'educazione, intesa realmente come educazione permanente, è quello di accompagnare le persone nella formazione della loro "testa ben fatta" e non della loro "testa ben piena"⁽³⁷⁾, occorre prima di tutti aiutarli a capire come discriminare criticamente le

⁽³⁶⁾ E. GELPI, *Educazione degli adulti. Inclusione ed esclusione*, op. cit., 111.

⁽³⁷⁾ E. MORIN, *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina, Milano, 2000.

informazioni, i fatti, le situazioni⁽³⁸⁾. Occorre, in tal senso, superare un nuovo tipo di *Digital Divide*⁽³⁹⁾: quello che oggi non intercorre più tanto tra chi ha accesso e utilizza le nuove tecnologie e chi no, ma tra chi è capace di servirsene in modo consapevole e chi, invece, è dotato di conoscenze tecniche ma non culturali⁽⁴⁰⁾. Avere a disposizione un'imponente quantità di dati complessi non corrisponde, infatti, all'avere la capacità critica e la cultura per selezionarli, connetterli e dare loro significato. Utilizzando per parole di Mark Prensky, potremmo parlare della necessità di acquisire «saggezza digitale»⁽⁴¹⁾, intesa come un duplice concetto: «la saggezza che si riferisce all'uso della tecnologie digitali per accedere al potere della conoscenza in una misura superiore a quanto consentito dalle nostre potenzialità innate; e quella che si riferisce all'uso avveduto della tecnologia per migliorare le nostre capacità»⁽⁴²⁾. Questo «uso avveduto della tecnologia» si basa, quindi, sullo sviluppo delle capacità di analisi, valutazione e riflessione critica⁽⁴³⁾, in ambito digitale.

5. Conclusioni

La tecnologia, oggi, è uno degli strumenti indispensabili per partecipare alla gestione politica di una società, per comprendere le problematiche contemporanee e per essere in grado di affrontare le necessità di ogni giorno (abitazioni, lavoro, consumi, ecc.). Quella che si sta delineando è proprio una tecnologia per la vita quotidiana, utile a stimolare la creatività e la passione, ad accrescere le competenze, a migliorare la

⁽³⁸⁾ C. FALETTI, *La didattica digitale. Come far apprendere ai nostri ragazzi un modello per apprendere*, Currenti Calamo, Bergamo, 2015.

⁽³⁹⁾ M. CERUTI, *Il tempo della complessità*, Raffaello Cortina, Milano, 2018.

⁽⁴⁰⁾ A. BONAURO, V. DOMENICI, *Scuola, alfabetizzazione digitale e cittadinanza attiva. Verso un'educazione alla democrazia e all'incontro con l'altro*, in *Sapere pedagogico e Pratiche educative*, 2020, 5, 55-65.

⁽⁴¹⁾ M. PRENKY, *La mente aumentata. Dai nativi digitali alla saggezza digitale*, Erikson, Trento, 2003; M. PRENKY, H. *Sapiens Digitale: dagli Immigrati digitali e nativi digitali alla saggezza digitale*, in *TD-Tecnologie Didattiche*, 2010, 50, 17-24.

⁽⁴²⁾ M. PRENKY, H. *Sapiens Digitale: dagli Immigrati digitali e nativi digitali alla saggezza digitale*, in *TD-Tecnologie Didattiche*, op. cit., 18.

⁽⁴³⁾ M. RANIERI, *Le competenze digitali per la formazione dei cittadini*, In P. G. ROSSI, P. C. RIVOLTELLA (a cura di), *Tecnologie per l'educazione*, Pearson, Torino, 2019, pp. 228-238.

qualità della vita per quanto riguarda la salute, il tempo libero, il lavoro, l'educazione e la cultura. In tal senso, l'educazione tecnologica riguarda tutti, a tutte le età e le fasi della vita, non solamente i professionisti del settore ⁽⁴⁴⁾. Le strutture educative e produttive dovrebbero essere, quindi, interessate a integrare le nuove tecnologie con i loro obiettivi, facendo un'attenta analisi dei costi e dei benefici e considerando la superiorità dell'uomo o della macchina in funzione ai diversi compiti. Se la macchina è infatti superiore sul terreno della capacità di calcolo, l'uomo è in vantaggio per quanto riguarda la codificazione, la ricerca di informazioni per la memoria a lungo termine, la valutazione rapida, alcuni aspetti relativi alla soluzione di problemi, le interferenze e la creatività. I computer, fortunatamente, saranno sempre limitati alla loro capacità di comprendere ordini sempre più sofisticati ⁽⁴⁵⁾.

Le innovazioni tecnologiche provocano delle interruzioni e dei cambiamenti nel lavoro, nella formazione e nella vita quotidiana degli individui. Da qui la necessità di sviluppare, per quanto possibile, delle politiche culturali che consentano all'innovazione di essere un elemento di sviluppo e non di regressione culturale e personale per coloro che vi sono coinvolti o esclusi. In questo contesto, l'educazione può svolgere un ruolo importante arricchendo non solo i suoi contenuti tecnologici, ma anche i suoi contenuti culturali.

Riprendendo le parole di Gelpi, gli strumenti digitali possono “dare un senso alla vita quotidiana di tutti” e ciò è fondamentale in un momento storico in cui il lavoro, insieme a moltissimi altri aspetti della vita quotidiana, sta cambiando a una velocità inarrestabile. Il rischio è che il digitale diventi uno strumento di ulteriore segmentazione del mercato del lavoro, di ulteriore separazione fra chi padroneggia gli strumenti digitali, in maniera completa e consapevole, e chi, invece, ne rimane escluso anche solo in parte. La risposta non può che essere una risposta educativa legata all'urgenza di fornire a tutti gli strumenti necessari per vivere e lavorare in un mondo in continuo cambiamento, nella consapevolezza che il digitale possa essere effettivamente uno strumento di emancipazione, di partecipazione e di “lotta elettronica”.

⁽⁴⁴⁾ E. GELPI, *Institutions et luttes éducatives: stratégies pour des politiques d'éducation permanente*, Edilig, Parigi, 1982.

⁽⁴⁵⁾ Ivi.

Abstract

La cittadinanza ai tempi del digitale. Attualità di Ettore Gelpi

Il ricorso sempre più frequente alle tecnologie digitali sta trasformando tutti gli aspetti della quotidianità delle persone. Tutti, dai più giovani ai più anziani, hanno la necessità di acquisire nuove competenze per vivere nel mondo digitale da cittadini attivi e responsabili. Il presente lavoro si propone di inserire nel dibattito sulla cittadinanza ai tempi del digitale, reso ancora più attuale dell'emergenza Covid-19, alcune intuizioni di Ettore Gelpi, pedagogista conosciuto a livello mondiale per il suo impegno nell'educazione degli adulti e nell'educazione permanente.

Parole chiave: *Cittadinanza digitale, accesso alla rete, partecipazione attiva, educazione consapevole.*

Citizenship in the digital age. The actuality of Ettore Gelpi

The increasingly frequent use of digital technologies is transforming all aspects of people's daily lives. Everyone, from the youngest to the oldest, needs to acquire new skills to live in the digital world as active and responsible citizens. This work aims to include in the debate on citizenship in the digital age, made even more relevant by the Covid-19 emergency, some insights of Ettore Gelpi, a pedagogue known worldwide for his commitment to adult education and lifelong education.

Keywords: *Digital citizenship, access to the web, active participation, conscious education.*

Il Coaching Frame per la promozione della salute dei lavoratori

Roberta Pistagni*

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Limiti della formazione in salute e sicurezza. – 3. La TWH come integrazione organica di OSH e WHP. – 4. Verso una pragmatica della promozione della salute. – 5. I concetti di “processo” e “controllo”. – 6. Empowerment e life skills. – 7. Processi percettivi: attribuzione, valutazione, prefigurazione. – 8. Il coaching come strumento di empowerment. – 8.1. Mobilitazione di speranza e desiderio – 8.2. Orientamento al futuro. – 8.3. Focalizzazione sull’obiettivo. – 8.4. Piano di azione. – 8.5. Autoefficacia e responsabilità. – 9. Il Coaching Frame per lo sviluppo dell’empowerment. – 10. Progettazione di massima del Coaching Frame. – 11. Conclusioni.

1. Introduzione

Mentre altri organismi si muovono a seconda dei segni che il mondo procura, l’essere umano si trasforma e trasforma il mondo per mezzo di segni che egli stesso produce [...]. Nella capacità di plasmarsi attraverso i segni che produce, l’uomo è unico. La misura dei suoi segni è la misura della sua libertà”.

Charles Morris.

Non c’è niente di più pratico di una buona teoria.

Kurt Lewin.

Il paper presenta una proposta formativa finalizzata ad accrescere il benessere dei lavoratori e a incentivare la realizzazione di pratiche di promozione della salute attraverso il *Coaching Frame* (CF), strumento che può aiutare le persone a trovare un equilibrio armonico tra obiettivi

* Ricercatrice Inail, DIMEILA (Dipartimento Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale), Laboratorio di Sorveglianza Sanitaria e Promozione della salute.

e valori di lavoro e di vita privata e che è basato sul coaching, approccio molto utilizzato nelle aziende per migliorare la performance soprattutto del management ⁽¹⁾. Benché il suo sviluppo teorico e pratico abbia portato a una moltiplicazione di definizioni e approcci ⁽²⁾, il punto di vista di John Whitmore rimane quello che meglio esprime il senso della proposta. In accordo con Timothy W. Gallwey, altro pioniere del coaching, Whitmore ritiene che questa tecnica contribuisca a «liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento; aiutarla ad apprendere piuttosto che limitarsi a impartire insegnamenti», aggiungendo che il coaching non è «da applicare estemporaneamente e rigidamente in circostanze specifiche: si tratta piuttosto di un modo di dirigere e trattare le persone, un modo di pensare, e quindi anche un modo di essere. L'auspicio è quindi che arrivi al più presto il giorno in cui la parola coaching sparirà del tutto dal nostro vocabolario, essendo ormai diventata in tutto e per tutto il modo di relazionarsi gli uni con gli altri sul lavoro e in ogni altra situazione della vita» ⁽³⁾. L'ottica umanistica si approfondisce negli anni nei suoi studi ⁽⁴⁾ ed è alla base del modello formativo suggerito, che semplifica il processo di coaching e ne favorisce l'autogestione per aiutare i lavoratori a ragionare e agire in coerenza con i propri valori e con attenzione al raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre esso è coerente sia con i principi e le piste di azione enunciati nei documenti programmatici centrati sul tema della salute ⁽⁵⁾, sia con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile ⁽⁶⁾,

⁽¹⁾ B.K. JOO, *Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research* in *Human Resource Development Review*, 4(4), 2005, 462-488.

⁽²⁾ Y. IVES, 'What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms', *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (2), 2008, 100-113.

⁽³⁾ J. WHITMORE, *Coaching*, Sperling & Kupfer Editori S.p.A, 2006.

⁽⁴⁾ J. WHITMORE, C. KAUFFMAN, & S. A. DAVID, *GROW grows up: from winning the game to pursuing transpersonal goals. Beyond goals: effective strategies for coaching and mentoring*, 2013, 245-260.

⁽⁵⁾ Dichiarazione di Alma-Ata (1978), Carta di Ottawa (1987), Dichiarazione di Copenaghen (1994), Dichiarazione di Lussemburgo (1997, con rettifica nel 2007), Health 21: La salute per tutti nel 21 secolo (1998), Dichiarazione di Shanghai sulla promozione della salute (2016), Consenso di Shanghai per le Città Sane (2016).

⁽⁶⁾ ONU, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il, 25, 2015.

direttrici strategiche che la nona conferenza globale dell'Oms, tenutasi a Shanghai nel 2016, ha fatto convergere, ponendo la Promozione della salute o TWH - *Total Worker Health* al centro degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) ⁽⁷⁾.

L'idea di arricchire l'offerta formativa in tema di salute nasce dalla constatazione che la formazione in salute e sicurezza non sembra proteggere i lavoratori dagli infortuni. Il numero di denunce di infortuni all'Istituto sul lavoro (644.803) è rimasto pressoché invariato dal 2018 (-0,09%). Gli infortuni riconosciuti sul lavoro sono 405.538 e il 18,6% di essi si è verificato fuori dell'azienda, soprattutto nel percorso di andata e ritorno tra la casa e il luogo di lavoro. Diminuiscono del 17,2% le morti accertate sul lavoro (628) che, in oltre la metà dei casi (362) sono avvenute fuori dell'azienda. Il 40,3% dei malati si ammala per causa professionale riconosciuta. Le denunce di malattia professionale sono aumentate del 2,9% dal 2018 e di oltre il 40% rispetto al 2010, anche in seguito alle campagne di sensibilizzazione sulla tutela assicurativa e all'ampliamento del numero di patologie riconosciute dagli interventi normativi ⁽⁸⁾.

2. Limiti della formazione in salute e sicurezza

Come mai la formazione in Salute e Sicurezza sui luoghi di Lavoro, pur coprendo circa un terzo della formazione complessivamente erogata nelle imprese in Italia ⁽⁹⁾, non produce del tutto gli effetti sperati? Tra le principali cause, la prima, forse, è di tipo culturale. Almeno fino alla pandemia da Covid-19, salute e profitto sono stati concepiti dalle aziende in termini di polarità anziché di interconnessione, in controtendenza rispetto ai principi sia della World Health Organization

⁽⁷⁾ In esito alla Conferenza di Shanghai sono stati prodotti due importanti documenti: la Dichiarazione di Shanghai sulla promozione della salute, che, evidenzia la connessione tra la salute e il benessere, e l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile e i suoi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile; il Consenso di Shanghai per le Città Sane, in cui più di 100 sindaci esprimono la loro ferma determinazione ad effettuare scelte politiche coraggiose per la salute negli ambienti urbani.

⁽⁸⁾ INAIL *Relazione annuale 2019, 2020*.

⁽⁹⁾ ISTAT, *La formazione nelle imprese in Italia* (Comunicato), 2017.

(¹⁰) e dell'Unione Europea, che propugnano la costruzione di un sistema in cui la promozione della salute sia valore fondante e impegno trasversale da integrare in tutte le politiche, non soltanto in quella sanitaria (¹¹), sia dell'occupabilità sostenibile, ispirata all'approccio delle "capabilities" o "capacitazioni" dell'economista Amartya Sen. Il tema matura nel pensiero di Sen con l'approfondirsi della riflessione critica sull'economia del benessere, dalla Tanner Lecture del 1979 *Equality of what?* (¹²) ai giorni nostri (¹³), anche nel confronto con Marta Nussbaum (¹⁴). Secondo Sen a determinare la qualità della vita delle persone non è il benessere materiale inteso come disponibilità di risorse, bensì ciò che si può avere ed essere mobilitando le risorse disponibili. Non basta quindi disporre di opportunità; bisogna saperle usare e avere la libertà di farlo per ottenere ciò che si considera valore. I risultati o funzionamenti (*functionings*) sono sì importanti, ma lo è ancor di più lo spazio di potenzialità esprimibili (*capability set*) (¹⁵) in un contesto che riconosca e rispetti i diritti e le libertà fondamentali. Al pensiero di Sen si ispira il costrutto dell'"occupabilità sostenibile", che si riferisce al fatto che «i lavoratori, durante tutta la loro vita lavorativa possono raggiungere condizioni di opportunità reali in termini di ampliamento delle proprie capacità, beneficiandone personalmente e restituendo prestazioni di qualità ora e nel futuro, salvaguardando nel contempo il proprio benessere e la propria salute. Questo richiede da una parte un contesto lavorativo che faciliti queste condizioni e,

(¹⁰)WHO, *Intersectoral governance for health in all policies: structures, actions and experiences*, World Health Organization. Regional Office for Europe, 2012.

(¹¹) T. STAHL et al., *Health in all policies: Prospects and potentials*. Helsinki: Finnish Ministry of Social Affairs and Health, 2006.

(¹²) A. K. SEN, *Equality of what?*, *The Tanner lecture on human values*, 1, 1979, 197-220.

(¹³) A. K. SEN, *Lo sviluppo è libertà*. Edizioni Mondadori, 2014.

(¹⁴) A. K. SEN, *Capability and well-being*, in M.C. NUSSBAUM E A.K. SEN (a cura di), *The quality of life*, Clarendon Press, Oxford, 1993, 270-293.

(¹⁵) «A functioning is an achievement, whereas a capability is the ability to achieve. Functionings are, in a sense, more directly related to living conditions, since they are different aspects of living conditions. Capabilities, in contrast, are notions of freedom, in the positive sense: what real opportunities you have regarding the life you may lead». (A. K. SEN, *The standard of living: lecture II, lives and capabilities. The standard of living*, 1987, 20-38).

dall'altra, l'attitudine e la motivazione a cogliere queste opportunità »⁽¹⁶⁾.

La formazione in salute e sicurezza non riesce a modificare in modo risolutivo i comportamenti a rischio anche perché progettata sulla base del presupposto cognitivista secondo il quale è sufficiente essere informati per cambiare il proprio comportamento. Ipotesi che non tiene conto del fatto che le decisioni umane, in quanto frutto di euristiche o scorciatoie di pensiero, e non di percorso razionale, sono tutt'altro che lineari⁽¹⁷⁾. A indurre un cambiamento duraturo di comportamento e l'attivazione di una risposta ragionata non può quindi bastare la diffusione dell'informazione: è necessario sviluppare nei lavoratori motivazione, responsabilità e consapevolezza. Ed è ancor più necessario che essi operino in un contesto organizzativo che favorisca tale sviluppo.

Un'analisi integrata delle percezioni di rischio sia razionali che emotive, e dei meccanismi attraverso i quali le diverse percezioni del rischio influenzano il comportamento di sicurezza, mette in luce che i fattori che influenzano la percezione del rischio sono diversi e diversamente agenti sui comportamenti a rischio dei lavoratori. Mentre, per esempio, i lavoratori esperti sono sollecitati da valutazioni di tipo razionale, gli inesperti sembrano piuttosto sensibili a fattori emotivi⁽¹⁸⁾. Ne consegue che occorre predisporre azioni differenziate e integrate per accrescere la sicurezza e prevenire i conflitti. La consapevolezza della varietà di casi, tipologie di lavoratori, fattori intervenienti sembra suggerire un modello di formazione flessibile, che migliori la capacità dei lavoratori di trovare la via verso il benessere e la sicurezza più consona alle loro personali caratteristiche, in autonomia e con senso di responsabilità, sempre nel rispetto delle norme vigenti. A partire da queste considerazioni, il paper descrive il processo che permette alla formazione orientata alla promozione della

⁽¹⁶⁾ J. VAN DER KLINK et al., *Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. Discussion paper. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 2016, 71-79.

⁽¹⁷⁾ D. KAHNEMAN et al., *Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 1982.

⁽¹⁸⁾ N. XIA et al., *Do we see how they perceive risk? An integrated analysis of risk perception and its effect on workplace safety behavior. Accident Analysis & Prevention*, 106, 2017, 234-242.

salute di transitare dalla semantica alla pragmatica, dal piano degli enunciati a quello delle pratiche, in un percorso logico-operativo che parte dal concetto e giunge alla descrizione di un modello formativo complementare a quello attuale.

3. La TWH come integrazione organica di OSH e WHP

Una formazione finalizzata a promuovere la salute dei lavoratori dovrebbe ricomporre la cesura tra prevenzione e protezione della salute, e promozione della salute, esprimendole entrambe. Una dicotomia non avrebbe peraltro ragione di esistere, dato che i due paradigmi sono parti inscindibili del sistema “salute”. La promozione o TWH (*Total Worker Health*) è definita dall’Istituto nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro (NIOSH) come «l’insieme di politiche, programmi e pratiche che integrano la prevenzione dai rischi per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro con la promozione delle azioni di prevenzione di danni acuti e cronici a favore di un più ampio benessere del lavoratore»⁽¹⁹⁾. La TWH dunque contiene in sé l’OSH, così come contiene la promozione della salute sui luoghi di lavoro o WHP (*Workplace Health Promotion*). Quest’ultima consiste nello «sforzo congiunto di imprese, addetti e società per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori» attraverso il miglioramento dell’ambiente e dell’organizzazione del lavoro, la promozione della partecipazione attiva e lo sviluppo individuale⁽²⁰⁾. Essa dunque rappresenta una declinazione della TWH, un suo aspetto, perché mentre questa concepisce la salute in un’ottica globale, la WHP la contestualizza nei luoghi di lavoro. Eppure, sebbene la sinergia tra prevenzione/protezione, da una parte, e promozione dall’altra appaia necessaria, quasi fisiologica, è tuttavia innegabile che esse si avvicinino alla salute in modo che appare contrastante. Questa diversità non può che ripercuotersi sul modello di formazione proposto.

⁽¹⁹⁾ NIOSH, *Fundamentals of total worker health approaches: essential elements for advancing worker safety, health, and well-being*. Cincinnati, OH: U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health. DHHS (NIOSH) Publication No. 2017-112, dicembre 2016.

⁽²⁰⁾ DICHIARAZIONE DI LUSSEMBURGO, *La promozione della salute nei luoghi di lavoro nell’Unione Europea*, 1997.

Con una differenza: che mentre la formazione in salute e sicurezza, volta alla prevenzione e protezione della salute, esiste, è normata e obbligatoria, tanto da rappresentare un terzo della formazione erogata dalle aziende; un modello formativo di promozione della salute diffuso e istituzionalizzato ancora non è stato formulato. Si amplia la visione della salute nei documenti di valenza istituzionale centrati sul tema della salute, eppure il perimetro della formazione rimane ristretto ad un paradigma biomedico che ne limita il raggio di azione (Figura 1):

Figura 1 - Complementarità e differenza della formazione in salute e sicurezza e promozione della salute.



Fonte: Elaborazione originale

La distanza tra i due paradigmi emerge da un semplice confronto tra la Carta di Ottawa ⁽²¹⁾, focalizzata sul concetto di promozione della salute, e il d. lgs. n. 81/2008 artt. 36 e 37 (informazione e formazione in salute e sicurezza).

Il d. lgs n. 81/2008 finalizza il suo sistema di interventi alla prevenzione e protezione dai rischi ed è basato sul modello biomedico, di stampo cognitivista, in quanto individua un rapporto di causa ed effetto tra sapere e comportarsi; è focalizzato sui bisogni primari di sopravvivenza e sicurezza; fa perno sul costrutto della conoscenza; è focalizzato sul problema e trova nella formazione colmativa e

⁽²¹⁾ OMS, *Prima Conferenza internazionale sulla Promozione della salute, Ottawa, Canada 7-21, 1986.*

obbligatoria il suo veicolo di diffusione. La Carta di Ottawa concepisce invece la salute come equilibrio dinamico tra ambiente e individuo, e la promozione della salute come il “processo” che consente alle persone di esercitare un maggiore “controllo” sui fattori che determinano la salute e, quindi, di migliorarla. Il modello bio-psicosociale che la ispira è basato su un approccio costruttivista, che valorizza i bisogni di appartenenza e autorealizzazione, ed è orientato alle emozioni e alla crescita di consapevolezza. Condizione fondamentale della salute è la partecipazione, da attuare attraverso tre strategie: l'*advocacy*, che si attua attraverso politiche pubbliche, basate sui principi di pace, reddito, cibo e abitazione, ecosistema stabile, giustizia ed equità, e finalizzate a sostenere le popolazioni per metterle in grado di affermare il loro diritto alla salute. L'*enabling*, che fornisce alle persone gli strumenti perché possano raggiungere il loro massimo potenziale di salute. Il *mediating*, che richiama la necessità di mediare tra i diversi interessi esistenti nella società nel perseguire obiettivi di salute. A loro volta, le strategie sono veicolate attraverso cinque principali linee d'azione: costruire una politica pubblica per la salute; creare ambienti favorevoli alla salute; rafforzare l'azione della comunità; sviluppare le abilità personali; riorientare i servizi sanitari ⁽²²⁾. La Carta di Ottawa diventa allora «il simbolo di una teoria socio-ecologica della salute che si rivolge alle nazioni industrializzate e mira a creare le condizioni ideali per lo sviluppo dell'uomo in tutti gli ambienti di vita» ⁽²³⁾, in quanto l'insieme delle tre strategie e delle cinque azioni mira a raggiungere l'eguaglianza nelle condizioni di salute e il massimo potenziale di salute disponibile, offrendo a tutti uguali opportunità e risorse e cercando di ridurre le differenze. Se allora la promozione della salute in chiave TWH ha come presupposti un sistema condiviso di valori e prassi organizzate e il rafforzamento delle competenze dei singoli, la formazione volta a trasformarla da enunciato in prassi non può che essere maturativa, volontaria e orientata all'obiettivo e alla soluzione, non al problema.

⁽²²⁾ P. LEMMA, *Promuovere salute. Principi e strategie*. Il Pensiero Scientifico Editore srl, 2018.

⁽²³⁾ F. AINARDI, *Verso una scuola sicura: proposte e strumenti innovativi*, Tesi di laurea, Anno accademico 2014-15.

4. Verso una pragmatica di promozione della salute

L'idea di un intervento formativo, finalizzato integrare salute e sicurezza e promozione della salute in un'ottica di TWH nasce dalla constatazione che il linguaggio utilizzato nei due ambiti è diverso, comporta rappresentazioni diverse del tema della salute e questa differenza si riverbera sul piano delle prassi, come si può vedere confrontando i concetti chiave del d. lgs. n. 81/2008 e della Carta di Ottawa (Figura 2).

Figura 2 - Confronto tra i concetti chiave del d. lgs. 81/2008 e della Carta di Ottawa



Fonte: d.lgs. n. 81/2008 artt. 36 e 37 sez. IV (Formazione, Informazione e Addestramento) e Carta di Ottawa, 1986.

È sufficiente dare uno sguardo alle due mappe, realizzate con un software online gratuito, per capire che i due documenti incarnano due diverse visioni della salute e del benessere dei lavoratori. Il confronto andrebbe approfondito con software di analisi testuale più raffinati, tuttavia è interessante notare la differenza radicale di prospettiva. L'OSH o salute e sicurezza agisce all'interno di un frame di problema e si affida alla trasmissione di conoscenza in una dimensione micro, individuale. La TWH o promozione della salute si pone invece in un'ottica di soluzione, di comprensione e soddisfacimento dei bisogni, a livello macro, di comunità.

Nel d. lgs. n. 81 la parola chiave è “formazione”, correlata, per natura stessa del documento, a un campo di significati che evoca la sua obbligatorietà e l’apparato che la governa. Il contesto burocratico e legislativo (3) è rivelato da termini come “materia (7)/misura (6)/obblighi (3)”; e poi “articolo, decreto, comma”. In questa parte il decreto fa riferimento a un ambito micro, relativo all’individuo, in quanto disciplina la formazione destinata al “lavoratore (4)/avoratori (17)”. Il vocabolario legato specificamente al tema della salute e sicurezza appare orientato al problema e al mantenimento dello status quo; alla percezione di pericolo e al bisogno di difendersi da una minaccia. In particolare, i termini “rischio (3)/rischi (11), prevenzione (10) e protezione (7)” pongono l’accento su fattori da cui fuggire, da evitare oppure da preservare così come sono. Si dà importanza al “contenuto (3)/contenuti (4)” della formazione e informazione per consentire ai lavoratori di acquisire “conoscenze (3) e competenze (3)”, concependo il formando come organismo reattivo, non attivo.

Centrale nella Carta di Ottawa è invece il termine “promozione”. La dimensione di riferimento è macro, “globale (3), di comunità (13)/società (5)”, con spiccata caratterizzazione “sociale (8)/sociali (7)”, culturale (il termine “culturali” ricorre 3 volte) e attenzione all’ambiente (4)/ambienti (6)”. Tale dimensione influenza le “politiche (4)”. Le parole “servizi (7), risorsa (3)/risorse (9), strategie (5)” rimandano a una prospettiva di “sviluppo (4) di condizioni (6)” che consentano alle persone di comprendere e soddisfare i propri “bisogni (6)”, di assumersi la “responsabilità (6)” e di esercitare il “controllo (4)”.

In termini semiotici ⁽²⁴⁾, la diversità semantica dei due campi implica una divergenza di rappresentazioni e strategie che lascia intuire due

⁽²⁴⁾ La semiotica è la «scienza generale dei segni, della loro produzione, trasmissione e interpretazione, o dei modi in cui si comunica e si significa qualcosa, o si produce un oggetto comunque simbolico» (Treccani). La semiotica si suddivide in sintattica, semantica e pragmatica (C. MORRIS, *Segni, linguaggio e comportamento*, trad. it. *Ceccato*, Milano, Longanesi, 1949). La prima si occupa dei rapporti formali dei segni tra loro, della loro correttezza; la seconda dei rapporti dei segni con ciò che designano e quindi del loro significato; la terza dei ‘rapporti dei segni con i loro interpreti’, cioè con chi li riceve, li produce e li comprende, e quindi degli effetti della comunicazione. Gli atti linguistici vanno inoltre distinti in “illocutori”, finalizzati a produrre effetti sui destinatari del messaggio, e “perlocutori”, rappresentati dai comportamenti che i riceventi producono in risposta all’atto illocutorio. Per esempio,

diversi approcci alla pragmatica. Ma, mentre il campo semantico della salute e sicurezza ha una sua pragmatica perché si traduce in un sistema organico di interventi, non soltanto formativi, congruente con gli enunciati, ciò non avviene per la promozione della salute. A una semantica della promozione della salute non segue una pragmatica della promozione della salute, un piano di azione che trasformi in prassi quanto scritto nei documenti programmatici ⁽²⁵⁾. Si verifica perciò uno sfasamento tra illocuzione (dichiarato) e perlocuzione (realizzato), in quanto la formazione che viene erogata (atto perlocutorio) non rappresenta una risposta esaustiva a quanto richiesto dai documenti programmatici di promozione della Salute (atto illocutorio). Lavorare su un modello formativo di promozione della salute da diffondere su scala nazionale significa perciò anche riequilibrare i due ambiti, che non si escludono a vicenda, anzi sono complementari, in quanto rappresentano due modi diversi e ugualmente importanti di considerare la salute: uno critico, che rimanda al problema (d.lgs. n. 81/2008) e un altro visionario, capace di immaginare il futuro (Carta di Ottawa). Un percorso di realistica traduzione della visione amplia della salute in concreta progettualità non può non tener conto della distanza dei due di campi semantici e della necessità di farli dialogare in modo costruttivo.

5. I concetti di “processo” e “controllo”

Per progettare un modello formativo di promozione della salute può essere utile identificare i concetti-chiave che la connotano e operativizzarli ⁽²⁶⁾. In questo caso, si parte dalla definizione di

la frase “vi dichiaro marito e moglie” è un atto illocutorio che ha valore legale e che elicitati atti perlocutori, cioè comportamenti coerenti da parte dei coniugi.

⁽²⁵⁾ La semantica consente di ricostruire la costellazione di significati dei concetti di “salute e sicurezza” e di “promozione della salute”, mentre la pragmatica, che riguarda il “come fare cose con le parole”, può aiutare a capire se e come quei messaggi vengano trasformati in eventi, azioni, comportamenti (J. L. AUSTIN, *Come fare cose con le parole*, a cura di C. Penco e M. Sbisà, trad. it. Milano, Marietti, 1987).

⁽²⁶⁾ L’operativizzazione è il processo di specificazione di un concetto, che collega l’indizio a un fenomeno non direttamente osservabile in quanto astratto (P. F. LAZARSELD et al., *Metodologia e ricerca sociologica*. Il Mulino, 1967). Esso consiste in «diversi passaggi attraverso cui si attribuisce un contenuto empirico a concetti non immediatamente osservabili» (A. BRUSCHI, A., *Metodologia delle scienze sociali*. Pearson Italia Spa, 1999). Si procede dunque a una progressiva

promozione della salute presente nella carta di Ottawa e dai suoi due termini-chiave: “processo” e “controllo”.

Il processo implica la costruzione di un sistema in cui la promozione della salute dovrebbe informare tutte le politiche. Il controllo è invece l'esito dello sviluppo di consapevolezza individuale e collettiva, di un cambiamento culturale, che richiede impegno e responsabilità. Il controllo è una conquista, non una facoltà innata, come evidenzia l'approccio socio-ecologico, che sostituisce al concetto di stili di vita o *lifestyle* quello di “condizioni del vivere” o *living condition* ⁽²⁷⁾, sottolineando che la libera scelta non è qualcosa di già dato, perché i comportamenti sfuggono al completo controllo dell'individuo, in quanto in gran parte determinati dalle condizioni sociali, economiche e culturali.

Il controllo è variabile dipendente del processo, perché senza un sistema di opportunità, le capacità individuali di controllo, o strategie di coping ⁽²⁸⁾, non potrebbero esplicitarsi. Per usare una metafora, il sistema è l'acqua in cui l'individuo, che ha imparato a nuotare, può esercitare la competenza acquisita, se lo desidera. Ma, senza acqua o qualcuno che lo autorizzi a nuotare e apprezzi che lo faccia, l'individuo, pur capace, è impossibilitato a esprimere questa sua capacità. Per esplicitare la propria efficacia, dunque, le strategie di Ottawa dovrebbero essere attuate contemporaneamente a più livelli: individuale, organizzativo e sociale, perché l'individuo non può esercitare il controllo sul proprio benessere senza i necessari supporti ambientali, economici, politici e organizzativi; senza che l'empowerment e quindi il cambiamento si attuino prima a livello sociale. Questo ragionamento trova un fondamento anche in Lewin e nella sua equazione $C = f(P,A)$, dalla quale si evince che il comportamento (C) è funzione (f) della persona (P), dell'ambiente (A) e della loro interazione ⁽²⁹⁾. L'interazione fra persona e ambiente, e

reificazione del concetto attraverso un sistema gerarchizzato di oggetti e/o comportamenti reali e osservabili, basato su presupposti programmatici e/o teorici.

⁽²⁷⁾ L. W. GREEN, M.V. KREUTER, *CDC's planned approach to community health as an application of PRECEED and an inspiration for PROCEED* in *Journal of Health Education*, 23(3), 1992, 140-147.

⁽²⁸⁾ S. FOLKMAN, R. S. LAZARUS, *Stress, appraisal, and coping* New York: Springer Publishing Company, 1984, 150-153.

⁽²⁹⁾ K. LEWIN, *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Dorwin Cartwright, 1951.

quindi tra controllo e processo, è chiamato “spazio di vita”, che è di fondamentale importanza per ogni persona, dentro e fuori il lavoro. I concetti di controllo ed empowerment finiscono per sovrapporsi in quanto quest’ultimo consiste nello sperimentare un senso di padronanza e controllo sulla propria vita ⁽³⁰⁾ che rappresenta il primo passo per cambiarla.

6. Empowerment e life skills

Sono passati quasi trent’anni da quando l’Oms ha proposto di sviluppare all’interno dei programmi scolastici le “skills for life” o “life skills”, cioè competenze per la vita: 10 abilità cognitive, emotive e relazionali inizialmente pensate per prevenire l’abuso di sostanze stupefacenti e comportamenti negativi e a rischio attraverso lo sviluppo dell’empowerment. Esse giocano un ruolo decisivo nella promozione del benessere mentale, in quanto facilitano le relazioni interpersonali, la risoluzione dei problemi e la gestione dello stress della vita quotidiana ⁽³¹⁾, accrescendo autostima, fiducia in se stessi e motivazione e dunque influenzando positivamente il modo in cui ci percepiamo e siamo percepiti dagli altri. Tuttavia, anche se le life skills rappresentano la dote che ogni individuo dovrebbe portare in ingresso al mercato del lavoro ⁽³²⁾, numerosi studi sottolineano come attualmente i datori di lavoro ricerchino competenze analoghe più che quelle accademiche ⁽³³⁾, come se i percorsi scolastici non avessero nel frattempo recepito le indicazioni dell’Oms, e provveduto a formare gli studenti in modo adeguato. Un percorso formativo di promozione della salute centrato sull’empowerment dovrebbe dunque includere il loro rafforzamento (Figura 3).

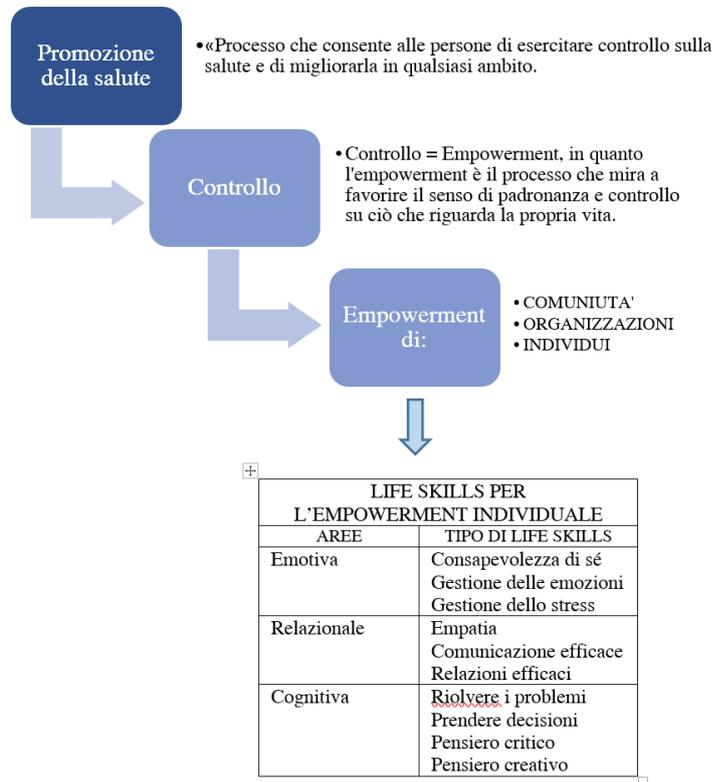
⁽³⁰⁾ J. Rappaport, *Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology*. *American Journal of Community Psychology*, 15(2),1987, 121-148.

⁽³¹⁾ OMS, *Bollettino n. 1*, 1992.

⁽³²⁾ WHO et al. *Life skills education for children and adolescents in schools: Introduction and guidelines to facilitate the development and implementation of life skills programmes*. Geneva, Switzerland: The Institute, 1997.

⁽³³⁾ D. J. DEMING, *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market: NBER Working Paper No. 21473*. CAMBRIDGE: NBER, 2017.

Figura 3 - Dal concetto di promozione della salute alle life skills.



Fonte: Elaborazione originale

7. Processi percettivi: attribuzione, valutazione, prefigurazione

Le life skills consentono di controllare il proprio stato di benessere in quanto migliorano la consapevolezza del modo in cui ci si rappresenta il mondo e si comunica tale visione. Rinforzarle aiuterebbe quindi le persone, e i lavoratori in particolare, a modificare in direzione positiva le loro rappresentazioni e il loro linguaggio, regolando i processi di attribuzione causale, di autovalutazione e di prefigurazione degli eventi

(³⁴). I processi di “attribuzione causale” (³⁵) riguardano la tendenza ad attribuire la responsabilità di ciò che accade a cause interne (“locus interno”) o esterne (“locus esterno”). Le cause esterne tendono ad essere percepite come immutabili, totalizzanti e a deresponsabilizzarci perché ci sentiamo impotenti nel rimuoverle; le cause interne sono modificabili, parziali e sotto il nostro diretto controllo. La predisposizione ad interpretare i risultati e gli effetti delle proprie azioni come effetti dei propri comportamenti anziché di forze esterne indipendenti dalla nostra volontà ci offre la possibilità di controllarli, valutarli e migliorare. Al contrario, indirizzare l’attenzione alle cause, ai problemi piuttosto che agli obiettivi induce a rivolgere lo sguardo verso il passato, ad agire in relazione a ciò che è già accaduto a noi o ad altri, quindi in relazione a cause che sono percepite come non modificabili.

I processi di valutazione e autovalutazione sono condizionati dalla percezione di autoefficacia o *perceived self-efficacy* (³⁶) e di competenza. La prima fa percepire se stessi come persone capaci di scegliere e agire i comportamenti più adeguati per fronteggiare le situazioni; la seconda consiste nel valutare positivamente le proprie capacità rispetto ad un’area specifica di attività e di compito. Un altro importante costrutto che interviene nei processi di valutazione e autovalutazione è il “bisogno”. Il motore che spinge a soddisfare i nostri tre principali bisogni - autonomia, competenza, relazione – è l’autodeterminazione (³⁷), un insieme di capacità e convinzioni che improntano l’agire alla libera scelta e non alla costrizione, e orientano

(³⁴) C. PICCARDO, *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina Raffaello, 1995.

(³⁵) F. HEIDER, *The psychology of interpersonal relations*, WILEY, NEW YORK, 1958; H. H. KELLEY, *Attribution theory in social psychology* in *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press, 1967; J. B. WEINER et al., *The cognition–emotion process in achievement-related contexts* in *Journal of Personality and Social psychology*, 37(7), 1211, 1979.

(³⁶) «Perceived self-efficacy is defined as people’s beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes» (A. BANDURA, *Self-efficacy. The Corsini encyclopedia of psychology*, 2010, 1-3.

(³⁷) R.M. RYAN, L. DECI, *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing, 2017.

al raggiungimento dell'obiettivo. L'approccio della Comunicazione non violenta ⁽³⁸⁾ identifica come leva del benessere la capacità di trovare il punto di incontro armonico tra i bisogni proprio e quelli degli altri. Riconoscere i nostri bisogni partendo dai sentimenti che proviamo facilita l'individuazione di strategie per soddisfarli, e ci aiuta anche a riconoscerli negli altri e quindi a connetterci con loro creando un clima di empatia dentro e fuori i luoghi di lavoro

La "prefigurazione", infine, riguarda il sistema di aspettative verso gli eventi futuri, condizionato da due principali fattori: il "desiderio" e la "speranza", cioè, da una parte, dalla tendenza a provare volontà e desiderio di partecipare all'azione e a desiderare di avere padronanza e controllo sui fattori in gioco; dall'altra, dalla inclinazione a ritenere che gli eventi siano indirizzabili verso esiti sperati come migliori. Entrambi questi fattori, desiderio e speranza, sono motori di azione, partecipazione e anche di influenza.

I processi percettivi descritti e le teorie che ne spiegano il funzionamento vanno tenuti in considerazione quando si intenda progettare un intervento formativo che intenda sviluppare l'empowerment e, con esso, le life skills che sono responsabili del nostro benessere e che, non essendo debitamente acquisite nel sistema scolastico, andrebbero recuperate attraverso una formazione alla promozione della salute sui luoghi di lavoro.

8. Il coaching come strumento di empowerment

In coerenza con i presupposti teorici illustrati, la proposta formativa adotta un approccio basato sul coaching, percorso di miglioramento personale e professionale finalizzato all'empowerment degli individui e delle organizzazioni. Numerosi studi ne attestano l'efficacia per accrescere la performance, ottenere risultati e migliorare l'autoefficacia dei lavoratori ⁽³⁹⁾. Tuttavia, come si è sottolineato all'inizio di questo

⁽³⁸⁾ M.B. ROSENBERG, *Le parole sono finestre (oppure muri)*, Edizioni Esserci RE, 2003.

⁽³⁹⁾ R.J. JONES et al., *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching in Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 2016, 249-277; G. BOZER, R.J. JONES, *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a*

studio, la sua finalità principale non è incrementare la conoscenza ma sviluppare la consapevolezza, favorire un cambiamento profondo di prospettiva attraverso il coinvolgimento attivo, nella convinzione che non l'informazione di per sé, bensì la pratica consapevole sia la chiave dell'assunzione di comportamenti efficaci permanenti ⁽⁴⁰⁾.

Le principali leve di cui il coaching si serve sono la mobilitazione della speranza e del desiderio, l'orientamento al futuro, la focalizzazione sull'obiettivo, la progettazione e realizzazione di un piano di azione per raggiungerlo, il miglioramento dell'autoefficacia e l'assunzione di responsabilità. Tutti fattori che contribuiscono a realizzare la promozione della salute nelle organizzazioni.

8.1. Mobilitazione di speranza e desiderio

La speranza è un'«aspettativa positiva di ottenimento di un obiettivo» ⁽⁴¹⁾ ed è considerata fondamentale come fattore sia di avviamento, sia di mantenimento di un percorso positivo di cambiamento ⁽⁴²⁾. Negli anni Novanta, la *Theory of Hope* sottolinea che ad influenzare la propensione umana a raggiungere gli obiettivi, intervengono due fattori: la capacità di sviluppare strategie specifiche per spostarsi dal presente a un futuro desiderato, e una motivazione a perseguirle che si mantenga nel tempo ⁽⁴³⁾. Il pensiero “pieno di speranza” (*hopeful*) richiede dunque la capacità percepita sia di generare più percorsi che conducano al raggiungimento di un obiettivo (*pathways thinking*), sia di utilizzarli (*agency thinking*). Tra le due dimensioni c'è una relazione reciproca perché l'agency thinking porta a formulare più alternative, o pathways, e la proliferazione di alternative innalza il livello di agency,

systematic literature review in European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(3), 2018, 342-361.

⁽⁴⁰⁾ «Coaching could be seen as a human development process [...] recognized as a powerful vehicle for increasing performance, achieving results and optimizing personal effectiveness» (E. COX, T. BACHKIROVA, D. A. CLUTTERBUCK et al., *The complete handbook of coaching*. Sage, 2014).

⁽⁴¹⁾ K. MENNINGER, *Hope: The academic lecture in American Journal of Psychiatry*, 116, 1959, 481-491.

⁽⁴²⁾ S. BONNEY, T. STICKLEY, *Recovery and mental health: a review of the British literature in Journal of psychiatric and mental health nursing*, 15(2), 2008, 140-153.

⁽⁴³⁾ C.R. SNYDER, *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*, Academic press, 2000.

ovvero di fiducia e impegno nel raggiungimento degli obiettivi e quindi di propensione ad agire. I percorsi di coaching mobilitano la speranza verso il futuro, in quanto ruotano attorno alla identificazione e al perseguimento dell'obiettivo e fanno anche leva sulla dimensione del desiderio perché aiutano la persona a immaginare la sua situazione ideale per poi identificare un obiettivo concreto che, raggiunto, possa segnare uno spostamento verso quella direzione.

8.2. Orientamento al futuro

La visualizzazione della situazione ideale e l'individuazione di un obiettivo concreto fanno sviluppare un orientamento al futuro che mobilita le energie fisiche e progettuali della persona, attivando la sua motivazione. Il coach scoraggia l'analisi approfondita della situazione problematica, mantenendo il percorso di riflessione all'interno di un frame di soluzione. Anche il linguaggio usato e incoraggiato tende ad essere positivo, in modo da innescare connessioni neuronali generative. Il passato viene quindi recuperato, non per approfondire le esperienze problematiche, come succede in terapia, ma per attingere le risorse che la persona ha già utilizzato per risolverle e che nel presente ha dimenticato di avere. In questo modo la persona diventa consapevole del fatto che ce la può fare, visto che c'è già riuscita in passato.

8.3. Focalizzazione sull'obiettivo

L'empowerment, inteso come capacità di controllo, dipende anche dall'attitudine a definire e raggiungere gli obiettivi ⁽⁴⁴⁾. *La teoria del*

⁽⁴⁴⁾ "Empowering processes are those where people create or are given opportunities to control their own destiny and influence the decisions that affect their lives. They are a series of experiences in which individuals learn to see a closer correspondence between their goals and a sense of how to achieve them, gain greater access to and control over resources, and where people, organizations, and communities gain mastery over their lives" (M.A. ZIMMERMAN, *Psychological empowerment: Issues and illustrations in American journal of community psychology*, 23(5), 1995, 581-599).

goal setting, cioè della definizione degli obiettivi ⁽⁴⁵⁾ è basata sul presupposto che gli obiettivi consapevoli condizionano l'azione ⁽⁴⁶⁾ e che il comportamento umano consapevole è naturalmente orientato al raggiungimento di obiettivi. Altri studiosi hanno verificato che la definizione di obiettivi migliora in modo significativo il benessere personale ⁽⁴⁷⁾. La definizione degli obiettivi personali è influenzata dall'autovalutazione delle capacità. Più forte è l'autoefficacia percepita, più alto è l'obiettivo che le persone si prefiggono e più fermo è il loro impegno nei loro confronti ⁽⁴⁸⁾.

Definire un obiettivo che sia davvero in grado di motivare all'azione non è tuttavia semplice, anzi è una delle fasi più delicate del coaching. Perché talora gli obiettivi veri sono nascosti, non se ne ha consapevolezza; perché vengono formulati in modo generico oppure in negativo, come allontanamento da qualcosa e non come movimento verso una direzione desiderata; infine, perché non sempre sono autentici. Gli obiettivi autentici sono finali e intrinseci, legati a valori e bisogni profondi; gli obiettivi fallaci hanno invece carattere estrinseco, strumentale all'ottenimento dei primi. La pratica del coaching ne facilita il riconoscimento, per progressivi approfondimenti, esplorandone la corrispondenza con il sistema di valori della persona. Aspetto cruciale questo, in quanto gli obiettivi da raggiungere in ambito lavorativo spesso sono distanti dai valori della persona, da ciò che è davvero importante per la sua esistenza. L'approccio dell'occupabilità sostenibile ricomponde questo iato, avendo come finalità l'incontro tra obiettivi e valori aziendali e obiettivi e valori del lavoratore: la stessa che il coaching si propone.

Una volta identificato, l'obiettivo deve essere ben formulato, diventare SMART, ossia "specifico" (concreto e circoscritto); "misurabile" in modo oggettivo o soggettivo (ma anche "motivante", perché è il desiderio a mobilitare il nostro agire); "accessibile", cioè realizzabile con le proprie risorse, e quindi sotto il proprio diretto controllo; "realistico" e quindi fattibile; "tempificato", in quanto raggiungibile in

⁽⁴⁵⁾ E.A. LOCKE, G. P. LATHAM, *The development of goal setting theory: A half century retrospective*. *Motivation Science*, 5(2), 2019,

⁽⁴⁶⁾ T.A. RYAN, *Intentional behavior*, New York: Ronald Press, 1970.

⁽⁴⁷⁾ R. MACLEOD, E. COATES, J. HETHERTON, *Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: Results of a brief intervention in Journal of Happiness Studies*, 9(2), 2008, 185-196.

⁽⁴⁸⁾ A. BANDURA, *op. cit.*

un tempo stabilito ⁽⁴⁹⁾. Infine, l'obiettivo, per essere ben formato, deve essere ecologico, cioè contribuire allo sviluppo armonico di tutti gli aspetti della vita della persona. Bisogna quindi fare attenzione che il suo raggiungimento non abbia ricadute negative su altri ambiti importanti della vita (famiglia, qualità delle relazioni professionali, tempo libero...) o sul benessere altrui. Soltanto in questo caso si potrà sperimentare un pieno senso di soddisfazione e benessere e si genererà valore nei contesti di vita e di lavoro per sé e per gli altri.

8.4. Piano di azione

Il piano di azione è il vero banco di prova dell'intero processo di coaching. Va progettato e realizzato, monitorando ciò che funziona e ciò che non funziona, in modo da focalizzare i nostri punti di forza e debolezza, rafforzare autostima ed efficacia ma anche attuare cambiamenti positivi nel nostro agire. I cambiamenti non sono tanto indotti dall'acquisizione di nuove informazioni, come nell'approccio alla salute e sicurezza, ma dalla consapevolezza degli ostacoli e resistenze che ci impediscono di tradurre quelle conoscenze in comportamenti. E poiché una delle caratteristiche dell'obiettivo identificato è la sua accessibilità, cioè il fatto che deve essere realizzabile con le nostre sole forze, tali ostacoli non possono che essere interni, dipendere soltanto da noi. Delimitare il nostro campo di azione a ciò che possiamo fare con le nostre risorse consente di realizzare pienamente il piano di azione, a condizione che esso sia finalizzato ad ottenere un obiettivo realmente motivante. Perciò, se il limite permane, spesso occorre ridefinire l'obiettivo ricominciando il processo da capo.

8.5. Autoefficacia e responsabilità

Il percorso di coaching traccia un circolo virtuoso: la fiducia nel futuro acuisce la capacità di definire gli obiettivi e di mettere in campo le

⁽⁴⁹⁾ «Specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound (SMART) objectives» (M. B. BJERKE, & R. ENGER, *Being smart about writing SMART objectives. Evaluation and program planning*, 61, 2017, 125-127).

azioni per ottenerli. A sua volta, la formulazione specifica degli obiettivi ne accresce la qualità, migliora la capacità di progettazione e aumenta la percezione di controllo, prevenendo comportamenti a rischio⁽⁵⁰⁾, in quanto sviluppa il locus of control interno, rafforzando la convinzione che il successo ottenuto sia determinato dalle proprie competenze e azioni e sia raggiungibile e riproducibile. Ciò comporta un innalzamento del livello di autoefficacia e lo sviluppo della capacità di assumersi la responsabilità in prima persona.

9. Il Coaching Frame per lo sviluppo dell'empowerment

Il CF (Figura 4) riproduce in forma semplificata un percorso di coaching, basandosi su due noti strumenti del coaching: il “GROW”⁽⁵¹⁾, che aiuta a identificare l'obiettivo e il percorso per raggiungerlo, e i “Livelli logici”⁽⁵²⁾, che permettono di comprendere la natura dell'obiettivo, cioè il livello al quale si riferisce la questione che si sta trattando. Il CF è una sorta di bussola del benessere, uno strumento che permette a tutti i lavoratori, non solo al management, di stare meglio con se stessi e con gli altri. Aiuta a focalizzare e definire con chiarezza e concretezza i propri obiettivi di vita e di lavoro, stabilire e seguire una tabella di marcia, riflettere su ostacoli e punti di forza per modificare comportamenti che non risultano efficaci e sviluppare ulteriormente i propri talenti. Un percorso complesso coordinato da coach esperti avrebbe senz'altro un'efficacia maggiore; ma l'onere economico e di tempo che comporta impedisce di adottarlo come modello da diffondere su larga scala. Il CF è invece uno strumento limitato ma agile. Prevede autonomia nella gestione e questo è il suo limite ma anche la sua forza, perché, allenando all'uso della riflessione e all'assunzione di responsabilità, consegna ai lavoratori quella capacità di controllo che secondo la Carta di Ottawa è il fondamento del benessere. L'approccio andrebbe fatto sperimentare attraverso un percorso di formazione al termine del quale il partecipante dovrebbe

⁽⁵⁰⁾ P. J. VINCENT, P. BODDANA, & A. K. MACLEOD. Positive life goals and plans in parasuicide. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 11(2), 2004, 90-99.

⁽⁵¹⁾ J. WHITMORE, *op. cit.*

⁽⁵²⁾ R. B. DILTS, *I livelli di pensiero. Come lavorare in profondità con la PNL per arricchire l'esperienza della vita*, Roberti, Bergamo, 2003.

essere in grado di trovare un equilibrio tra obiettivi e valori personali e professionali, migliorando sia le performance lavorative, sia il proprio stato complessivo di salute.

Il GROW disegna le quattro tappe di un percorso di sviluppo di consapevolezza: *Goal, Reality, Options* e *Will*, dove:

- G= Goal, obiettivo desiderato;
- R=Reality, stato presente, cosa sta succedendo;
- O= Options, strategie possibili per raggiungere l'obiettivo;
- W= Will, effettiva determinazione a perseguirle attraverso un piano di azione.

Per identificare l'obiettivo è necessario attivare il desiderio, immaginando una situazione ideale (Goal) e poi identificando il primo traguardo raggiungibile e motivante verso quella direzione (obiettivo di coaching). Il raggiungimento dell'obiettivo di coaching comporta uno spostamento dalla situazione attuale (R) verso quella desiderata (G), attraverso un percorso in cui riflessione e azione si avvicinano. Occorre infatti identificare diverse strade (O) per raggiungerlo, sceglierne una e definire un piano di azione realistico che si è convinti di poter portare a termine (W). Il processo di consapevolezza-azione non è lineare ma recursivo e può portare a ridefinire più volte sia l'obiettivo, sia le strategie per ottenerlo. Tenere a mente questo schema aiuta a localizzare la fase del percorso alla quale di volta in volta ci si trova e a programmarlo con maggiore efficacia.

Il modello dei livelli logici di Dilts invece permette di intercettare il livello al quale il nostro obiettivo e percorso per raggiungerlo si riferiscono, la natura della questione affrontata; cioè il cambiamento che si vuole produrre riguarda l'ambiente in cui lavoriamo o viviamo, i comportamenti che agiamo, le capacità da migliorare, le credenze, i valori o la nostra identità. Sono appunto questi i livelli logici identificati da Dilts. Qualunque sia il livello di riferimento, occorre verificare il suo allineamento con tutti gli altri ⁽⁵³⁾ per far sì che l'obiettivo rimanga ecologico, armonico.

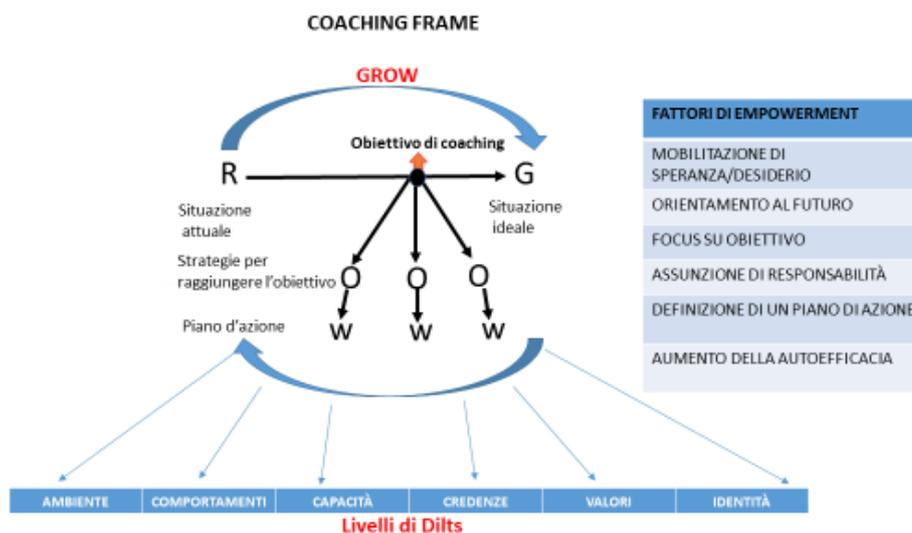
Per generare consapevolezza e accompagnare all'azione, il processo di coaching fa leva su tutti i fattori di empowerment descritti: mobilitazione della speranza e del desiderio, orientamento al futuro, focalizzazione sull'obiettivo, assunzione di responsabilità, definizione di un piano di azione, aumento dell'autoefficacia. Lo scorrimento delle

⁽⁵³⁾ R. DILTS, R., *Logical Level Alignment*. NLP Comprehensive, 1992.

fasi del GROW è dinamico, in quanto l'ordine delle fasi non è necessitante, ed è recursivo. La definizione dell'obiettivo SMART procede di pari passo con l'identificazione del livello logico al quale tale obiettivo si riferisce. Un obiettivo inizialmente presentato come questione riferibile all'ambiente potrebbe per esempio risultare di fatto afferente al piano delle convinzioni o dell'identità.

La Figura 4 permette di comprendere meglio come funziona il Grow, come si integra con i Livelli logici e su quali fattori di empowerment fa leva.

Figura 4 - il Coaching Frame e i fattori di empowerment



Fonte: Elaborazione originale

Utilizzare il CF ci aiuta a capire di cosa ci stiamo occupando noi e a cosa si riferiscono gli altri, a interpretare meglio le dinamiche relazionali e organizzative, a gestire meglio gli eventi interni e esterni a noi e quindi a migliorare quella capacità di controllo e di empowerment di cui parla la Carta di Ottawa. Il CF non è dunque altro che uno strumento di facilitazione mentale che aiuta ad osservare gli eventi oggettivi e soggettivi, per una presa di decisioni più efficace. Saperlo usare può migliorare i comportamenti di prevenzione del rischio,

inducendo ad applicare le life skills al contesto lavorativo attraverso un piano di azione orientato a un obiettivo concreto; e a sostituire la reazione emotiva immediata con una “risposta”, cioè con un’azione ragionata adeguata al contesto e coerente con i propri valori.

Focalizzare l’obiettivo che vogliamo raggiungere e identificare il livello al quale rimanda, accresce la nostra capacità di controllo e ci dà la misura dell’empowerment raggiunto. Il CF è inoltre uno strumento di armonizzazione tra individuo e contesto socio-organizzativo, poiché permette il confronto tra rappresentazione individuale e cultura organizzativa. Il lavoratore può cambiare ciò che è in suo potere cambiare e trovare un modo per gestire mentalmente ed emotivamente ciò che sfugge al suo diretto controllo. In sintesi, trovare il punto di incontro tra i bisogni propri e quelli dell’organizzazione.

Per integrare questo tipo di formazione con quella in Salute e Sicurezza si potrebbe individuare, al termine del percorso di CF un obiettivo da raggiungere in ambito OSH e perseguirlo attraverso le tecniche apprese. Ostacoli e successi potrebbero essere monitorati perché la persona possa riflettere su di essi e dare così impulso a quel cambiamento virtuoso di comportamento che in genere non si produce nei tradizionali percorsi di formazione in salute e sicurezza. Il processo di empowerment sarebbe così attivato dall’esercizio della consapevolezza, da un accrescimento di autostima legato alla capacità di raggiungere obiettivi personali, da un aumento del benessere generale.

10. Progettazione di massima del Coaching Frame

Poiché l’empowerment dei lavoratori è subordinato all’assunzione di consapevolezza da parte del management e alla creazione di condizioni adeguate al cambiamento di cultura e comportamenti organizzativi, è opportuno che il percorso formativo di seguito sintetizzato venga seguito prima dai livelli dirigenziali dell’organizzazione e poi da tutti gli altri.

Il CF utilizza una formula attiva e partecipativa di apprendimento esperienziale e contestualizzato, e viene prevalentemente erogato a distanza per garantirne la massima diffusione. Al termine del percorso i partecipanti dovrebbero acquisire la capacità di utilizzare le due

coordinate fornite dai due modelli del coaching: il Grow, per localizzare e ricentrare la propria posizione nella vita lavorativa e privata, reindirizzando gli obiettivi, individuandone di nuovi e stabilendo un percorso chiaro per raggiungerli; i Livelli logici per comprendere la natura di un determinato obiettivo e quindi per focalizzare l'ambito al quale si riferisce, in modo da individuare le strategie di azione più adatte a raggiungerlo.

Il progetto potrebbe prevedere le seguenti fasi:

- 1) Presentazione del percorso all'organizzazione per motivare alla partecipazione; sensibilizzare ai temi di promozione della salute e dell'occupabilità sostenibile; dimostrare l'efficacia della modalità partecipativa (simulazione dell'uso di strumenti digitali e lavagne virtuali);
- 2) Formazione a distanza con moduli standard, finalizzati a veicolare i concetti chiave in modo coinvolgente attraverso webinar, spezzoni di film, video ad hoc, gamification, simulazioni, con raccolta di feedback e risposte a mini-questionari a chiusura dei diversi argomenti;
- 3) Formazione online in gruppo su piattaforma digitale con tecniche partecipative come l'OST (*Open Space Technology*)⁽⁵⁴⁾. L'obiettivo è contestualizzare i concetti appresi. I partecipanti si dividono in sottogruppi in stanze virtuali, riformulano la propria esperienza e progettano azioni a breve termine applicando i concetti studiati e lasciando traccia dei lavori sviluppati insieme su lavagne virtuali e chat;
- 4) Brevi moduli formativi esperienziali, finalizzati ad ancorare gli apprendimenti e a fissare un obiettivo da raggiungere relativo al miglioramento di un comportamento a rischio nell'ambito della salute. È questo il punto in cui va verificata la tenuta del modello, perché è qui che si avvia l'integrazione tra OSH e TWH;
- 5) Percorso di accompagnamento all'uso del Coaching Frame, finalizzato a sperimentare il modello per il raggiungimento di un obiettivo specifico e integrare gli approcci OSH e TWH. I partecipanti, utilizzando Grow e Livelli logici, definiscono un

(⁵⁴) H. OWEN, *Open space technology: A user's guide*. Berrett-Koehler Publishers, 2008.

obiettivo semplice SMART in ambito OSH e lo raggiungono seguendo le fasi previste.

- 6) Monitoraggio dell'intervento ex ante, in itinere ed ex post finalizzato a raccogliere informazioni sull'efficacia del processo formativo dal punto di vista qualitativo, metodologico e procedurale. La rilevazione di dati ex ante ed ex post attraverso un questionario online consente di confrontarli, rilevando l'entità e la direzione del cambiamento prodotto dall'intervento. Il monitoraggio in itinere è utile per intercettare e rimuovere eventuali ostacoli interni ed esterni al raggiungimento dell'obiettivo, e aiutare il lavoratore a prendere consapevolezza dei valori che guidano il suo agire, così da allinearli all'obiettivo, e delle risorse che talora inaspettatamente ha messo in campo o alle quali può attingere. È possibile realizzarlo attraverso un mix di questionari online e sessioni di coaching di gruppo in presenza o a distanza;
- 7) Valutazione a 3 e 6 mesi dal termine del percorso attraverso questionari e sessioni di valutazione partecipata attraverso tecniche di facilitazione. La valutazione mira a verificare l'efficacia, da una parte, del processo formativo nel suo insieme e di ciascuna delle sue fasi; dall'altra dei percorsi di coaching individuale. I criteri potrebbero essere: il grado di raggiungimento dell'obiettivo, il livello di coerenza con i valori della persona, la padronanza del processo di coaching, il grado di accrescimento del senso di autoefficacia, consapevolezza e autonomia, soddisfazione e benessere in ambiti salienti di vita e di lavoro, l'impatto sulle performance lavorative.
- 8) Messa a punto del modello attraverso l'analisi delle criticità emerse, la riprogettazione delle sue fasi e la revisione degli strumenti utilizzati.

11. Conclusioni

Lo studio parte dalla constatazione di una discrasia tra enunciazioni programmatiche e prassi in tema di promozione della salute, in particolare nell'ambito della formazione. Per colmare questa lacuna si suggerisce la sperimentazione e la successiva adozione del Coaching Frame, un approccio finalizzato a sviluppare l'empowerment dei

lavoratori e delle organizzazioni, alla ricerca del punto di incontro tra obiettivi e valori degli uni e delle altre. In chiave semiotica, esso può essere interpretato come atto perlocutorio, cioè come risposta all'ilocuzione o domanda lanciata dai programmi di promozione della Salute e dalla strategia di Sostenibilità delle Nazioni Unite. In coerenza con questo presupposto, lo studio ha disegnato un percorso che va dalla semantica alla pragmatica, dal concetto al modello operativo e che si può così sintetizzare:

Presupposti

- a) La promozione della salute rimanda al concetto olistico di TWH (Total Workers Health) che integra due approcci finora distinti: la salute e sicurezza (OSH-Occupational Safety Health) e la promozione della salute sui luoghi di lavoro (WHP-Workplace Health Promotion), ampliandoli in un'ottica di salute globale;
- b) L'ampiezza del concetto di "promozione della salute" nei documenti ufficiali dell'Oms è rispecchiata soltanto parzialmente dalla formazione in salute e sicurezza, centrata sulla salvaguardia fisica del lavoratore;
- c) Vista la diffusione in Italia della formazione obbligatoria in salute e sicurezza, sarebbe opportuno amplificarne l'effetto progettando moduli complementari che rispecchino con maggiore fedeltà ed efficacia la visione del concetto di "salute" che emerge dai documenti programmatici di promozione della salute;
- d) Questo studio intende contribuire alla promozione della salute e, in particolare, alla realizzazione della strategia dell'enabling e dell'azione prioritaria di sviluppo delle abilità personali attraverso la proposta di un nuovo modello formativo chiamato Coaching Frame (CF);
- e) Il CF favorirebbe anche lo sviluppo delle 10 life skills identificate dall'Oms nel 1992 come fondamenti del benessere individuale e collettivo, colmando una lacuna del sistema dell'istruzione preposto alla loro formazione.

Concetto di controllo

- a) Per precisare il campo di indagine, si parte dai documenti ufficiali e dalla Carta di Ottawa in particolare, dove si sostiene che la promozione della salute dovrebbe avere come obiettivo quello di sviluppare la competenza di "controllo";

- b) Il concetto di “controllo” è analogo a quello di empowerment, che però non è obiettivo della tradizionale formazione in salute e sicurezza, centrata sull’importanza dell’informazione.
- c) L’empowerment è al contempo un processo e un risultato e andrebbe perseguito anche a livello sistemico, in quanto l’individuo è in grado di esercitare il controllo soltanto in un contesto che lo abilita a farlo.
- d) Il CF è uno strumento di sviluppo dell’empowerment sia individuale, sia del contesto organizzativo. Un’azione di empowerment organizzativo è quella di coinvolgere nel processo formativo il management prima ancora che i lavoratori.
- e) I principali costrutti teorici dell’empowerment individuale, utili a una progettazione formativa, sono il locus of control interno, la percezione di autoefficacia e competenza, il costrutto del bisogno, la propensione al desiderio e alla speranza;

Metodologia: il coaching

- a) Le caratteristiche del coaching sono adatte a raggiungere gli obiettivi formativi di empowerment;
- b) Il CF è una griglia che può facilitare una serena presa di decisioni e il raggiungimento di obiettivi motivanti, unendo due modelli di coaching: il Grow di Whitmore e i Livelli logici di Dilts;
- c) Il CF può essere sperimentato in un percorso formativo in presenza e a distanza, accompagnato da monitoraggio ex ante, i itinere ed ex post e seguito da una valutazione di efficacia.

Questo contributo si è posto l’obiettivo di mostrare come collegare i percorsi formativi in salute e sicurezza con una formazione finalizzata all’empowerment, sia per rendere più efficaci i primi, sia per tradurre in pratica i principi di promozione della salute. Una formazione fondata sul Coaching frame potrebbe incoraggiare l’assunzione consapevole di comportamenti di prevenzione del rischio e promozione della salute che i lavoratori sembrano altrimenti restii ad agire; rafforzerebbe in loro il locus of control e quindi il senso di responsabilità e autonomia; li allenerebbe a identificare obiettivi motivanti e a raggiungerli; li porterebbe a riflettere sulle convinzioni che possono pregiudicare il suo benessere complessivo così come sulle risorse che possiede e non utilizza pienamente. Un intervento di questo genere potrebbe dunque facilitare la transizione della promozione della salute dalla semantica alla pragmatica, dalle parole ai fatti, dotando i lavoratori di quegli

strumenti di controllo del proprio benessere psicofisico che da anni i documenti programmatici auspicano.

Abstract

Il Coaching Frame per la promozione della salute.

Obiettivo: favorire l'empowerment e il benessere dei lavoratori. **Metodologia:** approccio qualitativo, psicosociale basato sul coaching. **Risultati:** impatto potenzialmente interessante qualora il CF fosse adottato per integrare la formazione in salute e sicurezza che rappresenta circa un terzo della formazione erogata nelle aziende italiane. **Limiti/implicazioni:** rischio di resistenza del management verso un approccio formativo che allena i lavoratori all'autonomia e alla ricerca del punto di incontro tra i propri bisogni e valori e quelli dell'organizzazione; cambiamento di paradigma nella formazione per la promozione della salute **Originalità:** formazione al benessere per tutti i lavoratori finalizzata all'empowerment, l'autonomia e il ruolo attivo del partecipante.

Parole chiave: promozione della salute, coaching frame, empowerment, benessere.

The Coaching Frame for health promotion.

Purpose: to promote the empowerment and well-being of workers. **Methodology:** coaching-based, qualitative and psychosocial approach. **Findings:** potentially impressive impact, as the CF would integrate OSH training which represents about one third of the training provided in Italian companies. **Research limitations/implications:** resistance towards an approach that trains workers to be autonomous and to seek the meeting point between their needs and values and those of the organization; paradigm shift in health promotion training. **Originality:** Training on health promotion for all workers aimed at the empowerment, autonomy and active role of the participant.

Keywords: health promotion, coaching frame, empowerment, wellbeing.

Oltre la conciliazione: una riflessione sul discorso intorno a “donne/madri e lavoro”

Vanessa Trapani*

Sommario: 1. Introduzione. – 2. (Pre)occupazione femminile: il contesto lombardo. – 3. E se conciliazione facesse rima con discriminazione? – 4. Non solo inclusione sociale. – 4.1 *Una sperimentazione dal basso: il progetto “Win-win”*. – 5. *Lockdown, smart working* e nuovi equilibri. – 6. Conclusioni.

1. Introduzione

Nel dibattito attuale sull’occupazione femminile, in Italia, ma anche in Europa, ha assunto un ruolo dominante il discorso intorno alla conciliazione vita-lavoro o *work-life balance*. Con il termine “conciliazione” si intende la volontà e la necessità di rendere disponibili strumenti che consentano di gestire in modo armonico vita familiare e vita lavorativa. Essa permette quindi a padri e madri di svolgere al meglio sia il loro ruolo di lavoratori per il mercato, sia quello di genitori che tutelano salute fisica e salute psico-affettiva dei loro figli. La conciliazione – secondo la teoria sociologica – è perseguibile attraverso diversi strumenti, classificabili in almeno quattro categorie: gli aiuti economici, le normative relative al lavoro, i servizi di custodia e la rete informale ⁽¹⁾. Le politiche per la

* *Presidente e responsabile ricerca e innovazione presso Slowworking.*

⁽¹⁾ Nel primo gruppo rientrano sia incentivi finanziari diretti (assegni al nucleo familiare) sia incentivi indiretti (detrazioni fiscali). Si tratta normalmente di misure sottoposte a prova dei mezzi, in quanto se ne usufruisce in base a parametri quali il reddito familiare o anche il numero di componenti del nucleo familiare. Nel secondo gruppo rientrano quelle leggi che disciplinano strumenti di conciliazione quali ad esempio i congedi parentali (introdotti con la l. 53/2000, che ha anche l’obiettivo di bilanciare i tempi della vita pubblica e privata attraverso la riorganizzazione del

conciliazione, che proliferano a livello europeo, nazionale e regionale, hanno come obiettivi il contrasto alla denatalità e il sostegno alla genitorialità, anche attraverso il rafforzamento del contributo dei padri e quindi il riequilibrio dei carichi di cura all'interno della coppia.

All'interno di questo scenario in continua evoluzione – culturale e normativa – il presente contributo punta a problematizzare il concetto stesso di *conciliazione*.

Riteniamo infatti che, al di là delle dichiarazioni d'intenti, esso mantenga una preoccupante univocità di genere: la conciliazione è narrata essenzialmente come un problema al femminile.

Senza voler negare la centralità che il tema della gestione dei tempi di vita e lavoro riveste nelle scelte agite dalle donne, è urgente aprire una riflessione su come tale enfasi rischi di oscurare un fenomeno più complesso. Infatti, il rinnovarsi e il consolidarsi di alcune categorie di pensiero legate al binomio “donne/madri e lavoro” ostacolano un pieno riconoscimento del valore sociale ed economico del lavoro femminile e ne costituiscono un impedimento culturale, prima ancora che organizzativo. Raramente, infatti, nel discorso pubblico sulla scarsa o inadeguata occupazione femminile ci si sofferma sul fatto che esiste uno stereotipo di presunta incompatibilità tra il perseguimento di obiettivi lavorativi e la *natura stessa* della donna o, più spesso, tra il ruolo di (buona) lavoratrice e quello di (buona) madre.

L'insistenza sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, a suo modo, rischia di oscurare la complessità del fenomeno e, a tratti, di rafforzare lo stereotipo di genere con equazioni apparentemente innocue, ma spesso alla base di tutte le discriminazioni in ambito lavorativo: poiché solo alla donna spetta *per natura* la cura, rafforzando i servizi di cura si favorisce (solo) l'occupazione femminile; un lavoro

lavoro e delle città) e il part-time (disciplinato dal d.l. 276 del 10 settembre 2003). Gli strumenti rientranti nel secondo gruppo si caratterizzano per offrire ai genitori lavoratori la risorsa più importante per la cura: il tempo. Nel terzo gruppo rientrano invece strumenti che sostituiscono i genitori nelle attività di cura, quali in primo luogo gli asili nidi, maggiormente sfruttati proprio dalle famiglie a doppio reddito dove, quindi, lavora anche la donna. Essendo però tali servizi molto costosi, ed essendo spesso la loro domanda superiore all'offerta, si ricorre a quello che è il quarto e ultimo gruppo di strumenti: la rete informale. Essa comprende soggetti come familiari ma anche tate e baby-sitter, che si fanno carico dei compiti di cura in modo sussidiario. F. SARTORI, *Differenze e disuguaglianze di genere*, Il Mulino, 2009, 174-181.

flessibile – leggi: “part-time” – e poco impegnativo garantisce alla donna di potersi realizzare pienamente come madre, mantenendo comunque un (minimo) reddito.

L’urgenza di affrontare questo tema deriva dalla consapevolezza che, tra tutti gli stereotipi, i più pericolosi e difficili da sradicare sono quelli che si insinuano a tal punto nel pensiero comune, a volte delle vittime stesse, da sembrare frutto di mere constatazioni di buon senso e, dunque, non solo sono tollerati, ma si perpetuano nel discorso pubblico e privato. Questo paper vuole essere un contributo alla riflessione teorica, arricchito da osservazioni, confronto e costante lavoro di campo realizzati nell’ambito dell’Associazione Slowworking, un ente non profit nato nel 2014 e attivo nel sostegno al lavoro femminile e nella formazione e informazione sui temi legati alla parità di genere ⁽²⁾. La progettazione e realizzazione in partnership con enti pubblici e privati di interventi sul territorio lombardo ci hanno fornito in questi anni uno straordinario osservatorio “dal basso”, particolarmente interessante in una regione, come la Lombardia, che incarna molte delle contraddizioni contemporanee in termini di valorizzazione delle competenze e del talento, da un canto, e di politiche pubbliche e aziendali a concreto supporto al lavoro femminile, dall’altro.

Per questo motivo, nei paragrafi che seguono verranno riportati prevalentemente dati relativi al contesto lombardo, ove utile, posti in relazione con il dato nazionale e europeo. Accanto ai numeri, in alcuni casi ci è parso importante dare sinteticamente conto di alcune sperimentazioni condotte dall’Associazione che, a nostro avviso, forniscono interessanti chiavi di lettura e ulteriori spunti di analisi.

2. (Pre)occupazione femminile: il contesto lombardo

In Lombardia i tassi di occupazione femminile sono tra i più alti d’Italia. Tuttavia, nell’*Indagine sull’occupazione femminile e maschile nelle imprese con più di 100 dipendenti in Lombardia* ⁽³⁾ curata dalla

⁽²⁾ Slowworking ha sede in Brianza, conta oltre 300 associati, in maggioranza donne con lavori autonomi (professioniste e piccole imprenditrici). L’associazione ha fondato e gestisce, su mandato del Comune di Vimercate, il primo coworking civico della Brianza. Per maggiori informazioni: www.slowworking.it

⁽³⁾ Regione Lombardia, *Indagine sull’occupazione femminile e maschile nelle imprese con più di 100 dipendenti in Lombardia*. Rapporto 2018, marzo 2019.

Consigliera regionale di Parità ⁽⁴⁾ e presentata nel maggio del 2019 ⁽⁵⁾, all'interno delle imprese lombarde il divario di genere è presente e si può sostanzialmente riassumere in una minore presenza femminile (in termini assoluti) e una maggiore difficoltà per le donne ad accedere a livelli contrattuali o qualifiche professionali superiori e più remunerative, nonché ad ottenere credibilità anche al fine di raggiungere ruoli di leadership ⁽⁶⁾.

I dati Istat citati nel report fanno luce su alcune pieghe del fenomeno: nelle imprese lombarde con oltre 100 dipendenti, su una quota di rapporti di *lavoro a tempo parziale* di circa il 20%, questa condizione riguarda il 35,8% sul totale delle donne e solo lo 0,8% degli uomini ⁽⁷⁾.

Se il part-time è certamente espressione di una certa flessibilità organizzativa, la dimensione quasi unicamente femminile del fenomeno rafforza l'idea che l'identità primaria della donna si realizzi nella cura e che questa identità non si possa sommare proficuamente a quella sociale e lavorativa, soprattutto ai livelli più alti di responsabilità. La scelta di lavorare meno implica infatti essere meno pagata e avere meno possibilità di carriera.

A questo aspetto si aggiunge il divario retributivo di genere, il cui contrasto è una delle priorità delle politiche nell'Unione europea ⁽⁸⁾.

⁽⁴⁾ La Consigliera di Parità Regionale è una figura istituita dalla l. 125/1991 *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro* e ridefinita nel Capo IV del d.lgs. n. 198/2006 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”. Le Consigliere di Parità regionali, effettiva e supplente, sono nominate con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro per le Pari Opportunità, su designazione delle Regioni. Il mandato dura 4 anni ed è rinnovabile una sola volta. Con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 28 del 3 febbraio 2012, l'11 gennaio 2012 è stata nominata Consigliera di Parità effettiva della Regione Lombardia, Carolina Pellegrini, attualmente in carica.

⁽⁵⁾ Evento di presentazione del *Rapporto periodico 2018 – Occupazione biennio 2016/2017*. Palazzo Pirelli, Milano, 9 maggio 2019.

⁽⁶⁾ Regione Lombardia, *op. cit.*, par. 2.3.

⁽⁷⁾ Regione Lombardia, *op. cit.*, 24.

⁽⁸⁾ Il divario o differenziale retributivo di genere è la differenza tra i compensi orari lordi di uomini e donne. Nell'Unione europea, il divario retributivo di genere è definito ufficialmente come “differenziale retributivo di genere non rettificato”, in quanto non tiene conto di tutti i fattori che influenzano il differenziale retributivo di genere, come le differenze in termini di istruzione, esperienza sul mercato del lavoro, ore lavorate, tipo di lavoro, ecc. Anche se il principio di “parità di retribuzione per lavori di pari valore” venne introdotto già nel Trattato di Roma nel 1957, il cosiddetto

Questo fenomeno, diffuso in tutti i Paesi dell'Unione, è frutto di una combinazione di fattori: le donne sono maggiormente impiegate nel settore terziario e dei servizi sociali e alla persona, dove i salari sono in genere più bassi di altri settori (quasi 28.254 euro per gli uomini e 23.780 euro per le donne). I salari più elevati si rilevano nei settori industriali, dove le donne sono meno presenti e, anche quando lo sono, si osserva un *gap* salariale: 46.138 euro lordi rappresentano il salario medio annuale per gli uomini nel 2017, dato che scende a circa 37.227 euro per le donne ⁽⁹⁾.

Una delle cause culturali che si pongono alla base di dati così eloquenti è che i pregiudizi sull'inadeguatezza femminile in lavori tecnico-economico e scientifici non sono stati ancora del tutto superati. Secondo Evelyn Fox Keller ⁽¹⁰⁾, fisica e filosofa della scienza, permane anche in ambito scientifico l'insistenza sul binomio tra ragione/maschile e natura/femminile, in un rapporto di dominio della prima sulla seconda. Caratteristiche come l'oggettività sono identificate come qualità maschili, mentre l'empatia e l'emotività, considerate "non scientifiche", attribuite alle donne. Etichettare *empatia* ed *emotività* come prerogative del genere femminile, quando in realtà esse sono potenzialmente facoltà comuni a tutti gli esseri umani, ha modellato e modella erroneamente la nostra percezione collettiva di cosa sia adatto a un genere o a un altro, a prescindere dalle reali inclinazioni dell'individuo, costituendo di fatto un pregiudizio con evidenti conseguenze negative sull'autodeterminazione del singolo – uomo o donna che sia – e sui suoi diritti.

Tornando ai dati e volgendo per un attimo lo sguardo al contesto nazionale e al fenomeno delle dimissioni volontarie, scopriamo che in

"divario retributivo" persiste, con miglioramenti marginali raggiunti negli ultimi dieci anni. La parità retributiva è attualmente disciplinata da una direttiva UE (Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006), ma il Parlamento europeo ne ha ripetutamente chiesto la revisione con l'introduzione di ulteriori misure.

⁽⁹⁾ Regione Lombardia, *op. cit.*, 31-32.

⁽¹⁰⁾ Fisica, biologa e filosofa, è considerata l'esponente di maggior spicco nell'ambito della filosofia della scienza definito "epistemologia femminista". Il suo saggio *Sul genere e la scienza* (1987) ha segnato anche in Italia una tappa importante nella riflessione femminista: presenta i risultati dell'indagine condotta attorno ai concetti base del linguaggio scientifico e alle implicazioni del dualismo maschile-femminile su di esso.

Italia, nel 2019, il 95% delle dimissioni volontarie ha riguardato lavoratori con figli fino a tre anni d'età, con un lieve aumento rispetto al 2018. Secondo i dati forniti dall'Ispettorato nazionale del lavoro, sul totale di 49.008 dimissionari le donne hanno rappresentato il 73% ⁽¹¹⁾. Tra i motivi delle dimissioni/risoluzioni consensuali dichiarati da lavoratrici e lavoratori, la più frequente rimane la difficoltà di conciliare lavoro ed esigenze di cura dei figli ⁽¹²⁾.

In questo scenario, la Lombardia è in testa con un numero altissimo di dimissioni convalidate: ben 11.105 (10.727 nel 2018). Tra le donne, la maggior parte ha dichiarato di dimettersi per *motivi familiari*: mancato accoglimento al nido, assenza di parenti di supporto, elevata incidenza dei costi di assistenza del bambino, ecc. ⁽¹³⁾.

Il dato non sorprende: terza regione d'Italia per PIL e per tasso di occupazione, la Lombardia si attesta stabile al quinto posto posto nell'area del lavoro femminile, ma conferma, per due anni consecutivi, un modesto tredicesimo posto nella disponibilità di servizi per l'infanzia ⁽¹⁴⁾.

È tuttavia verosimile che per una buona percentuale di questi casi, purtroppo difficilmente quantificabile, la conciliazione dei tempi di vita di lavoro non sia stato l'unica o la principale causa di dimissioni.

La figura della Consigliera di Parità, tra le cui prerogative vi è quella di favorire l'uguaglianza sostanziale tra donna e uomo nell'accesso al lavoro e nel mantenimento dell'occupazione, è la figura preposta a intervenire in tutti quei casi in cui la lavoratrice sia stata vittima di discriminazione di genere. I numerosi casi portati ogni anno a conoscenza della Consigliera regionale – o delle Consigliere provinciali – confermano il permanere sui luoghi di lavoro di stereotipi che si traducono in comportamenti discriminatori, quando non vessatori, contro le donne, in particolare dopo la nascita di un figlio. Purtroppo, un numero ancora troppo esiguo di donne è a conoscenza dell'esistenza di figure istituzionali preposte al supporto della madre/donna

⁽¹¹⁾ Si tratta complessivamente di 37.611 lavoratrici (in crescita rispetto alle 35.963 del 2018) contro i 13.947 uomini, numero in decrescita rispetto al 2018.

⁽¹²⁾ Questa è la motivazione fornita in 20.730 casi (20.212 nel 2018), pari a circa il 35% del totale, valore in linea con quello dell'anno precedente (36%). Ispettorato Nazionale del Lavoro, *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri*, 2019, 2-4.

⁽¹³⁾ Ispettorato Nazionale del Lavoro, *op. cit.*, 12.

⁽¹⁴⁾ Save the Children Italia, *Le equilibriste. La maternità in Italia*, 2020.

lavoratrice e, ove necessario, in grado di agire gratuitamente per porre rimedio alla presunta discriminazione.

Tuttavia, crediamo ci sia ancora di più. Anni di attività di ascolto e supporto rivolte a donne alla ricerca di una nuova opportunità lavorativa dopo la “pausa” della maternità, ci hanno fornito un’ulteriore chiave di lettura. La fatica fisica e mentale, appesantita dalla rigidità aziendale e, non di rado, dalla mancanza di solidarietà tra colleghi, creano attorno e dentro la neomamma un vuoto, dal quale affiora la percezione che la rinuncia al lavoro sia il prezzo – ovvio (*sic!*) – da pagare per aver scelto di essere madre. Le dimissioni convalidate sono spesso uno degli esiti di questo scenario.

Ben prima e ben *oltre* gli equilibrismi della conciliazione.

3. E se conciliazione facesse rima con discriminazione?

«Le madri, oltre alle difficoltà dell’equilibrismo tra il lavoro di cura e professionale, devono sostenere anche la posizione di svantaggio dovuta alla discriminazione di genere». Così Save the Children, nel dossier dal titolo eloquente *Le equilibriste. La maternità in Italia* ⁽¹⁵⁾, sintetizza i risultati di una disamina dettagliata dei problemi di conciliazione che affrontano le madri e in genere le famiglie italiane.

Lo studio rileva che, a livello nazionale e considerando la sola presenza di figli, la percentuale di uomini e donne che riporta difficoltà di conciliazione non è dissimile (rispettivamente, il 34% per gli uomini e il 35,8% per le donne). Quando però si guarda al lato pratico e fattivo, si nota che sono molto più spesso le donne degli uomini ad aver modificato qualche aspetto della propria attività lavorativa per cercare di conciliare: rispettivamente, il 38,3% (oltre un milione in termini assoluti) a fronte dell’11,9% (poco più di mezzo milione). Specularmente, ad asserire di non aver apportato modi che al proprio lavoro per facilitare la conciliazione tra lavoro e famiglia è l’87,8% degli uomini a fronte del 61,4% delle donne ⁽¹⁶⁾.

⁽¹⁵⁾ Save the Children Italia, *op. cit.* In particolare, l’analisi si avvale della metodologia utilizzata per l’elaborazione del *Mother’s Index International*, che classifica le disuguaglianze di cui sono vittime le madri rispetto a tre dimensioni: cura, lavoro e servizi per l’infanzia.

⁽¹⁶⁾ Save the Children Italia, *op. cit.*, 17.

Nella *Direttiva del Parlamento europeo relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza* si legge che «lo squilibrio nella concezione delle politiche a favore dell’equilibrio tra attività professionale e vita familiare rafforza gli stereotipi di genere nell’ambito del lavoro e dell’assistenza. Le politiche in materia di parità di trattamento dovrebbero mirare ad affrontare la questione degli stereotipi relativi alle professioni e ai ruoli sia maschili sia femminili» e ricorda la necessità di «informare sia i lavoratori sia i datori di lavoro e di sensibilizzarli in merito alla lotta alla discriminazione»⁽¹⁷⁾.

Di questa situazione è in buona parte consapevole l’opinione pubblica: in un sondaggio commissionato dall’Unione europea nel 2017, ben il 48% degli intervistati ha dichiarato che la parità non è ancora raggiunta (in Italia questa percentuale sale al 54%, con un 56% tra le donne ultraquarantenni). Il caso italiano è stato nel 2018 anche nel mirino della Commissione europea che osserva come «in Italia, nel 2017, con un tasso di occupazione del 52,6% per le donne contro il 73% per gli uomini, lo squilibrio occupazionale tra i generi è uno dei più alti d’Europa»⁽¹⁸⁾. Tra le cause, la Commissione identifica «l’assenza di una strategia globale» e puntualizza anche l’insufficiente incentivazione dei padri nel ruolo di cura e del rafforzamento della loro tutela giuridica. L’indicazione specifica è quella di progettare meccanismi che *incentivino* e *formalizzino* il ruolo di cura dei padri (congedi, lavoro flessibile) per riequilibrare la percentuale di lavoro domestico non retribuito svolto in gran parte dalle madri e lasciare loro più tempo per il lavoro retribuito.

4. Non solo inclusione sociale

Un altro aspetto centrale per cogliere tutta la complessità del tema è quello strettamente economico: sappiamo infatti che l’eliminazione dei

⁽¹⁷⁾ Parlamento europeo, *Direttiva sull’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza*, 2019.

⁽¹⁸⁾ Commissione europea, *Relazione per paese relativa all’Italia, comprensiva dell’esame approfondito sulla prevenzione e correzione degli squilibri macroeconomici*, 2019.

divari di genere a livello di partecipazione attiva al mercato del lavoro e di retribuzione avrebbe impatti diretti sulla crescita economica.

Secondo le stime dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) su *I vantaggi economici dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea*, miglioramenti dell'uguaglianza di genere comporterebbero tra 6,3 milioni e 10,5 milioni di nuovi posti di lavoro nel 2050, di cui circa il 70% occupato dalle donne. Si avrebbero inoltre impatti positivi sul PIL progressivi nel tempo e un aumento del PIL pro capite fino al 10% circa nel 2050 ⁽¹⁹⁾. Il dato è noto da tempo anche nel nostro Paese dove – già nel 2013 – in un paper della Banca d'Italia si sosteneva che «un maggiore accesso femminile al mercato del lavoro, che ne innalzasse il tasso di occupazione all'obiettivo di Lisbona (60%) si assocerebbe “meccanicamente” a un PIL più elevato del 7%, anche in presenza di una riduzione della produttività media» ⁽²⁰⁾.

Su questa scia, recentemente Valore D ha presentato il suo *Manifesto* proprio per esortare imprese e istituzioni alla parità di genere: le donne sono sempre più altamente qualificate e sono più numerose degli uomini tra le schiere dei laureati delle università, ma molte scompaiono dal mercato del lavoro a causa delle loro responsabilità genitoriali, determinando una perdita gravissima per l'economia del Paese e delle imprese ⁽²¹⁾. L'osservazione empirica supporta il dato: studentesse brillanti, laureate eccellenti *scelgono* spesso di ritirarsi “a vita privata”, in categorie professionali con retribuzioni e responsabilità minori. Eloquenti il caso lombardo in cui, secondo i dati Istat, l'occupazione femminile è superiore a quella maschile solamente tra gli impiegati (11 donne ogni 10 uomini) e l'inquadramento come “impiegato” è l'unica

⁽¹⁹⁾ Lo studio ha utilizzato il modello macroeconomico E3ME per stimare gli impatti economici dei miglioramenti dell'uguaglianza di genere. L'E3ME è un modello macroeconomico empirico adattato specificamente ai risultati da modellare a livello di Unione europea e di Stati membri.

⁽²⁰⁾ Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers)*. *Le donne e l'economia italiana*, n.171, giugno 2013, 8.

⁽²¹⁾ Valore D è la prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura più inclusiva per la crescita delle aziende e del Paese. Ha recentemente divulgato *Il Manifesto per l'occupazione femminile* che punta ad essere uno strumento utile per le aziende e fa riferimento agli standard internazionali sul tema della sostenibilità e al quale aderiscono 150 aziende. In particolare recepisce gli indicatori del Global Reporting Initiative (GRI).

qualifica per la quale la crescita occupazionale femminile è superiore a quella maschile ⁽²²⁾.

Ci pare interessante, a tal proposito, citare l’analisi fatta da Alessandro Rosina ⁽²³⁾ durante la presentazione del citato Rapporto della Consigliera di Parità ⁽²⁴⁾: se si calcolasse il ROI (*Return on Investment*) per ogni euro investito sull’incremento dell’occupazione femminile, avremmo un valore probabilmente più alto rispetto a quello di molti altri investimenti ritenuti “strategici”. Tuttavia, questa consapevolezza pare non essere presente né a livello di politiche pubbliche né nella cultura aziendale dominante. Mentre scriviamo, in Italia si lavora Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). Nella prima bozza (9 dicembre 2020), il documento individuava 4 obiettivi di fondo, chiamati *Linee strategiche*, e la «Parità di genere» occupava la quarta posizione, dopo «Modernizzazione del Paese», «Transizione ecologica» e «Inclusione sociale e territoriale.» Nella revisione del Piano approvata il 12 gennaio dal Consiglio dei ministri la “Parità di genere” viene rinominata “Inclusione e coesione”; soprattutto, il documento non dedica alla promozione della donna nel mercato del lavoro risorse economiche significative e gli obiettivi sono formulati piuttosto genericamente («innalzare l’occupazione femminile sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo»).

Come scrive Fiorella Kostoris, l’enfasi su target importanti ma solo indirettamente correlati al focus - come l’incremento della natalità indotto dall’assegno unico del Family Act - o sulla conciliazione tra impegni di lavoro e di cura, denota che sfugge il fatto che questo tipo di spesa pubblica «favorisce l’intera famiglia, non esclusivamente la

⁽²²⁾ Regione Lombardia, *op.cit.*, 26-27.

⁽²³⁾ Docente universitario e saggista. Studia le trasformazioni demografiche, i mutamenti sociali, la diffusione di comportamenti innovativi. Ha al suo attivo molte pubblicazioni scientifiche e divulgative. Tra le sue pubblicazioni: *Non è un paese per giovani. L’anomalia italiana: una generazione senza voce*, con E. AMBROSI, Marsilio, 2009; *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*, con D. DEL BOCA, Il Mulino, 2009; *Goodbye Malthus. Il futuro della popolazione: dalla crescita della quantità alla qualità della crescita*, con M.L.TANTURRI, Rubbettino editore, 2011; *L’Italia che non cresce. Gli alibi di un paese immobile*, Laterza, 2013.

⁽²⁴⁾ Evento di presentazione del *Rapporto periodico 2018, Occupazione biennio 2016/2017*. Palazzo Pirelli, Milano, 9 maggio 2019.

lavoratrice, in prospettiva anzi segregandola ulteriormente in certi settori e mansioni»⁽²⁵⁾.

Già Rosina, ben prima che la pandemia evidenziasse l'urgenza di intervenire sul welfare, insisteva sul fatto che la priorità di una politica pubblica lungimirante deve essere quella di «tornare a crescere», «mettere al centro le scelte delle persone e aiutarle al rialzo e non al ribasso», «armonizzare le dimensioni del benessere e non renderle conflittuali tra loro». Nel nostro Paese, il susseguirsi di incentivi *una tantum* per incentivare la natalità o la conciliazione, non coglie dunque la globalità del problema, che richiede misure che puntino a uno *strutturale bilanciamento* tra vita privata e lavorativa.

A livello nazionale, un dato particolarmente eloquente riguarda la correlazione tra lavoro femminile e natalità. Il tasso di fecondità totale in Italia è fermo a 1,29 figli per donna, ma varia notevolmente a seconda di quali aree italiane si osservino: se infatti al Nord si mantiene a 1,34, scende all'1,26 nelle Isole⁽²⁶⁾, a riprova del fatto che a più bassi indici di impiego femminile corrispondono tassi di natalità più bassi. I dati a livello europeo confermano infatti che i tassi di natalità crescono in maniera direttamente proporzionale al crescere dell'occupazione femminile, dato che risulta ancora controintuitivo per l'opinione pubblica e che non pare essere noto ai decisori e ai policy makers.

Una natalità bloccata - anche in Lombardia - ai livelli della crisi del 2008, ci dice comunque di un clima di incertezza, della paura di fare scelte irreversibili. Qui di nuovo merita un affondo la "contraddizione lombarda": in un ambiente produttivo, altamente competitivo, l'idea di fare un figlio non fa (più) parte culturalmente dell'idea di un progetto di vita di successo, ma è spesso vissuta come incompatibile con la necessità di lavorare. Da qui le maternità tardive, l'infertilità crescente e, più in generale, un progressivo abbandono di un progetto di vita "e.e", verso un più realistico "o...o".

Di questo scivolamento danno evidenza diversi studi condotti sulle ragazze anche a livello internazionale⁽²⁷⁾. Se all'età di 20 anni il

⁽²⁵⁾ F. KOSTORIS, *Lavoro, così la parità di genere è scomparsa dal Recovery Plan*, in *Il Sole24ore*, 14 gennaio 2021.

⁽²⁶⁾ Per i dati evidenziati, *Save the Children Italia*, *op. cit.*, 7.

⁽²⁷⁾ Un recente studio ha comparato le intenzioni di fertilità delle 20-24enni di 19 Paesi europei nate nei primi anni '70 (e intervistate in merito negli anni '90) con i successivi tassi di fertilità intorno ai 40 anni. In tutti i Paesi considerati, le donne alla fine hanno avuto meno figli di quanti ne desiderassero e sono rimaste senza figli più

desiderio di successo e benessere comprende sia un lavoro appagante che una famiglia numerosa, via via le aspettative scendono fino alla decisione di avere un solo figlio o rinunciare alla maternità e, spesso, di adeguarsi a un lavoro qualsiasi.

Anche dall’osservatorio dell’Associazione Slowworking, nella quale da alcuni anni, con il supporto della Regione Lombardia, promuoviamo progetti per diffondere la cultura della parità nelle scuole superiori, rileviamo come tra le giovani donne di 17–18 anni non ci sia la percezione di possibili ostacoli lavorativi legati al loro genere: la quasi totalità delle ragazze coinvolte nei laboratori non mette in dubbio la possibilità di una piena realizzazione sia delle ambizioni professionali che di quelle affettive.

La fiducia nella possibilità di fare scelte positive, *additive* e *non sottrattive*, deve essere dunque garantita non solo alle donne di oggi, ma soprattutto a quelle di domani.

4.1 Una sperimentazione dal basso: il progetto “Win-win”

L’agenda 2030 delle Nazioni Unite ha identificato come obiettivo specifico n.5 quello di *Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*. È utile che l’ONU ci ricordi che «la parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, ma la condizione necessaria per un mondo prospero, sostenibile e in pace. Garantire alle donne e alle ragazze parità di accesso all’istruzione, alle cure mediche, a un *lavoro dignitoso*, così come la rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, promuoverà economie sostenibili, di cui potranno beneficiare le società e l’umanità intera⁽²⁸⁾».

spesso di quanto inizialmente previsto e auspicato. Il maggior “divario di fertilità”, in particolare, si rileva nei Paesi del Sud Europa (Italia, Spagna, Grecia), dove più bassa è la fertilità effettiva e maggiori sono le intenzioni di fertilità relativamente alte nelle età più giovanili. E. BEAUJOUAN, C. BERGHAMMER, *The gap between lifetime fertility intentions and completed fertility in Europe and United States: a cohort approach*, in *Population Research and Policy Review*, 2019, n. 38, 507-535, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11113-019-09516-3.pdf>

(²⁸) <https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>

Se è vero che a essere discriminate non sono solo le madri, ma le donne in genere per una loro presunta intrinseca inadeguatezza ad essere soggetto economico attivo e capace di piena autodeterminazione, le statistiche non ci aiutano a capire le *nuances* di questo fenomeno. Inoltre, anche quando ci vengono in aiuto i dati che mettono in evidente correlazione maternità e perdita del lavoro, il problema viene, come si diceva sopra, ricondotto a un mero problema di conciliazione. Purtroppo, i dati a nostra disposizione sono prevalentemente di carattere quantitativo e non ci consentono di entrare nelle pieghe del problema, come invece solo una seria analisi qualitativa potrebbe fare. Servono studi in grado di dare risposte esaustive a queste domande: servizi di conciliazione a parte, con quali paure e ostacoli si misurano future e neomamme? A chi si rivolgono quando hanno un problema sul lavoro? Quali messaggi ricevono le ragazze per decidere di fare “lean out” anziché “lean in” ⁽²⁹⁾ nel mondo del lavoro, della scienza, dell’impresa e della politica? A chi si può rivolgere la neo-madre e la coppia per orientarsi non solo sugli aspetti fisiologici del parto e del post-parto, ma anche nella ri-costruzione della propria identità di persona e di coppia?

Se certamente c’è un bisogno urgente di politiche pubbliche e ricerca accademica multidisciplinare su questi temi, pensiamo che associazione culturali ed enti locali, a più diretto contatto con le persone, possano essere luoghi privilegiati di analisi e sperimentazione.

Il progetto *WIN-WIN. Se lavora una donna ci guadagnano tutti* è un esempio di questo approccio: un’iniziativa promossa dall’Associazione Slowworking sul territorio del Vimercatese, in provincia di Monza e Brianza, e frutto di una co-progettazione che ha coinvolto enti locali, enti non profit e imprese che, in ambiti diversi, hanno i temi della parità e del benessere femminile nella loro missione (Telefono Donna Onlus, Associazione Gamma Donna) o tra le proprie priorità (CGIL Monza e Brianza, Comune di Vimercate, Istituti d’Istruzione Superiore) ⁽³⁰⁾.

⁽²⁹⁾ L’espressione è mutuata dal noto libro *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* scritto nel 2013 da Sheryl Sandberg, CEO di Facebook e da Nell Scovell, scrittore e giornalista.

⁽³⁰⁾ Il progetto, avviato poco prima del lockdown e in piena fase di realizzazione mentre viene scritto questo paper, è stato selezionato e finanziato nell’ambito del bando di Regione Lombardia *Progettare la Parità in Lombardia 2019* istituito ai sensi della l.r. n. 8/2011, art. 11, che prevede che la Regione attivi iniziative per la

L’idea da cui prende le mosse il progetto è proprio quella secondo cui l’inadeguata occupazione femminile è non solo determinata da problemi legati alla gestione dei tempi della cura e del lavoro, ma da un più subdolo fenomeno di mutamento delle condizioni *esogene* (ambiente di lavoro ostile, demansionamenti, incrinarsi della fiducia dei responsabili, scarsa solidarietà dei colleghi) e *endogene* (senso di colpa e inadeguatezza, fatica, isolamento, calo dell’autostima, adeguamento al ribasso delle proprie ambizioni).

Con questa consapevolezza, il partenariato si è posto come *laboratorio* di sperimentazione e ricerca, proponendo percorsi di esplorazione e decostruzione degli stereotipi intorno a “donne/madri e lavoro” e di ricostruzione positiva di questo binomio, in contesti e con target diversi. A un lavoro di ascolto e sostegno della donna, si affianca una parallela attività di facilitazione rivolta a gruppi maschili, con la convinzione che per consentire una piena parità sia indispensabile che l’uomo faccia a sua volta un percorso di *empowerment*, riconoscendo attorno a sé e dentro di sé archetipi e stereotipi di maschilità, spesso altrettanto stigmatizzanti e limitanti. L’enfasi è sulla possibilità e la volontà di “colonizzare” progressivamente ambiti sociali e lavorativi nuovi, dentro e fuori casa, fino ad oggi appannaggio femminile (tra cui i ruoli di cura, appunto). Le attività di progetto puntano a incontrare e mettere in dialogo tra loro donne e uomini, ragazze e ragazzi, in ambiti diversi, ma contigui tra loro: la scuola, la formazione extra-scolastica, i consultori familiari e, non ultimo, il mondo produttivo.

Strategica per l’impatto a medio-termine del progetto è poi l’attività parallela di ricerca: nello specifico, il progetto prevede un’analisi quali-quantitativa sul sentire comune sul tema “maternità e lavoro”, attraverso survey, interviste in profondità, focus group proposte ad adulti e ragazzi. Il risultato di queste analisi, in pieno svolgimento, sarà divulgato con il supporto dei partner di progetto e della Regione Lombardia.

promozione di politiche di pari opportunità. La conclusione e restituzione dei risultati è prevista entro l’estate del 2021.

5. Lockdown, smart working e nuovi equilibri

Mentre scriviamo, siamo consapevoli che gli scenari globali sono in profondo mutamento e il tema oggetto di questo paper non potrà non esserne investito in pieno. È difficile fare previsioni, ma possiamo provare almeno in parte a comprendere, mentre accade, l'impatto che l'emergenza sanitaria sta avendo sul lavoro femminile. Sappiamo per certo che ogni pandemia – o comunque ogni malattia infettiva di lungo periodo – porta con sé la capacità di minare le uguaglianze e di amplificare disuguaglianze già esistenti ⁽³¹⁾. È diffusa la preoccupazione che il COVID-19 rappresenti una minaccia soprattutto per le donne e, per quanto riguarda la tematica specifica di questo paper, per l'occupazione femminile. La ragione non è poi così difficile da individuare: alla donna, *per natura*, è attribuito il compito della cura sia verso i più piccoli della famiglia sia verso i più anziani, compito che l'emergenza ha enfatizzato come non accadeva da decenni. Il *lockdown*, necessario per fronteggiare l'espandersi dell'infezione e, in particolare, la chiusura delle scuole e la sospensione dei servizi all'infanzia, hanno infatti spostato ulteriormente il baricentro del lavoro femminile dall'economia retribuita ed extradomestica a quella non retribuita e domestica ⁽³²⁾. In poche settimane, le donne lavoratrici si sono ritrovate a ricoprire il ruolo di insegnanti e quello più tradizionale di "badanti", in quanto tali ruoli sono considerati tradizionali, normali, dovuti ⁽³³⁾.

A distanza di mesi, chi si occupa di parità di genere non può non chiedersi: «quale è stato l'impatto del lockdown sul lavoro femminile? Cosa ha comportato per le donne il lavoro da casa? Quali conseguenze a lungo termine potrà avere la crisi sanitaria, economica e sociale sulla vita delle donne e sul lavoro delle donne? Quali connessioni tra quarantena e violenza domestica? Quali tutele sono state attuate?» ⁽³⁴⁾.

⁽³¹⁾ <https://genderchampions.com/news/covid-19-what-does-this-mean-for-gender>

⁽³²⁾ <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/03/feminism-womens-rights-coronavirus-covid19/608302/>

⁽³³⁾ <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/3/statement-ed-phumzile-covid-19-women-front-and-centre>

⁽³⁴⁾ Le domande sono tratte testualmente dal programma del Workshop *Donne al lavoro al tempo del Covid 19*, promosso dall'ufficio della Consigliera di parità regionale, in collaborazione con Polis Lombardia e tenutosi martedì 29 settembre 2020.

I dati rispetto all’andamento occupazionale sono ancora parziali, ma – guardando nello specifico alla situazione lombarda – possiamo già intuire l’andamento: a settembre 2020 in Lombardia le dimissioni convalidate, in valori assoluti, risultano in linea con quelle dello scorso anno, ma si rileva uno squilibrio di genere in crescita rispetto 2019 a svantaggio delle donne ⁽³⁵⁾. Le motivazioni delle convalide di dimissioni riportano come principale criticità la *conciliazione vita-lavoro*, accanto alla quale ne emerge anche un’altra, nuova per certi aspetti: la «difficile organizzazione del lavoro». Non abbiamo ancora elementi sufficienti per entrare nelle pieghe di questa definizione, ma è indubbio che l’applicazione emergenziale del lavoro da remoto ha fatto emergere tutta la complessità e le contraddizioni di questa modalità organizzativa o, forse, della cultura organizzativa nel suo complesso.

Una riflessione necessaria, a tal proposito, riguarda le aspettative nate a inizio pandemia, quando lo *smart working* – sebbene indotto in maniera forzata e non pianificata – è stato comunque accolto come una “prova generale” del lavoro del futuro, più *women-friendly* perché preannunciava un miglioramento in termini di conciliazione vita-lavoro, una facilitazione a vantaggio (soprattutto) delle donne che avrebbe riequilibrato e reso più flessibile la vita quotidiana.

Senza soffermarci ulteriormente sull’implicito stereotipo che questa aspettativa porta con sé (*smart working*=conciliazione=beneficio per le donne), vogliamo provare invece ad aprire una riflessione che non pretende di esaurirsi in queste poche righe, ma che riteniamo debba essere oggetto di grande attenzione nel prossimo futuro.

Nato in contesti dominati, fino a pochi giorni prima, da logiche di presenzialismo, di orari e ruoli rigidi, sebbene “reinventato” da remoto, il *lavoro agile* è rimasto legato, nella maggioranza dei casi, a un modello organizzativo poco inclusivo e lontano da logiche di vera flessibilità e auto-organizzazione del lavoratore/della lavoratrice. Quali conseguenze questo approccio ha avuto sulle donne che hanno avuto in carico una doppia gestione? La percezione, a processi ancora aperti, è che, nonostante la compresenza della coppia in casa, il lavoro di cura è rimasto sulle spalle delle donne.

⁽³⁵⁾ I dati, aggiornati all’8 settembre, riportano 5952 casi di dimissioni, tra cui 4408 sono state presentate da donne e 1544 da uomini. Informazioni riportate dalla Consigliera di parità durante il workshop online *Donne al lavoro al tempo del Covid 19*, *op. cit.*

Secondo una ricerca del centro Genders dell'università di Milano, riportata in un articolo su *inGenere.it*, il maggior carico di lavoro di assistenza ai percorsi scolastici dei figli è stato a carico delle donne ⁽³⁶⁾. Più in generale, le prime evidenze ci dicono che l'effetto-lockdown ha quasi ovunque consolidato e aggravato gli squilibri esistenti. Questo dato riporta in primo piano il tema culturale, prima ancora che organizzativo: la casa, dipinta come "rifugio" ideale della donna si è trasformata in questi mesi in un luogo di grandi fatiche. Per dirla con la sociologa Chiara Saraceno, per moltissime donne che hanno visto cadere ogni *separatezza* tra lavoro fuori e dentro casa, con sollecitazioni continue nell'arco delle 24 ore, «il sovraccarico di lavoro è diventato quasi intollerabile. Ci siamo accorte che un certo grado di separazione dalla famiglia, come dal lavoro, è importante» ⁽³⁷⁾.

Ritorna dunque, con prepotenza, il pregiudizio secondo cui la conciliazione e la flessibilità possono favorire (solo) le donne: quello che in teoria doveva essere un aiuto, si è tradotto nella pratica in un vero e proprio moltiplicarsi di ruoli, responsabilità, spesso sfociato in un malessere mentale (aumento di ansia, depressione, solitudine). Da qui la necessità di smorzare l'entusiasmo verso questo esperimento globale di *remote working* o *home working*, che, per chi non ne ricavato i benefici promessi, è stato spesso un *hell working*...

L'associazione Slowworking, nel periodo compreso tra aprile e settembre 2020, ha condotto diverse attività di rilevazione qualitativa per valutare l'esperienza dello smart working da più punti di vista: tramite gruppi di confronto online rivolti a studenti delle scuole superiori è stata raccolta l'esperienza dei figli che stavano vivendo, spesso subendo, il lavoro agile dei propri genitori ⁽³⁸⁾; è stata poi somministrata una survey ai soci (circa 100 persone) per ascoltarne umori e nuovi bisogni ⁽³⁹⁾;

⁽³⁶⁾ <http://www.ingenere.it/articoli/scuole-aperte-piu-o-meno>

⁽³⁷⁾ P. PICA, *Covid, perché le donne pagano il conto della crisi*, in *L'Economia, Corriere della sera*, 2 luglio 2020.

⁽³⁸⁾ Workshop online dal titolo *Il lavoro al tempo del Covid 19* realizzato il 27 aprile 2020 con 40 studentesse e studenti delle classi quarte dell'Istituto di Istruzione Superiore "E. Vanoni" di Vimercate. Il workshop è stato realizzato nell'ambito del progetto *Roles in Progress. (Tras)formare ruoli e contesti per una nuova parità*, finanziato nell'ambito del Bando *Youth Bank.2019* della Fondazione delle Comunità di Monza e della Brianza.

⁽³⁹⁾ Survey realizzata nel maggio del 2020 e somministrata a circa 100 soci attivi dell'Associazione Slowworking.

infine, più di recente, è stato organizzato un focus group con dipendenti, imprenditori e responsabili aziendali delle risorse umane per cogliere – a distanza di mesi dall’avvio – le sfumature di questo esperimento sociale senza precedenti ⁽⁴⁰⁾.

Molti i temi emersi, ma ai fini di questa riflessione, pare utile sottolineare un elemento ricorrente: siamo lontani da un modello organizzativo “intelligente”, la cultura del lavoro da remoto ha spesso replicato le logiche del lavoro presenziale, rendendo i tempi di vita e lavoro ingestibili. Altro aspetto cruciale: l’esperienza diretta della cura, non sempre come protagonisti, più spesso come *collaboratori*, ha sollevato con forza il tema del “ruolo dei padri”: per alcuni in maniera drammatica, mettendoli davanti alla fatica che la cura porta con sé; per altri come scoperta di routine nuove, da preservare anche in futuro.

L’esperienza e le rilevazioni sul campo, se messe in relazione ai più recenti dati quantitativi di cui disponiamo ancora solo parzialmente, confermano l’urgenza che la ricerca sociale e le politiche del lavoro si impegnino affinché si apra un’era nuova di *lavoro davvero intelligente* – maschile e femminile – che consenta di andare oltre la conciliazione intesa come sola gestione dei tempi a unico beneficio delle donne, ma ripensata come *equilibrio* tra le diverse identità, bisogni e motivazioni delle persone.

6. Conclusioni

Nei prossimi mesi, di fronte all’incertezza dell’evoluzione della pandemia, delle possibili nuove restrizioni e della crisi economica, la “naturalità” dei ruoli di cura femminili e la difficoltà a dividerli con i compagni (a volte per resistenza della donna stessa), potrebbe sfociare in un numero senza precedenti di dimissioni da parte di donne.

Il cambiamento culturale, inteso come riconoscimento del valore intrinseco del lavoro femminile fuori e dentro casa, come affermazione del legittimo desiderio e dell’inalienabile diritto di autodeterminazione personale e lavorativa viene – ancora una volta e più duramente che nella crisi economica del 2008 – messo in discussione.

⁽⁴⁰⁾ Focus group online dal titolo *Il lavoro “smart” fa bene alle aziende e alle persone? E alle donne? Dialogo tra le parti*, realizzato il 16 settembre 2020.

Dal nostro osservatorio e tornando al punto dal quale è partita questa analisi, consideriamo preoccupante il permanere – aggravato dalla pandemia – del pregiudizio secondo il quale le misure a supporto della conciliazione (smart working compreso) siano l'unica o la principale via per sostenere il lavoro femminile.

Questa retorica, che permea il discorso pubblico e privato, è tanto più pericolosa, quanto più dà forma a decisioni di politica economica che sembrano ignorare studi e statistiche sull'oggettivo contributo che le donne possono dare a una crescita economica equa e sostenibile. Il derubricare la parità nel calderone dell'*Inclusione e coesione* è una visione di futuro che getta un'ombra sul potenziale di progresso del nostro Paese, non solo per le donne, ma per le famiglie e per la comunità intera.

Le donne non solo meritano più opportunità concrete di crescita. Soprattutto meritano di essere considerate, finalmente, *esse stesse* un'opportunità concreta di crescita per l'intera economia e per il benessere della comunità.

Abstract

Oltre la conciliazione: una riflessione sul discorso intorno a “donne/madri e lavoro”

Obiettivi: *Ampliare la riflessione sull'occupazione femminile oltre la questione della “conciliazione vita-lavoro, con un approccio critico al discorso, pubblico e privato, sul binomio “maternità e lavoro”.*

Metodologia: *Dati tratti da fonti ufficiali sono riletti con un approccio socio-antropologico, in linea con i più attuali studi di genere, e ricondotti al lavoro di campo. Risultati:* *L'enfasi sulle politiche di conciliazione rischia di consolidare lo stereotipo della cura come ambito femminile e di mettere in ombra costrutti culturali che ostacolano l'accesso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro.*

Limiti e implicazioni: *Il paper costituisce un primo resoconto di un più esteso lavoro di analisi teorica e di rilevazione “dal basso” ancora in corso nell'ambito di un progetto sul territorio lombardo. Originalità:* *Il contributo è frutto di una costante attività di campo nell'ambito di un ente non profit e, per questo, punta a ricondurre l'impianto teorico a sperimentazioni concrete.*

Parole chiave: *conciliazione vita-lavoro, occupazione femminile, stereotipi di genere, smart working.*

Beyond work-life balance: reflections on the discourse about “women/mothers and work”

Purpose: *The aim of this paper is to broaden the debate on female employment beyond work-life balance policies including the analysis of public and private discourse on the relationship between “motherhood and work”.* **Methodology:** *A socio-anthropological approach is applied to data from official sources, which are analysed in line with the most recent gender studies.* **Findings:** *The emphasis on work-life balance policies risks consolidating the stereotype of family care as an only-female issue thus overshadowing cultural constructs that hinder the access and permanence of women in the job market.* **Research limitations/implications:** *The paper represents a first synthesis of the evidence resulting from the qualitative analysis underway within a project carried out in the Lombardy region.* **Originality:** *This paper is the result of a constant field activity within a non-profit organization and, for this reason, aims to enrich the theoretical background with a bottom-up approach.*

Keywords: *work-life balance, female employment, gender stereotypes, smart working.*

Emerging work patterns and different territorial contexts: trends for the coworking sector in pandemic recovery

*Irene Manzini Ceinar**, *Carolina Pacchi***, *Ilaria Mariotti***

Sommario: **1.** Introduction. – **2.** How Covid-19 is challenging the working culture across Europe. – **3.** Remote working, teleworking, smart-working and the new role of coworking spaces. – **4.** Emerging patterns and different territorial contexts. – **5.** Conclusions. – Acknowledgements.

1. Introduction

The pandemic caused by the massive spread of the new Coronavirus SARS-CoV-2 in 2019-2020, well known as COVID-19, has altered working lifestyles worldwide, with many workplaces enforced their working habits to allow social distancing. Under the pandemic situation, the percentage of people working from home has significantly increased ⁽¹⁾, which tends to mitigate the aftermath of Covid-19 on public health and economy worldwide, with countries variations. Due to the forced social distancing and rigid health protocols, people are still working from home or searching for a safe and healthy workplace in several countries since their offices do not provide enough space and flexible opportunities for work. Indeed, when the “First place” (home) is not the most efficient working place and the “Second place” (office) cannot host the workers due to social

* *PhD Candidate at the Bartlett School of Architecture, University College London, i.ceinar.17@ucl.ac.uk.*

** *Associate professor at DASTU Department of Architecture and Urban Studies, Politecnico di Milano, carolina.pacchi@polimi.it, ilaria.mariotti@polimi.it.*

⁽¹⁾ J. BERG, J. F. BONNET, S. SOARES, *Working from home: Estimating the worldwide potential*. Retrieved from <https://voxeu.org/article/working-home-estimating-worldwide-potential>, 2020, May.

distancing limitations, the “Third place”⁽²⁾ represents a valuable alternative for remote workers. Within the “Third Place,” which concerns: coworking spaces, innovation hubs, open workshops, etc., the paper focuses on coworking spaces (from now on, CSs), which is the most diffused worldwide and represents a good alternative for remote workers because it offers: 1) access to adequate technology, 2) reduced risks of isolation, 3) reduced costs for employees (for example, by providing access to a cheaper habitat, or by reducing commuting costs), 4) improved job satisfaction and well-being, 5) enhanced work-life balance⁽³⁾.

Multiple dynamics are occurring in terms of the working structure to face the current uncertain situation. In particular, it is possible to recognise some recurring trends, such as 1) several companies are turning working contracts to enable remote working, especially smart-working, 2) medium-large size companies that need to downsize or “de-densify” their offices in a cost-effective and timely manner are relocating employees in other locations different from the main headquarter and announced their workers would work remotely⁽⁴⁾; 3) freelancers and digital nomads are moving to peripheral locations to experience higher quality of life, stimulating suburbs economies and catalyse phenomena such as what has been defined ‘south working’⁽⁵⁾⁽⁶⁾; 4) new working spaces such as coworking spaces (from now on, CSs) are changing their business model to be more attractive for remote workers and teleworkers⁽⁷⁾; 5) local authorities are using public spaces

⁽²⁾ R. OLDENBURG. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, in Da Capo Press, 1989.

⁽³⁾ I. MANZINI CEINAR, I. MARIOTTI. *The effects of Covid-19 on coworking spaces: patterns and future trends*, in Mariotti, I., Akhavan, M. and Di Vita, S. (Eds.). *Shared Workplaces in the Knowledge Economy*, Springer Publisher, forthcoming 2021

⁽⁴⁾ I. MARIOTTI, D. DI MATTEO. *Coworking in emergenza Covid-19: quali effetti per le aree periferiche?* EyesReg, 10(2), 2020, March.

⁽⁵⁾ B. KATZ, M. SAADINE, C. HIGGINS. *Saving small business: Supersize the local role*. Retrieved from <https://www.thenewlocalism.com/newsletter/saving-small-business-supersize-the-local-role/>. 2020, April.

⁽⁶⁾ SOUTH-WORKING. *South-working, lavorare al sud*. Retrieved from <https://www.southworking.org/>. 2020.

⁽⁷⁾ I. MARIOTTI, M. DI MARINO, M. AKHAVAN. *The emergence of coworking models in the face of pandemic*, in J. R. Bryson, L. Andres, E. Aksle, L. Reardon. *Living with Pandemics: People, Place and Policy*. Edward Elgar publisher, forthcoming in 2021.

public services, such as public schools, to relocate employees and students (such as the *Scuola Diffusa* diffused schooling experiment launched in Reggio Emilia in 2020).

Within this context, the present paper aims to explore and unpack the complexity of coworking's users and supply, based on the recent trends caused by Covid-19. It is discussed whether and how coworking's environment increases its diversification in terms of users and the spatial implications linked to this shift. Besides, future trends for the CSs' business model and identification of different urbanisation and settlement patterns are put forward together with policy implications with a focus on the Italian case.

The paper is structured in four main parts. Starting with the concept of nomadic work and freelancing, the introduction is followed by a section devoted to investigating a shift in the working culture across Europe, analysing significant working dynamics. The second section introduces new forms of working modalities which have increasingly gained importance during the pandemic (from the broad concept of remote working to teleworking, smart -or agile- working and working from home). Along with new forms of working modalities, CSs are identified as the preferred typology of new workspace to host those modalities. Besides, some existing cases are presented to provide an overview of how new working dynamics challenged and shifted the coworking sphere in terms of uses, producing different models of hybrid workspaces. Section four is dedicated to the impact of these new trends accelerated by the pandemic on different urbanisation and settlement patterns, and scenario building for possible future matches is put forward. Conclusions and policy implications follow.

2. How Covid-19 is challenging the working culture across Europe

The concept of nomadic work introduced the idea of “networked individuality”⁽⁸⁾, by which independent professionals — who are no longer bound to a physical place — are more productive when working individually but in a vast network that puts one in contact with each other. This idea highlights the shift in the work structure that started

⁽⁸⁾ H. RAINIE, B. WELLMAN. *Networked: The new social operating system*. Mit Press, 419. Cambridge, MA. 2012.

with the economic recession. Indeed, the 2008 recession hugely impacted the way of work⁽⁹⁾, denied young workers stable employment opportunities and displaced others already in the workplace. In Europe, the collapse of the employment paradigm, combined with high social expectations and job uncertainty, has led to the recasting of labor organisation and the configuration of a new working way. The dematerialisation of the workplace⁽¹⁰⁾, produced the rise to a new generation of the so-called freelancers and entrepreneurs⁽¹¹⁾⁽¹²⁾, working primarily on the tertiary sector⁽¹³⁾ such as the creative and digital economy.

A central feature of creative labour markets is the rise of freelance workers, defined as ‘skilled professional workers who are neither employers nor employees, supplying labour temporarily under contract for services for a fee to a range of business clients’⁽¹⁴⁾. Although apparently, it seems a choice of lifestyle – freedom instead of security and independence compared to regular income – the category of freelancers is often defined as “urban bums” or a “precarious class”, named for the precarious financial situation many of them are experiencing. Building on the statement mentioned above of meaning, it is possible to define a freelancer as an ‘individual who works on a contractual or temporary basis, offering skills knowledge and/or

⁽⁹⁾ G. VAN GYES, L. SZEKÉR. *Impact of the crisis on working conditions in Europe*. Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2013.

⁽¹⁰⁾ G. MÉLYPATAKI. *Dematerialisation of workplace in non-classical labour law relations*. Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/338336402_Dematerialisation_of_workplace_in_non-classical_labour_law_relations. 2020.

⁽¹¹⁾ A. GANDINI. *The rise of coworking spaces: A literature review*. *Ephemera*, 15(1), 193. 2015.

⁽¹²⁾ A. C. JAMAL. *Coworking spaces in mid-sized cities: A partner in downtown economic development*. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(4). 2018, 773-788.

⁽¹³⁾ R. FLORIDA. *The rise of the creative class*. New York: Basic books. 2002.

⁽¹⁴⁾ J. KITCHING, D. SMALLBONE. *Defining and estimating the size of the UK freelance workforce*. 2008.

expertise to others (people, firms or government) looking to outsource a particular labour cost'⁽¹⁵⁾.

Nowadays, there is an open debate on what exactly means being a freelancer and what this represents for new working ways.

Before Covid-19, freelancers mainly represented a lifestyle⁽¹⁶⁾ and need to interact, thus reducing the risks of isolation⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾ increasing the opportunities for the exchange of knowledge and new business opportunities⁽¹⁹⁾, with the purpose to foster a sense of local place and community⁽²⁰⁾. To support digital nomads and produce benefits for the urban environment, collaborative working spaces, among which CSs are the most representative, have emerged across cities to outweigh negative aspects, such as high costs and stress of being isolated⁽²¹⁾. Gandini has suggested that the plurality of the subjects involved in the rise of coworking, will have to seriously take into account the 'contradictory nature'⁽²²⁾ that CSs come to embody in the broader debates regarding the creative labour market: on the one hand, the potential to become an identity tool for a new "creative class", and on the other hand the adaptability and strengthening of the entrepreneurship's concept, characteristic of neoliberal subjectivity.

As already stressed, the Covid-19 pandemic has altered working conditions and habits worldwide. Specifically, the CS's users belong to the retail trade, and the organisation of events have been mainly hit by

⁽¹⁵⁾ O. MOULD, T. VORLEY, K. LIU. *Invisible Creativity? Highlighting the Hidden Impact of Freelancing in London's Creative Industries*. *European Planning Studies*, 22(12), 2014, 2436- 2455.

⁽¹⁶⁾ D. MCWILLIAMS. *The Flat White Economy*. Gerald Duckworth & Co Ltd, 2015.

⁽¹⁷⁾ A. GANDINI. *The rise of coworking spaces: A literature review*. *Ephemera*, 15(1), 193. 2015.

⁽¹⁸⁾ J. MERKEL. 'Freelance isn't free.' *Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets*. *Urban Studies*, 56(3), 2019, 526-547.

⁽¹⁹⁾ I. PAIS. *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*. Milano: Egea. 2012.

⁽²⁰⁾ L. E. GARRETT, G. M. SPREITZER, P. A. BACEVICE. *Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces*. *Organization Studies*, 38(6), 2017, 821-842.

⁽²¹⁾ H. OVERMAN, S. GIBBONS, A. TUCCI. *The case for agglomeration economies*. *Manchester Independent Economic Review*. 2009.

⁽²²⁾ A. GANDINI. *The rise of coworking spaces: A literature review*, cit.

the pandemic⁽²³⁾. While in the service sector, workers who are mostly reliant on intensive networked computer use⁽²⁴⁾, were forced to move from traditional office-based work to flexible and ‘diffuse’ work, as in the case of the creative and innovative class of workers, to which most the workers of the coworking spaces belong⁽²⁵⁾.

In this panorama, a vast *ad-hoc* social experiment⁽²⁴⁾ took place. Most of the European population experienced new flexible ways of working, as defined in section 2.3, such as remote work, telework and agile work. To adapt to the Covid-19 crisis, some trends emerged both in the working culture and in urban dynamics⁽²⁶⁾, aiming to approach those new work practices.

This crisis-opportunity perspective translates a crisis emergency into an opportunity to accelerate and advance innovative working dynamics where companies will have more flexibility to choose between the “hybrid model” and Virtual First⁽²⁷⁾.

Comparing to the lockdown phase, experienced by most of the European countries during the first six months of 2020, where many companies established systems enabling staff to work from home, the post-lockdown situation is still evolving, producing multiple and diverse ways of working solutions, including remote working options and diffuse working locations⁽²⁸⁾.

The Eurofound Surveys clearly explain the trend of working remotely before and during the Covid-19 pandemic carried out in 2015 and 2020. In 2019, the share of employees working from home regularly or at least sometimes was above 25% in most Northern European countries, including Sweden, Finland, and the Netherlands, whereas it was below

(23) T. BARBIERI, G. BASSO, S. SCICCHITANO. *Italian workers at risk during the Covid-19 epidemic*. INAPP Working Paper 4, 2020.

(24) M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCIAS, M. BISELLO, *op. cit.*

(25) I. MANZINI CEINAR, I. MARIOTTI. *The effects of Covid-19 on coworking spaces: patterns and future trends*, *cit.*

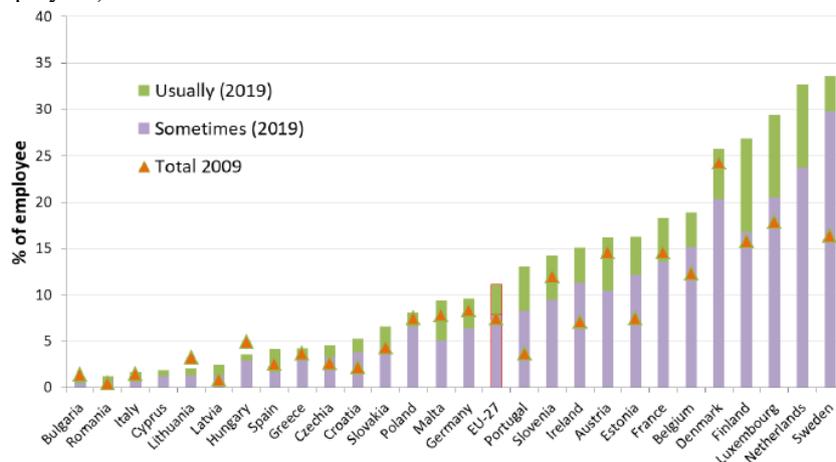
(24) M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCIAS, M. BISELLO, *op. cit.*

(27) A. WING KOSNER. *The crucial difference between remote work and distributed work*. Retrieved from Work in Progress Dropbox: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/the-crucial-difference-between-remote-work-and-distributed-work>, 2020, April.

(28) I. MARIOTTI, M. AKHAVAN. *Exploring proximities in coworking spaces: evidence from Italy*. *European Spatial Research & Policy*, 27(1), 2020, 37-52.

10% in 15 of the 27 EU Member States. Specifically, in the lowest position (below 5%), we find Bulgaria, Romania, Italy, Cyprus, Lithuania, Latvia, Hungary, Spain, Greece, and Czechia. At the other extreme, northern countries show a percentage between 25% and about 34%: first Sweden, followed by the Netherlands, Luxembourg, Finland and Denmark, with Finland showing the higher propensity to telework (graph 1) usually.

Graph 1 –Prevalence of telework across EU members in 2009 and 2019 (% of employees)



Source: Eurostat LFS in Sostero et al., 2020. Data on the frequency of telework in 2009 are not available for the Netherlands and Cyprus.

The difference in the propensity to telework is related to a) firm size, b) sector specialisation, c) workers' and firms' affinities with digital technologies, as well as organisation and management cultures; d) occupational structure and the rate of self-employment; e) regulatory frameworks; f) infrastructure accessibility. The first three factors are firm-specific; the others are country-specific. Larger firms⁽²⁹⁾ and multinational firms are more willing to adopt teleworking because of the managers/owners' willingness to allow employees to do so. The same holds for the firms in the knowledge-intensive sector that are more willing to telework: while more than 50% of workers in knowledge-intensive business services were, usually or sometimes,

⁽²⁹⁾ M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCAS, M. BISELLO, *op. cit.*

teleworking in Sweden and the Netherlands, this share was below 25% – the EU-27 average – in Austria (22%), Germany (17%), and Italy (4%). These data are also related to the rate of self-employment, workers' and firms' affinities with digital technologies, as well as organisation and management cultures. Another relevant aspect concerns the regulatory frameworks (legislation, collective agreements), which may also support or hinder deployment⁽³⁰⁾. Finally, a factor that is sometimes underestimated concerns infrastructure investment, which is a pre-requisite to telework, considering both broadband and commuting to the office at least once a week.

Graph 2 – Prevalence of telework by occupation, 2018, EU-27 (% of total employment)



Source: Eurostat LFS in Sostero et al., 2020. The graph refers to total employment. Occupation-specific data on the frequency of working from home disaggregated by professional status are not available.

The analysis of telework's prevalence (both sometimes and usually) by occupation in EU 27 before the Covid-19 pandemic (2018) shows a predominance of the sectors of telecommunications, finance and insurance (about 20% of the share of teleworkers), while the share of

⁽³⁰⁾ O. VARGAS-LLAVE, I. MANDL, T. WEBER, M. WILKENS. *Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*. Eurofound. 2020.

teleworkers is relatively lower in administrative and support services as well as in manufacturing (Graph 2). As already stated, telework rates across knowledge- and ICT-intensive business services are higher. They are explained mainly because professionals, amongst whom telework is typically more widespread, account for a larger share of employment in these sectors than in others⁽³¹⁾. Another discussed issue concerns the quality of workers in teleworking condition which are traditionally high-skilled, white-collar (i.e. managers and professionals), thus workers enjoying high degrees of autonomy, and employed in knowledge-intensive activities, such as teachers and ICT professionals, followed by managers and professionals, business, administration, and science⁽³²⁾. Moreover, workers with children worked remotely slightly more than people without them. It may suggest that employers and employees have, at least in part, been using telework to balance work and family life⁽³³⁾.

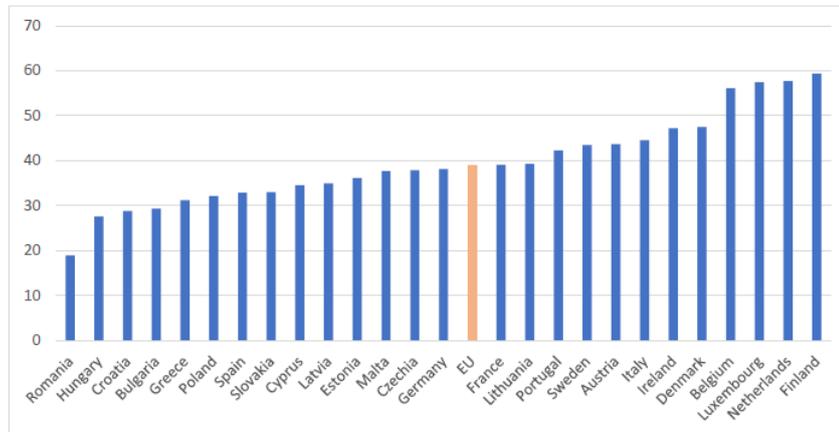
Data on teleworking during the Covid-19 pandemic come from an extensive real-time survey “COVID-19” by Eurofound, initiated in April 2020, which received nearly 62,000 completed responses in the EU member states in a first-round (fieldwork: April 7th-April 30th) (Graph 3). The Eurofound study shows that over a third (39%) of employees currently working in the EU started to work from home following the pandemic, compared to 20% who indicated working from home at least several times a month’ pre-COVID. Those teleworking during the pandemic are mainly employees who had regular previous telework experience (50%) compared to 25% of those who had no previous telework experience. Differences occur among countries with Romania (18%) and Finland (59%) at the opposite. Generally, the highest proportions of employees working from home were in the Nordic and Benelux countries, but even countries that had a low rate before the pandemic - such as Italy - overcame the EU average (Graph 3).

Graph 3 – Employees working from home during COVID-crisis, by country (%)

⁽³¹⁾ M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCIAS, M. BISELLO, *op. cit.*

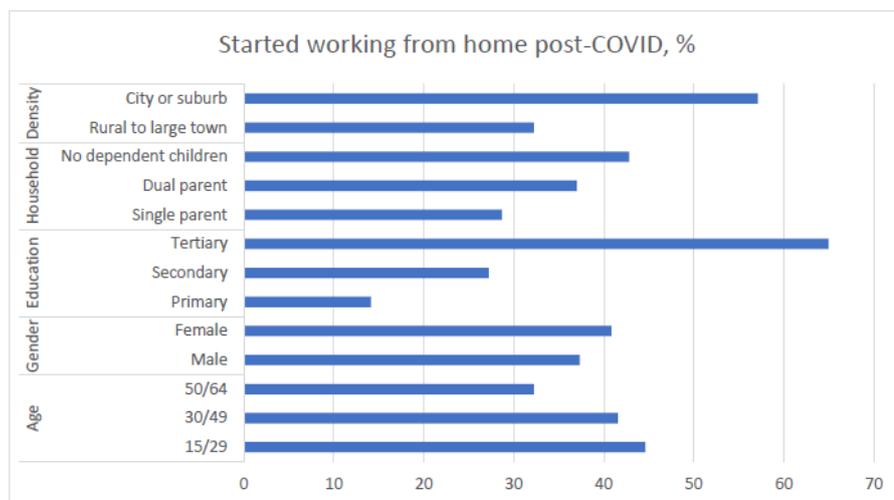
⁽³²⁾ T. BARBIERI, G. BASSO, S. SCICCHITANO, *op. cit.*

⁽³³⁾ D. DEL BOCA, N. OGGERO, P. PROFETA, M. C. ROSSI. *Women’s Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19*. IZA Discussion Paper series, DP No. 13409, 2020, June.



Source: Sostero et al., 2020. No data for Slovenia.

Graph 4 – Working from home during COVID-19 crisis, EU27%: work and personal characteristics



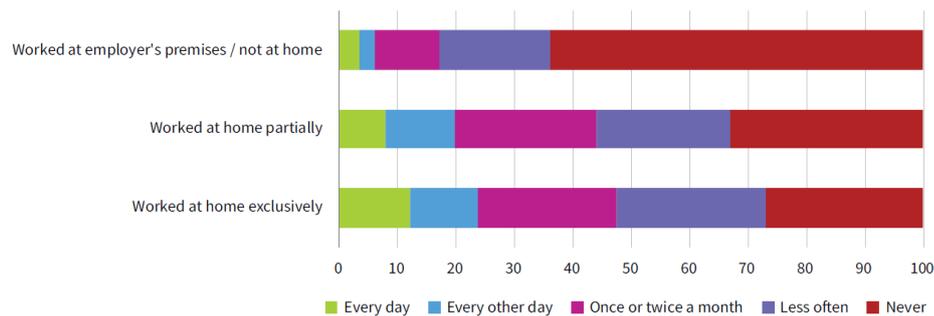
Source: Sostero et al., 2020. No data for Slovenia.

Interestingly, as shown in graph 4, Employees with third-level degrees and those residing in cities or city suburbs were much more likely to telework than others post-outbreak; this has also been observed before the outbreak. Moreover, higher-skilled workers, workers without children, and those younger than 50 years are more willing to telework.

These data underline the issue of work-life balance: the home with children is not the best place to work in.

Another interesting survey, developed by Eurofound (2020), is titled: “Living, working and COVID-19”. It has been carried out during the lockdown (April 2020) and in phase 2 (July 2020), when many countries were starting to relax the restrictions. The results show that working from home during the Covid-19 pandemic has been considered positive for the majority of employees who did so: 78% of employees in the July round of the e-survey indicated a preference for working from home at least occasionally if there were no Covid-19 restrictions (Graph 5). A positive correlation occurs those who regularly experienced teleworking before the pandemic has indicated a preference for teleworking post-crisis and at a greater frequency.

Graph 5 – Preference regarding the regularity of working from home if there were no COVID-19 restrictions, by teleworking status, EU27 (%)

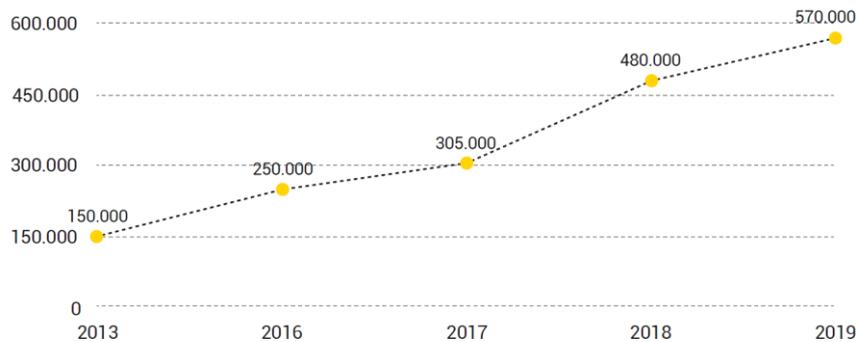


Source: Eurofound, 2020

The focus on Italy shows that the Covid-19 crisis massively increased teleworking. A recent report by the Osservatorio Smart working of the Politecnico di Milano (2020) has underlined that the number of smart workers in 2013-2019 has increased, almost quadrupled (Graph 6) (for a review, see also Oliva et al., 2020). Besides, during the pandemic (March 2020), the number of remote workers grew to 6,580,000⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ OSSERVATORIO SMART WORKING. *Smart working: Il future del lavoro oltre l'emergenza*. Politecnico di Milano, Dip. Di Ingegneria Gestionale, 2020, November.

Graph 6 – Number of smart workers in Italy (2013-2019)



Source: Oliva et al., 2020

According to an ISTAT's ad hoc report⁽³⁵⁾ on the Italian situation, agile working at the end of May 2020 had been “introduced or extended from 18.3% of micro-enterprises” to 90% for large companies. Furthermore, it could also become a stable reality in the post-Covid era: according to a survey conducted by Demia⁽³⁶⁾, 84% of top managers expect smart working to be permanently introduced at the end of this crisis.

All those data arise the need for a more precise definition of the different typologies of workers and working modalities, which will be unpacked in the next section.

3. Remote working, teleworking, smart-working and the new role of coworking space

As previously stated, during the pandemic, the share of people working remotely (from home or elsewhere) increased, and the working practice

⁽³⁵⁾ ISTAT. *L'organizzazione del lavoro in Italia: Orari, luoghi, grado di autonomia*. Retrieved from <https://www.istat.it/it/files//2020/09/Report-organizzazione-lavoro-Istat-Eurostat-29-09-2020.pdf>, 2020, September.

⁽³⁶⁾ DEMIA. *Smart Working Survey*. Hermes Consulting. Retrieved from: <https://www.hermesconsulting.it/portfolio/report-survey-covid-19/>, 2020, April.

of smart working has become part of our everyday life⁽³⁷⁾. Distributed and flexible working methods, such as remote working, teleworking, smart-working, and working from home, are defined in Table 1. Each relates to the spatial distribution of work and is interrelated with, inevitably, some degree of overlapping.

Table 1 – Description of emergent and flexible ways of working, spatial patterns and type of workers for each category.

	Remote working	Teleworking	Smart or “agile” working	Working from home
Description	Describes a situation where the work is wholly or partly carried out at an alternative worksite than the default place of work ⁽³⁸⁾ .	Subcategory of remote work. Although there is no internationally recognised definition, it is often considered a form of organising and/or performing work remotely, using information technology such as computers, tablets or mobile phones.	Describes a situation where the work is partly carried out in the office and partly remotely to accommodate who needs to balance work and family commitments ¹ (39).	refers to work that takes place wholly or partly within the worker’s own home. Unlike the concepts of “remote work” and “telework”, the concept of “working from home” is independent of the default place of work ² (40).

⁽³⁷⁾ E. D’ACUNTO. *Effetto smart working (a piccole dosi): Si vive e si lavora meglio*. Il Sole 24 Ore. Retrieved from <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/05/20/effetto-smart-working-a-piccole-dosi-si-vive-e-si-lavora-meglio/>, 2020, May.

⁽³⁸⁾ ILO. *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. ILO policy brief. Retrieve from <https://ilostat.ilo.org/topics/employment/>, 2020.

⁽³⁹⁾ T. WEBER, J. HURLEY, I. MANDL, M. BISELLO, C. VACAS-SORIANO. *Labour market change: Trends and policy approach towards flexibilisation*. Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.

⁽⁴⁰⁾ ILO. *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. ILO policy brief. Retrieve from <https://ilostat.ilo.org/topics/employment/>, 2020.

Spatial patterns	In principle, remote working could be done anywhere and not necessarily in the worker's home (e.g. in a third-party hub or shared office, while travelling or on the road) ³ (41).	Based on Huws (1997) ⁴ (42) it is possible to identify four typologies of telework based on location choice: a) Multi-site telework; b) Tele-home working or teleworking from home; c) Teleworking from a fix location or <i>freelance telework</i> ; iv) Teleworking from multiple location or <i>mobile-telework</i> .	Smart working entails, allowing the employee to decide [...] to organise his/her own professional activities [...] freely electing his/her workplace as an alternative to company premises, which may be his/her own home, as well as a coworking space or, more simply, a standard public library ⁵ (43).	From home or temporary relocation, where "working from home is becoming working from any home" ⁶ (44).
Type of worker	Both dependent workers (such as employees and dependent contractors) and independent workers if they perform part or all of their work away from their default worksite ⁷ (45).	The concept of telework is including both employees and self-employed or freelancers ⁸ (46).	The concept of smart working or 'agile working' ⁷ is mainly related to employees only(47).	Both independent and dependent workers can be "working from home" – e.g. employees who perform home-based remote work, as well as self-employed engaged in artisanal production or industrial piece-rate production carried out from home(48).

Source: Authors' elaboration

(41) M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCIAS, M. BISELLO, *op. cit.*

(42) U. HUWS. *Teleworking: Guidelines for Good Practice*. IES Report 329. Grantham Book Services, Isaac Newton Way, Alma Park Industrial Estate, Grantham, 1997

(43) D.E.G.W. METHODS. *Una bussola per il viaggio*. Harvard Business Review, 2015, 6-7.

(44) AIRBNB. *Work from Anywhere: How Airbnb & Guests are Approaching Remote Working*. Retrieved from <https://news.airbnb.com/work-from-anywhere-how-airbnb-guests-are-approaching-remote-working/>, 2020, August.

(45) I. MANDL, M. CURTARELLI, S. RISO, O. VARGAS, E. GEROGIANNIS. *New forms of employment*. Publications Office of the European Union, 2015.

(46) J. MESSENGER, O. VARGAS LLAVE, L. GSCHWIND, S. BOEHMER, G. VERMEYLEN, M. WILKENS. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union and the International Labour Office. Retrieved from <http://eurofound.link/ef1658>. 2017, 2020.

(47) C. TAGLIARO, A. CIARAMELLA. *Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy*. Journal of Corporate Real Estate, 18(3), 2016, 194-208.

(48) M. SOSTERO, S. MILASI, J. HURLEY, E. FERNANDEZ-MARCIAS, M. BISELLO, *op. cit.*

As per Table 1, it is clear that remote working is an umbrella term which refers to work anywhere than the default place of work, including in its meaning the more specific categories of teleworking, smart or agile working and working from home. Regarding those categories, they mainly vary in terms of workers and location patterns. Referring to the former, smart working is referred mostly to employees with a stable contract with a company, while self-employed or freelancers used to telework and working from home. Referring to location choice, smart-working and working from home is mainly carried out within the domestic sphere, while teleworking refers to a more complex concept of working from anywhere. It is possible to identify four typologies of telework based on location choice⁽⁴⁹⁾. Regarding those declinations of teleworking location, Teleworking from a fixed location or freelance telework highlights that teleworkers might consider relocating themselves into a Third place⁽⁵⁰⁾ to enhance their performance, well-being, and quality of life. Among the Third places, it is worth acknowledging that CSs is the preferred choice for the majority of remote workers⁽⁵¹⁾

Within this context, the CS represents a valuable alternative for remote workers because it offers: 1) access to adequate technology, 2) reduce risks of isolation, 3) reduce costs for the employee (for example, by providing access to a cheaper habitat, or by reducing commuting times), 4) improve job satisfaction and well-being, 5) enhance work-life balance⁽⁵²⁾.

The CS represents one of the well-known collaborative workspace models and is a relatively new phenomenon reflecting a broader change in the contemporary economy: from predominantly corporate environments to a more fluid way of working based on networks and collaborations⁽⁵³⁾. CSs meet the demand for dematerialisation and

⁽⁴⁹⁾ U. HUWS. *op. cit.*

⁽⁵⁰⁾ R. OLDENBURG. *op. cit.*

⁽⁵¹⁾ J. MERKEL. *Coworking in the city. Ephemera*. 15(2), 2015, 121-139.

⁽⁵²⁾ I. MANZINI CEINAR, I. MARIOTTI. *The effects of Covid-19 on coworking spaces: patterns and future trends*, cit.

⁽⁵³⁾ M. AKHAVAN. *Third places for work: A comprehensive review of the literature on coworking spaces and maker spaces*, in Mariotti I., Di Vita S., Akhavan M., eds., *New workplaces: Location patterns, urban effects and development trajectories*. A worldwide investigation, Springer, forthcoming 2021.

fragmentation of both spatial and functional work⁽⁵⁴⁾, facing the meeting's needs, particularly the needs of the so-called digital nomads in the tertiary sector⁽⁵⁵⁾. Coworking is characterised by flexibility of access according to individual time preferences, diversity of functions, and domestic and working atmosphere. It stimulates the exchange of knowledge, prevents individual workers' isolation, and nurtures a sense of place and local community⁽⁵⁶⁾. According to the literature, CSs represent "open-plan office environments in which [professionals] work alongside other unaffiliated professionals for a fee"⁽⁵⁷⁾. The definition of coworking spaces soon related to a 'milieu' for collaboration and knowledge sharing⁽⁵⁸⁾, where unrelated people relate in an 'inclusively sociable atmosphere, offering both the basis of community and celebration of it'⁽⁵⁹⁾. A place where self-employed workers, freelancers, innovative start-ups and businesses can interact, thus reducing the risks of isolation⁽⁶⁰⁾, and increase the opportunities for meeting and the exchange of knowledge and experience, with the purpose to foster a sense of local place and community⁽⁶¹⁾.

When coworking emerged in the mid-2000, it was characterised by small and independent workspaces⁽⁶²⁾ to face the economic recession and its consequences.

Spiral Muse founded in San Francisco or Betahaus in Berlin has been built on these premises. They represent the first wave of CSs⁽⁶³⁾, or

⁽⁵⁴⁾ G. FRIEDMAN. *Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy*. Review of Keynesian Economics, 02(02), 2014, 171-188.

⁽⁵⁵⁾ A. GANDINI. *The rise of coworking spaces: A literature review*, cit.

⁽⁵⁶⁾ L. E. GARRETT, G. M. SPREITZER, P. A. BACEVICE. *Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces*. Organization Studies, 38(6), 2017, 821-842.

⁽⁵⁷⁾ C. SPINUZZI. *Working alone together: coworking as emergent collaborative activity*. Journal of Business and Technical Communication, 26(4), 2012, 400-441.

⁽⁵⁸⁾ B. MORISET. *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. The rise of coworking spaces. 2014.

⁽⁵⁹⁾ R. OLDENBURG. *op. cit.*

⁽⁶⁰⁾ J. MERKEL. *Cultural Entrepreneurship*. 2018.

⁽⁶¹⁾ I. MARIOTTI, M. AKHAVAN. *Exploring proximities in coworking spaces: evidence from Italy*, cit.

⁽⁶²⁾ V. AVDIKOS, E. ILIOPOULOU. Community-led Coworking spaces: From co-location to collaboration and collectivization. In *Creative Hubs in Question*, Palgrave Macmillan, 2019, 111-129.

‘avant-garde’ phase characterised by a grassroots communitarian ethos. In 2011, Kwiatkowski and Buczynski⁽⁶⁴⁾ defined the first wave of CSs by five central values: collaboration (cooperate and co-create shared values), community (intangible benefits, shared objectives), sustainability (offset the environmental footprint of the space), openness (knowledge exchange, information and people), and accessibility (both financially and physically).

Recently, there has been an increase of commercialisation and neoliberal trends by expanding corporate offices working globally and real estate developers (such as WeWork, Regus, etc.) into coworking. Increasingly, medium-sized CSs adapt themselves from the open-plan office to dedicated office spaces to accommodate industry-led companies. Neo-corporate spaces⁽⁶⁵⁾ are more embedded into the start-up ecosystem and aim to foster business growth among their coworkers and businesses. Despite the neo-corporate booms of commercialisation and top-down logics of space sharing, the presence of independently managed spaces, or community-led CSs⁽⁶⁶⁾, whose purpose is to benefit the local context, has remained a key component. This third wave of CSs, or ‘resilient spaces’⁽⁶⁵⁾ embraces the evolution of work in the direction of flexibility and independence. These coworking typologies fulfill different roles within the urban environment and the local economy, attracting different groups of users into their spaces.

Due to their bottom-up nature and less stable economic sources of funding, community-led or entrepreneurial-led CSs have been mostly affected by the Covid-19 impact. However, studies revealed that community-led CSs have more potential in the long term for providing spatial alternatives to remote workers who want to escape from the city

⁽⁶³⁾ C. FOERTSCH, R. CAGNOL. *The history of coworking in a timeline*. Retrieved from <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>, 2016, October.

⁽⁶⁴⁾ A. KWIATKOWSKI, B. BUCZYNSKI. *Coworking: How freelancers escape the coffee shop office*. Fort Collins, 2011.

⁽⁶⁵⁾ A. GANDINI, A. COSSU. *The third wave of coworking: ‘Neo-corporate’ model versus ‘resilient’ practice*. *European Journal of Cultural Studies*, 2019, 1-18.

⁽⁶⁶⁾ V. AVDIKOS, J. MERKEL. *Supporting open, shared and collaborative workspaces and hubs: recent transformations and policy implications*. *Urban Research & Practice*, 13(3), 2020, 348-357.

center and companies for relocating their employees⁽⁶⁷⁾. This leads to a partial displacement of people from the metropolis in favor of the suburbs and rural areas. Besides, many of those who had previously relocated to the north in search of more job opportunities now have the chance to return to their home cities while maintaining their jobs and save money in more affordable locations. Since the pandemic is still ongoing, both companies and self-employed workers experience multiple and diverse working solutions to allow physical distancing and lowered costs⁽⁶⁸⁾, including remote working options and diffuse working locations, thanks to CSs.

Among the existing cases of an innovative model of CSs hosting remote workers, some experimental trends emerged during Covid-19, such as the use of public CSs in urban areas to de-densify public services, concerning for instance primary schools and public administrations' offices in Italy, such as the *Progetto Scuola Diffusa* (Diffused School Project) in Reggio Emilia, or public libraries in Finland⁽⁶⁹⁾. Others innovative approaches have emerged in the hotel sector which is offering 'mobile offices'⁽⁷⁰⁾⁽⁷¹⁾ and rooms for work-related activities⁽⁷²⁾, while the municipality of Milan has sponsored 65 CSs where you can book workstations through an app, transforming the city into a widespread office during the months of the pandemic. Moreover, some more flexible working spaces acting locally have recently caught on and might represent an excellent alternative to fight isolation and provide a convivial environment favoring collaborative communities and mutual support. The promotion of a "local coworking model" has emerged, firstly to support residents but also to host telecommuters escaping from cities. A local coworking can be

⁽⁶⁷⁾ I. MARIOTTI, D. DI MATTEO. *Coworking in emergenza Covid-19: quali effetti per le aree periferiche?*, cit.

⁽⁶⁸⁾ I. MANZINI CEINAR, I. MARIOTTI. *The effects of Covid-19 on coworking spaces: patterns and future trends*, cit.

⁽⁶⁹⁾ M. DI MARINO, J. LILIUS, K. LAPINTIE. *New forms of multi-local working: identifying multi-locality in planning as well as public and private organisations' strategies in the Helsinki region*. *European Planning Studies*, 26(10), 2018, 2015-2035.

⁽⁷⁰⁾ AIRBNB, *op. cit.*

⁽⁷¹⁾ I. VUOKKO, I. KOJO, S. NENONEN. *Places for multi-locational work – opportunities for facilities management*. *Facilities*, 33(2), 2015, 20-37.

⁽⁷²⁾ F. SCULLICA, E. ELGANI. *Living, Working and Travelling. New Processes of Hybridisation for the Spaces of Hospitality and Work*. Franco Angeli Editore, 2009.

conceived as a hybrid space⁽⁷³⁾ between a shared office and a community space, which aims to provide community support, affordable workspace and work opportunities firstly to residents, and attract teleworkers living in other areas. In London, the concept of local CS is boosted and promoted by the several communities, and many local CSs are spreading in residential areas, such as the Good Club Neighbourhood Work Club, which residents have created to support their community in pandemic times. However, the London Municipality aims at containing the ‘moving out’ trends, encouraging small businesses, especially those in the arts sector, to return to the city centre and support the London’s economy through pandemic times⁽⁷⁴⁾. The City of London Corporation has drafted a plan to underpin flexible working and affordable workspaces through season travelcards for rail travel in line with new commuter behavior to accommodate remote working. Along with the incentives for commuting, Arup⁽⁷⁴⁾ states that the built form needs to be rethought for remote working practices, with spaces to socialise and meet. At the same time, Fosters + Partners company⁽⁷⁵⁾ predicts that vacant properties on high streets could become a diffuse network of small-scale local CSs to provide a much-needed change of scene from working in our homes.

4. Emerging patterns and different territorial contexts

The promotion of agile or smart work has a tangible effect on our cities and could, in the future, change their urban layout. It is no longer necessary to reconcile the place of residence with the place of work with smart working. This may lead to a partial displacement of people

⁽⁷³⁾ A. MIGLIORE, I. MANZINI CEINAR, C. TAGLIARO. *Beyond coworking: from flexible to hybrid spaces*, in Orel, M., Dvouletý, O., Ratten, V. (Eds.). *The flexible workplace: Coworking and other modern workplace transformations*. Springer Nature, forthcoming 2021.

⁽⁷⁴⁾ O. WYMAN. *Financial Times: London Recharged Report*. Retrieved from <https://www.oliverwyman.com/media-center/2020/oct/london-recharged.html>, 2020, October.

⁽⁷⁵⁾ FOSTER + PARTNERS. *Tactical Urbanism: Reimagining Our Cities post-Covid-19*. Retrieved from <https://www.fosterandpartners.com/plus/tactical-urbanism/>, 2020, May.

from the metropolis in favor of the suburbs and rural areas. Besides, many of those who had previously relocated to the core area in search of more job opportunities now have the opportunity to return to their home cities while maintaining their jobs. Moving from the background discussed in the preceding sections, it appears increasingly clear that the evolution patterns of the concentration or distribution of work are not proceeding incrementally but in an extremely disruptive way. Latent changes, which have been years in the making, may become the new normal in just a few months. After the quick and far from perfect adaptation triggered by the pandemic outbreak all along 2020, the pace and progression of the emergency in different parts of the world has caused a very different type of tests and experimentations of new work patterns and has therefore permitted some first assessments of their effects⁽⁷⁶⁾.

Even if the abrupt shift to distributed (or remote) work patterns has been visible worldwide, the emerging phenomenon is by no means unitary. On the contrary, in each case, we deal with a single, specific type of effect, highly contextual, and related to the possible potential matches between different types of territories and different types of remote working models. Thus, moving from the current emergency to a future medium-term reorganisation, very different models will probably emerge.

Concerning different remote working models, depending on how much distributed or concentrated they are, if working outside of the leading company offices will be, and weekly, monthly, and yearly calendars of remote working they will adopt, the effects may be quite different anticipated in the previous sections. The working model of an employee in a large organisation, who lives in a suburban area and needs to meet colleagues and supervisors in person once or twice a week will be significantly different from that of a digital nomad, a freelance worker frequently changing location and cities.

Thus, we imagine that the concentration or distribution patterns will be highly selective, job- and locality-specific. Looking at the possible evolution from the perspective of employers and of workers, the main

⁽⁷⁶⁾ A. KYLILI, N. AFXENTIOU, L. GEORGIU, C. PANTELI, P. MORSINK-GEORGALLI, A. PANAYIDOU, C. PAPOUIS, P. FOKAIDES. *The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic*. Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, And Environmental Effects, 2020.

drivers, jointly with the features of local contexts, will be the role played by the need for synchronous or asynchronous modes of communication and the level of importance of the physical context for each type of activity.

Looking at the spatial dimension, even restraining our perspective to Europe, the possible reorganization patterns will be very different in dense and hyper-connected metropolitan cores⁽⁷⁷⁾, suburban regions, rural areas, marginal or inner areas, tourist resorts, etc. This depends on the evolutionary pattern of each territorial configuration and on the formal and dimensional matrixes of what can be called post-metropolitan territories⁽⁷⁸⁾⁽⁷⁹⁾⁽⁸⁰⁾.

Urban cores are characterised by high densities, not just in terms of population, but also in activities, functions, services, etc. They usually concentrate high-end jobs and services and an array of low-skill jobs, mainly in the service sectors. In the last few years, they witnessed a further concentration of employment, investment, and innovation worldwide⁽⁸¹⁾⁽⁸²⁾. They are formed of very different components, from CBDs to working-class peripheral or inner-city neighborhoods, and therefore by very different density and connectivity patterns.

Suburban regions, in turn, are characterised by lower density urbanisation, based mainly on the connection networks with major urban centres, and with distinct patterns of the relative concentration of functions (large retail and other services, production and manufacturing) in some nodes, within a more or less regular lower density fabric, mostly residential. This spatial pattern, characterised in some cases by polycentric urbanisation patterns, in other cases by a more pronounced dependency on a central metropolitan core, usually implies a significant presence of commuters, with diverse commuting

⁽⁷⁷⁾ S. HAMIDI, S. SABOURI, R. EWING. *Does Density Aggravate the COVID-19 Pandemic?* Journal of the American Planning Association, 86(4), 2020, 495-509.

⁽⁷⁸⁾ E. SOJA. *Post-Metropolis*. Critical Studies of Cities and Regions, Oxford and Malden, Blackwell. 2000.

⁽⁷⁹⁾ A. BALDUCCI, V. FEDELI, F. CURCI. *Oltre la metropoli*. L'urbanizzazione regionale in Italia, Guerini Associati, 2017.

⁽⁸⁰⁾ A. BALDUCCI, F. CURCI, V. FEDELI. *L'urbano che cambia oltre le città e le metropoli*. *Un contributo dal contesto italiano*. Contesti. Città, Territori, Progetti, 2019, 52-63.

⁽⁸¹⁾ S. SASSEN. *The Global City*. Princeton University Press, 2001.

⁽⁸²⁾ S. SASSEN. *Cities in a World Economy*. Sage, 5th edition, 2018.

patterns concerning their activity and the means of transport used. In general, the functional connections with an urban core are quite strict. Finally, rural and peripheral areas are those areas remote from primary metropolitan nodes, characterised by problems of accessibility, very frequently by shrinking demographics, ageing population, lack of (even essential) services, but also by the prosperous environmental, landscape and cultural resources both material and immaterial, which are legacy of the long development history and trajectories. Moreover, these areas tend to be characterised, even more than the others, by the diffused presence of abandoned or underused building stock.

Therefore, these different spatial and territorial configurations will have particular effects in terms of the new workspaces that will be needed, be they first, second or third places⁽⁸³⁾, or a hybrid between the former. In particular, the specific arrangements in terms of territorial settings, characters of the built environment and real estate, production models, forms of local society organisation⁽⁸⁴⁾⁽⁸⁵⁾ and the specific emerging needs in terms of supply and demand of jobs will possibly shape very different *workplace landscapes*, influenced by each of these variables and drivers. The areas and communities which will be involved in this trend towards territorial reorganisation will be those with specific essential pre-requisites or endowments, such as good quality education opportunities, healthcare and transport links, also in relation with the weight of working from home possibilities, related to the type of job and the features of the residence⁽⁸⁶⁾.

This will also happen in relation with the reorganisation of cities and territories based on proximity⁽⁸⁷⁾, an emerging issue in the wake of the pandemic, which has nevertheless a long tradition in the history of urban planning thought and practice all along the Twentieth century, from the modernist satellite cities and autonomous neighbourhoods to

⁽⁸³⁾ R. OLDENBURG. *op. cit.*

⁽⁸⁴⁾ A. BAGNASCO. *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, 1977.

⁽⁸⁵⁾ A. BAGNASCO. *Fatti sociali formati nello spazio*. Cinque lezioni di sociologia urbana e rurale, Angeli, 1994.

⁽⁸⁶⁾ S. HEROY, I. LOAIZA, A. PENTLAND, N. O'CLERY. *Controlling COVID-19: Labor structure is more important than lockdown policy*, Cornell University Press, 2020.

⁽⁸⁷⁾ G. FERRI, E. MANZINI. *Abitare la prossimità: la città dei 15 minuti non è la città dei borghi*. Retrieved from <https://www.che-fare.com/abitare-prossimita-citta-15-minuti-borghi/>, 2020.

New Urbanism utopias of walkable cities and suburbs⁽⁸⁸⁾. From the perspective of possible future local communities, based on proximity models, we can imagine more synchronous daily life models, a different type of experiences of physical contexts, and an emerging need for more shared spaces.

Moving from these very first notes, which will need to be substantiated by further research, we can foresee very different scenarios that will open up in the next months and years. All this will imply the need for hybrid workspaces⁽⁸⁹⁾ able to cater to the emerging needs of workers and employers, in which possibly the idea of coworking, as well as that of remote and smart working, will be profoundly re-interpreted.

5. Conclusions

Shared workspaces will radically change their function, organisation, diffusion and system of relationships in the near future. Moving from the emerging trends we have introduced and discussed in the preceding sections, it is possible to imagine possible directions along which such workspaces will develop and some trends that will characterise these developments.

Firstly, it is possible to imagine that there will be some re-distribution of people and jobs in the territory. Possibly, such re-distribution will not be even, but it will be a complex mix of concentration and diffusion, in which the re-distribution of the population will follow highly selective paths, even if very different from the ones that characterised the pre-Covid19 workspace domain. Here, initial endowments of different localities in terms of assets and services critical for a population on the move, such as physical accessibility, but also good connectivity, diffused childcare opportunities, high-level education, quality healthcare, etc., coupled with environmental conditions (in terms of landscape, nature, outdoor activities, etc.) will play a significant role, and here the role of policy strategies will be vital.

⁽⁸⁸⁾ A. DUANY, E. PLATER-ZYBERK, J.SPECK. *Suburban Nation. The Rise of Sprawl and the Decline of the American Dream*, North Point Press, 2000.

⁽⁸⁹⁾ I. MARIOTTI, M. DI MARINO, M. AKHAVAN. *The emergence of coworking models in the face of pandemic*, cit.

Looking towards these trends, we can imagine a scenario based on proximity forms, not just in the dense metropolitan cores, but also in other types of territories. If this will be the scenario, the population will be more evenly distributed (even if, as is evident, not perfectly evenly, due to the different conditions of accessibility and resource endowments) and the question will be how to supply all these areas with effective, efficient and equal opportunities in terms of jobs and services. Shared workspaces might be diffused in different forms: traditional CSs catering for freelancers and knowledge workers, but also workspaces in which employees from large organisations (public and private) will spend part of their working week, hybrid spaces based on peculiar combinations of locally required services (related to both jobs and care) third spaces based on some form of everyday recreational activities⁽⁹⁰⁾, and many others.

Such shared workspaces can play a crucial role in the transformation process of cities and regions⁽⁹¹⁾. hosting the relocated remote workers and helping them to plug into the local scene⁽⁹²⁾⁽⁹³⁾ as well as becoming a lifeline for small businesses that operate in the periphery⁽⁹⁴⁾. As recent research on Emilia-Romagna underlines, “these spaces will be able to play an important supporting role for all those workers who, due to the economic crisis, will need a community to welcome and support them, both functionally (contacts, opportunities) and emotionally (mutual support), in a phase of professional reconversion, start and/or relaunch of their working career. Therefore, it seems important for policymakers to try to understand how to exploit even more the potential of these spaces (which in most cases already

⁽⁹⁰⁾ R. OLDENBURG. *op. cit.*

⁽⁹¹⁾ I. MANZINI CEINAR, I. MARIOTTI. *The effects of Covid-19 on coworking spaces: patterns and future trends*, cit.

⁽⁹²⁾ D. STRANGLER. *Here Are Three Reasons COVID-19 Makes Coworking Spaces Even More Important*. Forbes, 2020, April.

⁽⁹³⁾ I. MARIOTTI, D. DI MATTEO. *Coworking in emergenza Covid-19: quali effetti per le aree periferiche?* cit.

⁽⁹⁴⁾ B. KATZ, M. SAADINE, C. HIGGINS. *Saving small business: Supersize the local role*. Retrieved from <https://www.thenewlocalism.com/newsletter/saving-small-business-supersize-the-local-role/>, 2020, April.

receive public funding) in terms of welfare and economic development actions’⁽⁹⁵⁾.

Acknowledgements

The book chapter is supported by COST Action CA18214 ‘The geography of New Working Spaces and the impact on the periphery’, which is funded by the Horizon 2020 Framework Programme of the European Union (project website: <http://www.new-working-spaces.eu/>; European Union Website: <https://www.cost.eu/actions/CA18214>).



Abstract

Modelli di lavoro emergenti e contesti territoriali: tendenze per il settore del coworking nella ripresa dalla pandemia

Obiettivi: L'articolo si propone di esplorare la domanda di potenziali utilizzatori e l'offerta di spazi di lavoro (i.e. spazi di coworking) che si sono sviluppate durante la pandemia Covid-19. Viene discusso se e come il modello di spazio di coworking sta cambiando per rispondere a queste nuove esigenze, e quali sono le implicazioni spaziali e politiche correlate a tali cambiamenti. **Metodologia:** Lo studio abbraccia un approccio qualitativo che esplora la letteratura esistente sulle dinamiche emergenti nel campo del lavoro, partendo da una panoramica delle tendenze recenti in Europa basata sulle indagini internazionali esistenti. **Risultati:** Nuovi possibili scenari possono essere basati su diverse forme di prossimità, non solo nei densi nuclei metropolitani, ma anche in altri tipi di territori, dove la popolazione può decidere di ridistribuire selettivamente, e la questione sarà come fornire a tutte queste aree opportunità efficaci, efficienti e pari opportunità in termini di posti di lavoro e servizi. Lo studio evidenzia la diffusione di spazi di lavoro condivisi in diverse forme: i tradizionali spazi di coworking per i liberi professionisti e i lavoratori della conoscenza, ma anche spazi di lavoro in cui i dipendenti di grandi organizzazioni (pubbliche e private) trascorreranno parte della loro settimana lavorativa, spazi ibridi basati su particolari combinazioni di servizi richiesti

⁽⁹⁵⁾ A. SCAPOLAN, F. MONTANARI. *Come co-working ed incubatori possono superare il Coronavirus*. CheFare. Retrieved from <https://www.che-fare.com/spazi-collaborativi-tempo-covid/>, 2020.

localmente (legati sia al lavoro che all'assistenza), spazi di terzo livello basati su qualche forma di attività ricreativa quotidiana, e molti altri. **Limiti e implicazioni:** La pandemia è ancora in corso e, poiché il documento si concentra sulla revisione della letteratura esistente e sulle indagini in un contesto in evoluzione, il suo principale limite è la capacità di raccogliere dati verificabili e aggiornati. **Originalità:** L'originalità dell'articolo sta nella prefigurazione di una serie di direzioni di sviluppo che riguardano il rapporto tra pratiche di lavoro e spazi collaborativi in diversi territori, esplorando come le dinamiche locali e diffuse possano essere l'opportunità per una potenziale trasformazione dei modelli di lavoro.

Parole chiave: lavoro a distanza, spazi di coworking, territori post-metropolitani, Covid-19

Emerging work patterns and different territorial contexts: trends for the coworking sector in pandemic recovery

Objectives: The paper aims to explore and unpack the complexity of coworking's users and supply (i.e. coworking spaces), based on the recent trends caused by Covid-19. It is discussed whether and how coworking's environment increases its diversification in terms of users and the spatial and policy implications linked to this shift. **Methodology:** The study embraces a qualitative approach exploring the existing literature on the emerging dynamics in the field of work, moving from an overview of recent trends across Europe based on existing international surveys. **Results:** New possible scenarios may be based on different forms of proximity, not just in the dense metropolitan cores, but also in other types of territories, where the population may decide to selectively re-distribute, and the question will be how to supply all these areas with effective, efficient and equal opportunities in terms of jobs and services. The study highlights the diffusion of shared workspaces in different forms: traditional coworking spaces catering for freelancers and knowledge workers, but also workspaces in which employees from large organisations (public and private) will spend part of their working week, hybrid spaces based on peculiar combinations of locally required services (related to both jobs and care), third-spaces based on some form of everyday recreational activities, and many others. **Limits and implications:** The pandemic is still ongoing and, since the paper focuses on the review of existing literature and surveys in a changing context, its main limitation is the ability to collect verifiable and up-to-date data. **Originality:** The paper's uniqueness lies in the prefiguration of a range of development directions concerning the relationship between work practices and collaborative spaces in different territories, exploring how local and diffused dynamics might be the opportunity for a potential transformation of work patterns.

Keywords: remote working, coworking spaces, post-metropolitan territories, Covid-19

The Future of Work

*Silvia Angeloni**

Summary: 1. Introduction. – 2. The impact of technologies on the labour market. – 3. Inequality. – 4. Creativity. – 5. Conclusions.

1. Introduction

The rethinking of the labour market is made inevitable by a sharp acceleration of productivity, which seems to accentuate the phenomena of social inequality by reducing people's employability. Increases in productivity affect most industries and have their source in faster pace of innovation as well as in the integration of «new technological opportunities such as cloud computing, big data and data value chain developments, new industrial applications of internet, smart factories, robotics, 3-D printing and design» ⁽¹⁾.

More in general, the current era is affected by some structural trends: the accelerated pace of technological progress and the rapid spread of globalization, which make the world more interconnected and interdependent than even before; the increasing ageing population in developed countries; the high unemployment rates especially of young generations; and, the growing inequality.

All these phenomena are reciprocally linked, influencing each other. For this reason, they should be analysed together to identify a comprehensive framework of intertwined and complementary measures to be adopted in order to mitigate, or even prevent, the most severe

* *Associate Professor of Business Economics at the Department of Economics, Management and Quantitative Methods, University of Milano, IT.*

⁽¹⁾ EUROPEAN COMMISSION, *For a European Industrial Renaissance*, COM 14/2, Brussels, 2014, 9

economic, social and environmental consequences. The economy, the environment, technology and public health are key issues on which stakeholders must find ways to act quickly and with a sustainable approach ⁽²⁾.

Therefore, the main research question of the present study is how to pursue technological progress without sacrificing the employability of people and the principle of equality. To answer this question, a conceptual paper is developed ⁽³⁾. The study relates to three strands of literature. First, the analysis builds on the literature examining the impact of technology and computerization on the labour market. Second, the study draws upon the inequality literature. Third, the literature on creativity is investigated. The three literature streams are reviewed to explain how gains from technological progress can be distributed in order to gradually favour a growing share of the labour force, in compliance with the approach of *inclusive growth* and *sustainable development*. According to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *inclusive growth* is «a new approach to economic growth that aims to improve living standards and share the benefits of increased prosperity more evenly across social groups» ⁽⁴⁾. In addition, according to the classic definition provided by the Brundtland report, *sustainable development* is the «development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» ⁽⁵⁾.

2. The impact of technologies on the labour market

As stressed by Schumpeter, the creative destruction, which is the

⁽²⁾ WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Risks Report 2020: Insight Report*, Geneva, 2020

⁽³⁾ R. P. GEPHART, “Qualitative Research and the Academy of Management Journal”, in *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, n. 4, 454-462; B. GLASER, A. STRAUSS, *Discovery of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley, 1967; J. A. MAXWELL, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage, Thousand Oaks, 2013; M. B. MILES, A. M. HUBERMAN, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 1994

⁽⁴⁾ OECD, *All on Board: Making Inclusive Growth Happen*, OECD Publishing, Paris, 2014, 8

⁽⁵⁾ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, 1987, 8

essential fact about capitalism, is the process of industrial mutation «that incessantly revolutionizes the economic structure *from within*, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one» ⁽⁶⁾. In Schumpeter's view, the capitalist enterprise is the propelling force of technological progress. *Disruptive innovations* create new markets and groups of consumers, not only through the development of new technologies and products, but above all through the implementation of new business models ⁽⁷⁾.

In the current scenario, the McKinsey Global Institute (MGI) has identified twelve *disruptive* technologies with the potential for massive impact on how people live and work, and on industries and economies ⁽⁸⁾. The list includes mobile Internet, automation of knowledge work, the Internet of Things, cloud technology, advanced robotics, autonomous and near-autonomous vehicles, next-generation genomics, energy storage, 3-D printing, advanced materials, advanced oil and gas exploration and recovery, renewable energy.

In particular, in the global economy a digital transition is in progress and the way goods are manufactured in developed countries is dramatically changing, due to several innovations, including the ubiquitous use of sensors, the expansion of wireless communication and networks, the deployment of increasingly intelligent robots and machines, the increased computing power at lower cost, and the development of Big Data analytics ⁽⁹⁾. This transition is also known as *Industry 4.0*, which is a specific term used to indicate «a group of rapid transformations in the design, manufacture, operation and service of manufacturing systems and products» ⁽¹⁰⁾. The *4.0* designation denotes that this is the world's fourth industrial revolution. Particularly, the first

⁽⁶⁾ J. A. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Brothers, New York, 1950, 83

⁽⁷⁾ C. M. CHRISTENSEN, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, 1997; C. M. CHRISTENSEN, "The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption", in *Journal of Product Innovation Management*, 2006, vol. 23, n. 1, 39-55

⁽⁸⁾ J. MANYIKA, M. CHUI, J. BUGHIN, R. DOBBS, P. BISSON, A. MARRS, *Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, McKinsey Global Institute, San Francisco, 2013

⁽⁹⁾ T. STOCK, G. SELIGER, "Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0", in *Procedia CIRP*, 2016, vol. 40, 536-541

⁽¹⁰⁾ R. DAVIES, "Industry 4.0: Digitalisation for Productivity and Growth", in *European Parliamentary Research Service*, 2015, 1-10, 2

revolution (1784-mid 19th century) was water- and steam-powered mechanical manufacturing; the second revolution (late 19th century-1970s) was represented by electric-powered mass production based on the division of labour; the third revolution (1970s-today) was based on electronics and information technology (IT) driving new levels of automation of complex tasks; lastly, the fourth revolution (today-future) is based on sensor technology, interconnectivity and data analysis, which allow mass customization, integration of value chains and greater efficiency ⁽¹¹⁾.

The implementation of *Industry 4.0* requires the workers' ability to program and control high performance machines. Employees with low skills run the risk of becoming progressively replaceable, and their employability can be safeguarded only if they are retrained. It can be figured out that there will be job opportunities for people with Information and Communications Technologies (ICTs) expertise. Softer skills, such as leadership, team building, and creativity, will be also increasingly important, because such skills are least likely to be automated, and most in demand in a dynamic and entrepreneurial economy ⁽¹²⁾. The COVID-19 pandemic will accelerate automation, because firms tend to turn to technologies replacing labour in order to respond to sanitary requirements and containment measures ⁽¹³⁾.

Obviously, the decrease of many traditional workers will also impact on demand of managers, especially HR managers, who will be fewer and fewer and, above all, will have new roles. If companies are increasingly based on automated processes, the managers will be transformed into a kind of designers and accelerators of innovation. Indeed, most employees will be asked to develop *self-management* and *self-leadership* capabilities, since innovative organizations are «not managed hierarchically. Instead, they rely on self-organization, dispersed influence, individual and group accountability» ⁽¹⁴⁾. Multi-

⁽¹¹⁾ R. DAVIES, *op. cit.*

⁽¹²⁾ E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, Lexington, 2011

⁽¹³⁾ OECD, *Job Creation and Local Economic Development 2020: Rebuilding Better*, OECD Publishing, Paris, 2020

⁽¹⁴⁾ C. A. LENGNICK-HALL, T. E. BECK, M. L. LENGNICK-HALL, "Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource

task works, which call for multi-skilled workers, are required by flexible organizations that are generated by the wave of globalization and new technologies ⁽¹⁵⁾.

Whether the potential economic impact of *disruptive* technologies will translate into substantial increases in employment is another story. It is difficult to predict how the labour market will be in the future because it will depend on many variables, such as the future trend of technological progress, demographic changes, legal aspects, political decisions, and globalization evolution. What can be asserted is that the Internet, robotics, electronics, digital information, artificial intelligence and, more in general, technologies will erode many jobs, with the result that only creative and intellectual professions, as well as professions requiring IT and social skills, might have chances of surviving in an increasingly challenging labour market.

Moreover, there are good reasons to expect an increase of labour in some industries. High growth rates are expected in clean energy technologies, in product recycling and in adaptation to climate change, since the green economy contributes to reducing environmental impacts of production and consumption to levels that are environmentally sustainable ⁽¹⁶⁾ and, thus, the green economy is increasingly becoming the aim of policy responses and initiatives in the developed world ⁽¹⁷⁾. Furthermore, health-care and wellness could become the world's largest industry because there is a growing demand for well-being. Employment growth in this industry is driven by multiple factors, including the increasing ageing population, the rising cases of diseases resulting from pollution problems, and the growing consumer focus on wellness ⁽¹⁸⁾. Employment opportunities also relate to education since

Management", in *Human Resource Management Review*, 2011, vol. 21, n. 3, 243-255, 247

⁽¹⁵⁾ C. OMAN, *The Policy Challenges of Globalisation and Regionalisation*, OECD Development Centre, Policy Briefs, Paris, 1996

⁽¹⁶⁾ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Global Employment Trends*, ILO Publications, Geneva, 2009; M. JÄNICKE, "Green Growth": From a Growing Eco-Industry to Economic Sustainability", in *Energy Policy*, 2012, vol. 48, 13-21

⁽¹⁷⁾ K. J. ONEILL, D. C. GIBBS, "Towards a Sustainable Economy? Socio-Technical Transitions in the Green Building Sector", in *Local Environment*, 2014, vol. 19, n. 6, 572-590

⁽¹⁸⁾ INTUIT, *Intuit 2020 Report: Twenty Trends That Will Shape the Next Decade*, 2010

«education is one of the keys to success»⁽¹⁹⁾, and good education is increasingly the only way to access decent work⁽²⁰⁾.

In general, job growth is expected to be highest in the service sector, especially in non-routine elementary occupations such as personal care services, including jobs in childcare, jobs in elderly care and social works⁽²¹⁾. This is not surprising since «today's knowledge economies are increasingly service-oriented»⁽²²⁾. On the contrary, the occupations which are most at risk of contraction and automation in the future are those that rely mainly on routine tasks, such as low-skill manufacturing jobs, but also some craft and clerical occupations.

According to the recent study by Frey and Osborne⁽²³⁾, 47% of total US employment is in the high-risk category, being these jobs expected to be automated relatively soon, by a certain number of years, perhaps by a decade or two. Their study estimated the probability of computerization for 702 detailed occupations, by examining expected impacts of future computerization on the US labour market. Their model predicted a high likelihood of computerization not only for transport, logistics, office and administrative support occupations, but also for manufacturing, packing, maintenance, agriculture, services, sales and construction occupations.

The main question is if technology will burn more jobs than those that the same technology will be able to generate. In this regard, Kotler writes: «Technology is clearly destroying many jobs, probably faster than it is creating new jobs. Technology has been a job killer and disrupter of several industries, including publishing, music, retail, and manufacturing. We may be losing the race against the machine»⁽²⁴⁾.

⁽¹⁹⁾ J. E. STIGLITZ, *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, W. W. Norton & Company, New York, 2012, 19

⁽²⁰⁾ M. TIRABOSCHI, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, 2012

⁽²¹⁾ EUROPEAN POLITICAL STRATEGY CENTRE, *The Future of Work: Skills and Resilience for a World of Change*, in *EPSC Strategic Notes*, 2016, vol. 13, 1-12

⁽²²⁾ OECD, *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation for Growth and Society*, OECD Publishing, Paris, 2015, 187

⁽²³⁾ C. B. FREY, M. A. OSBORNE, «The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?», in *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, vol. 114, 254-280

⁽²⁴⁾ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System*, Amacom, New York, 2015, 80

Probably, as asserted by Brynjolfsson and McAfee ⁽²⁵⁾, in all fields, such as medicine, law, finance, retailing, manufacturing, and even scientific discovery, the key to winning the race should not be to compete *against* machines but to compete *with* machines. If computers win at the level of routine processing, repetitive arithmetic, and error-free consistency, they lack intuition and creativity. Human beings are strongest exactly where computers are weak, creating a potentially good partnership. A cooperation between human intelligence and artificial intelligence, rather than a trade-off, is to be hoped for. Moreover, the replacement of routine occupations by automation is a good thing, because routine tasks tend to be humdrum tasks and, hence, they are associated with job depression and low levels of job satisfaction ⁽²⁶⁾.

However, to preserve the unique abilities of human beings, the use of information technology especially in education should be moderate. Indeed, without neglecting the importance of a digital education, some experts are becoming concerned about *digital dementia*, which is an effective expression coined by the neuroscientist Manfred Spitzer ⁽²⁷⁾ to highlight that an overuse of digital technology can result in the breakdown of cognitive abilities. As reported by Spitzer, «studies show that IT use while learning causes information processing in the brain to be shallow rather than deep, thereby preventing from information to be understood and encoded» ⁽²⁸⁾. Moreover, using the international student-level PISA database, Fuchs and Woessmann ⁽²⁹⁾ found that students who never used computers nor the Internet at school showed lower performances than students who sometimes used computers or the Internet at school, but students who used them several times a week

⁽²⁵⁾ E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *op. cit.*

⁽²⁶⁾ R. GRAU, M. SALANOVA, J. M. PEIRO, “Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress”, in *Psychology in Spain*, 2001, vol. 5, n. 1, 63-74; G. P. LATHAM, C. C. PINDER, “Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century”, in *Annual Review of Psychology*, 2005, vol. 56, n. 1, 485-516; P. E. SPECTOR, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, 1997

⁽²⁷⁾ M. SPITZER, *Digitale Demenz*, Droemer, München, 2012

⁽²⁸⁾ M. SPITZER, “Information Technology in Education: Risks and Side Effects”, in *Trends in Neuroscience and Education*, 2014, vol. 3, n. 3, 81-85, 83

⁽²⁹⁾ T. FUCHS, L. WOESSMANN, “Computers and Student Learning: Bivariate and Multi Variate Evidence on the Availability and Use of Computers at Home and at School”, in *CESifo Working Paper*, 2004, n. 1321

performed even lower. These findings seem to support that an excessive use of the computer might actually decrease student learning. Similarly, the neurobiologist Lamberto Maffei ⁽³⁰⁾ warns against the risk of technology that has created loneliness, caused by an excess of stimuli and by a saturation of all receptors, especially auditory and visual senses. This saturation induces a flurry of activity in the brain, removing room for reflection or almost impeding freedom of thought. In particular, Maffei explains that there is a contrast between the slow way the brain would like to work, in compliance with its physiological constitution, and the fast way it has to work, due to the needs of the technological society. The anxiety of speed and the isolation induced by technology cause depressive illnesses and a loss of humanity.

3. Inequality

In general, policy-makers have broken two promises, namely the promise toward senior people, since they have seen their pensions reduced, and the promise toward young people, to whom the employment has been assured after education. In both cases, the issue has some roots in technological progress.

In developed countries, people are living longer and healthier than ever before, in large part due to technological advances in the field of medicine. This adds pressures on the financial sustainability of pension systems, which are unable to maintain previously agreed measures on retirement incomes, because of the higher share of population aged over 60. The increasing proportion of people aged over 60 in many developed countries arises from the combination of two trends: first, the mortality decline, which increases life expectancy; second, the fertility decline, which reduces the family size and produces smaller young cohorts ⁽³¹⁾.

These trends also explain the change in the family's structure. In the past, families grew along a horizontal dimension: there were two parents, many children and very few grandparents. In the current time,

⁽³⁰⁾ L. MAFFEI, *Elogio della Ribellione*, Il Mulino, Bologna, 2016

⁽³¹⁾ S. ANGELONI, E. BORGONOV, "An Ageing World and the Challenges for a Model of Sustainable Social Change", in *Journal of Management Development*, 2016, vol. 35, n. 4, 464-485

families are developing in a long vertical dimension: there are two parents who often have only one child, but often there are also all the grandparents of this child and even some great-grandparents. Therefore, it is unlikely that the pensions of great-grandparents, grandparents and parents can be paid from the contributions of this child once he/she enters the working age ⁽³²⁾. In order to pay the future pensions, it will no longer be possible to rely on workers' contributions, because fewer and fewer people will be working.

The sustainability of pension systems can be ensured if the resources collected by workers are sufficient to pay the pensions of retirees. If the productivity of enterprises increases, but the number of employed people decreases while that of elder and retired people increases, it will be very difficult to ensure the sustainability of pension systems. Therefore, it is necessary to change some traditional mechanisms of intergenerational solidarity. For instance, the sustainability of pension systems can be achieved by prolonging the working life, also because a longer working life can help old people maintain their independence and their physical, psychological and social well-being ⁽³³⁾.

In addition, the redistribution of work, also in the form of part-time work, could lead to the rejuvenation of the population by favouring an increase in births. In particular, there is scientific evidence that the introduction of a greater possibility to access part-time jobs, which could be extended to the young cohort, affects fertility in positive way ⁽³⁴⁾. Furthermore, the reduction of working time could ensure not only a larger share of people in the labour market but also a higher productivity of workers ⁽³⁵⁾, especially when supported by technology. Tele-working and tele-schooling strategies in various contexts demonstrate the role of technology and innovation in supporting flexible employment relationships, business continuity and social

⁽³²⁾ S. ANGELONI, "Intergenerational Solidarity", in *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts*, 2016, book 1, vol. 1, 223-230

⁽³³⁾ J. P. HALL, N. K. KURTH, S. L. HUNT, "Employment as a Health Determinant for Working-Age, Dually-Eligible People with Disabilities", in *Disability and Health Journal*, 2013, vol. 6, n. 2, 100-106

⁽³⁴⁾ A. ARIZA, S. DE LA RICA, A. UGIDOS, "The Effect of Flexibility in Working Hours on Fertility: A Comparative Analysis of Selected European Countries", in *Public Finance and Management*, 2005, vol. 5, n. 1, 110-151

⁽³⁵⁾ D. DE MASI, *Lavoro 2025: Il Futuro dell'Occupazione (e della Disoccupazione)*, Marsilio Editori, Venezia, 2017

connection needs ⁽³⁶⁾. Really, the development of flexible forms of employment, including also many kinds of remote work, can create both opportunities for harmonizing various spheres of human life and excessive workload and stress to the detriment of private life ⁽³⁷⁾. However, as posited by Kazekami ⁽³⁸⁾, appropriate telework hours, which allow parents to balance work and childcare or elder care, could increase labour productivity due to positive effects in terms of time saving (by avoiding commutes and interruptions at work) and psychological factors (happiness, life satisfaction, and work satisfaction).

Yet, one concern about encouraging people to work longer and defer their retirement is that it could deprive the young cohort of jobs, based on the idea of *lump-of-labour* theory. Really, the *lump-of-labour* hypothesis is, in fact, a fallacy ⁽³⁹⁾. Labour is not a commodity because, in reality, it is much more complex than other types of commodity ⁽⁴⁰⁾. However, labour can be viewed as a reducing resource and, thus, it should be redistributed as any scarce and reducing resource. This means that a first redistribution mechanism should act in the labour market. It is better to have more people working less hours a week than very few people working many hours a week. In order to face the current demographic changes, Angeloni and Borgonovi ⁽⁴¹⁾ propose a wider model of redistribution, based on the sharing of income, employment and education/training. Indeed, only in this way most individuals will have sufficient incomes to trigger consumption activities.

Furthermore, society is squandering its most valuable resource: the young generation. The young were originally promised that they could

⁽³⁶⁾ WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Situation Report - 72*, 2020

⁽³⁷⁾ A. PIETRAS, "Telework in the Polish Labour Law – Chances and Threats from the Perspective of Work-Life Balance Concept", in *Professionalità Studi*, 2019, vol. 3/II, 181-197

⁽³⁸⁾ S. KAZEKAMI, "Mechanisms to Improve Labor Productivity by Performing Telework", in *Telecommunications Policy*, 2020, vol. 44, n. 2, 101868

⁽³⁹⁾ OECD, *Pensions at a Glance 2011: Retirement-Income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD Publishing, Paris, 2011

⁽⁴⁰⁾ L. RODGERS, "Recognising the Person at Work: The Case for a Relational Approach to Autonomy", in *Professionalità Studi*, 2020, vol. 1, 5-36

⁽⁴¹⁾ S. ANGELONI, E. BORGONOVÌ, *op. cit.*

find a job if well educated, but their expectations seem to be betrayed, because «the majority of the HE graduates in the developing world are not employable and are often seen to be deficient in major skills required by the employers»⁽⁴²⁾. Many young people, yet graduated, are struggling to find meaningful employment, so that most of them decide not to continue their studies⁽⁴³⁾. Additionally, as claimed by Kotler⁽⁴⁴⁾, an insufficient number of young people pursue studies in the fields of science, technology, engineering, and mathematics (STEM), despite these skills are increasingly required by profitable and promising companies.

This disconnection between demand and supply of STEM skills can be removed or reduced by several initiatives: by providing better job-retraining programs focused on the skills required by industries reporting a short supply of trained workers; by instructing high school students about the shape of the job market so that they can take wiser career decisions; by gathering educators, businesses and government together in order to develop and implement a shared vision about the revitalization of the local labour market; and, by encouraging businesses to invest more in the development of human capital.

If the «future belongs to knowledge workers, who will be highly paid for their knowledge»⁽⁴⁵⁾, a greater availability of education may ensure the equality of opportunity and the supply of skilled labour. Making knowledge less accessible hinders equality, impairs development and increases poverty. The US context is the emblem of association of low education with high inequality, and «educational differences go a long way to explain the great difference in earnings within a country»⁽⁴⁶⁾. Social mobility in the US is declining, and it is lower than in Britain, France and many other Western countries. Given that the higher

⁽⁴²⁾ U. C. OKOLIE, H. E. NWOSU, S. MLANGA, “Graduate Employability: How the Higher Education Institutions Can Meet the Demand of the Labour Market”, in *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2019, vol. 9, n. 4, 620-636, 620

⁽⁴³⁾ S. ANGELONI, S. GHISELLI, *New Trends of Graduates in Business Economics*, Rirea, Roma, 2018

⁽⁴⁴⁾ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System*, cit.

⁽⁴⁵⁾ P. KOTLER, “Mapping the Future Marketplace”, in R. GIBSON (ed.), *Rethinking the Future*, Nicholas Brealey, London, 1997, 196-210, 200

⁽⁴⁶⁾ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System*, cit., 42

education is increasingly expensive in the US system, to get into the middle class is becoming more difficult ⁽⁴⁷⁾ and the equality of opportunity is dropping alarmingly.

The rising of income inequality is mostly linked to greater differences in educational opportunities and health outcomes, perpetuating a vicious circle of exclusion and inequality. Specifically, people with unprosperous socio-economic status experience poor educational opportunities, low skills and limited employment prospects. As remarked by Stiglitz, «the most invidious aspect of America's inequality is that of opportunities: in the US a young person's life prospects depend heavily on the income and education of his or her parents, even more than in other advanced countries» ⁽⁴⁸⁾, so that the *American dream* is only a myth. Due to the inequality of opportunity, people born at the bottom of social pyramid are likely to end up there. In other words, «inequalities of outcomes perpetuate themselves» ⁽⁴⁹⁾. The most disadvantaged often have shorter lives and poorer employment prospects, job satisfaction, health outcomes and educational opportunities.

Inequality harms the economy in different ways: 1) it leads to weak aggregate demand; 2) it lowers growth in the future, also because of a lack of educational opportunities; 3) it reduces the likelihood of public investments that enhance productivity ⁽⁵⁰⁾. Tax and social benefit systems help redistribute a significant proportion of market incomes, but their effect in reducing inequalities is not sufficient. One of the most common goals suggested by the literature for reducing inequality is redirecting investment and innovation to preserve the environment and jobs, by removing or reducing the *digital divide*, since technological change is considered the predominant force behind the increase in wage inequality ⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁷⁾ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System*, cit.

⁽⁴⁸⁾ J. E. STIGLITZ, "Inequality and Economic Growth", in M. JACOBS, M. MAZZUCATO (eds.), *Rethinking Capitalism: Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth*, Wiley-Blackwell, Chichester, 2016, 134-155, 137

⁽⁴⁹⁾ J. E. STIGLITZ, "Inequality and Economic Growth", cit., 137

⁽⁵⁰⁾ J. E. STIGLITZ, "Inequality and Economic Growth", cit.

⁽⁵¹⁾ A. HIJZEN, "International Outsourcing, Technological Change, and Wage Inequality", in *Review of International Economics*, 2007, vol. 15, n. 1, 188-205.

Moreover, inequality has worsened under the COVID-19 pandemic, which has again rewarded the large hi-tech companies that, as labour-saving firms, have even benefited from the rules of physical and social distances. On the contrary, the COVID-19 restrictions have damaged those companies that, being based on contact and human relationships, are potentially more able to create jobs, with negative impacts in terms of business continuity and job security.

Inequalities are caused not just by globalization and «by social custom, including whether it is viewed as acceptable to engage in discrimination»⁽⁵²⁾, but also by the weakness of legal and formal institutions, such as labour unions. Most industrialized countries, especially the Anglo-Saxon countries, have been affected by a decline in union membership and influence. Being deprived of political and economic protection, workers have seen their bargaining power eviscerated. «Weak unions and asymmetric globalisation, where capital is free to move while labour is much less so, are thus likely to have contributed significantly to the great surge of inequality»⁽⁵³⁾.

Finally, it is worth noting that inequalities arise also from misguided measurements of growth. Those who use the wrong metrics strive for the wrong things. If metrics are not able to adequately capture the adverse effect of inequality, it is hard to plan and implement policies and actions to correct those adverse effects. The use of right metrics is a crucial aspect to avoid a misallocation of resources and predatory behaviors, and to pursue social and developmental goals, such as the growth of employment rate, the reduction in poverty and inequality, and the protection of the environment.

Traditional accounting measures do not capture the *inclusive growth*, intended as «economic growth that creates opportunity for all segments of the population and distributes the dividends of increased prosperity, both in monetary and non-monetary terms, fairly across society»⁽⁵⁴⁾. The commonly used measure of Gross Domestic Product (GDP) is an imperfect growth indicator for several reasons. First, it is important to focus *not* on what is happening *on average* – as GDP leads to do – but on how the economy is performing for the *typical* citizen, reflected, for instance, in the *median* disposable income. Second, GDP does not fully

⁽⁵²⁾ J. E. STIGLITZ, “Inequality and Economic Growth”, cit., 145

⁽⁵³⁾ J. E. STIGLITZ, “Inequality and Economic Growth”, cit., 144

⁽⁵⁴⁾ OECD, *All on Board: Making Inclusive Growth Happen*, cit., 80

account for improved quality of outputs. If the GDP of a country «increases, the growth may not be sustainable, or sustained. And even if growth is sustained, most of its people may find themselves worse off»⁽⁵⁵⁾. People care about health, fairness and security, yet GDP statistics do not reflect their decline. Specifically, GDP is not able to directly capture some aspects of sustainability and well-being, since it includes the production of armaments, cigarettes, and alcohol, while it ignores the effect of development on environment or the effect of inequality on society. If the fundamental aspects of social well-being were taken into account, performances in rich countries would look much worse. Metrics influence the decisions of policy-makers, who should select them carefully⁽⁵⁶⁾. Some progress has been made on sustainable development metrics⁽⁵⁷⁾, which however rarely are guidelines for policy implementation.

4. Creativity

In conditions of economic uncertainty and dynamic environment, business competitiveness is increasingly based on flexibility and innovation. In a *liquid* society, where the «change is *the only* permanence, and uncertainty *the only* certainty»⁽⁵⁸⁾, employment relationship also becomes more fluid.

Labour «in knowledge economies is now embarking on a new phase of distributed and networked organizational structures, flexible working

⁽⁵⁵⁾ J. E. STIGLITZ, *Making Globalization Work*, W. W. Norton & Company, New York, 2007, 26

⁽⁵⁶⁾ E. SCREPANTI, S. ZAMAGNI, *An Outline of the History of Economic Thought*, Oxford University Press, New York, 2005

⁽⁵⁷⁾ See, for instance, J. DREXHAGE, D. MURPHY, *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, United Nations Headquarters, New York, 2010; D. MEADOWS, J. RANDERS, D. MEADOWS, *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green, White River Junction, 2004; H. E. MUGA, K. D. THOMAS (eds.), *Cases on the Diffusion and Adoption of Sustainable Development Practices*, IGI Global, Hershey, 2013; J. H. SPANGENBERG, “Reconciling Sustainability and Growth: Criteria, Indicators, Policies”, in *Sustainable Development*, 2004, vol. 12, n. 2, 74-86; S. A. VOSTI, T. A. REARDON (eds.), *Sustainability, Growth, and Poverty Alleviation: A Policy and Agroecological Perspective*, International Food Policy Research Institute, Washington, 2007

⁽⁵⁸⁾ Z. BAUMAN, *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge, 2012, VIII

practices, portfolio careers, networked expertise, and the possibility to re-train in different areas several times in a lifetime. All such developments put pressure on any specialization or expertise which does not permit flexibility in thought and working practices»⁽⁵⁹⁾. Specialization in one field is no longer a sufficient winner approach, also because today's jobs may fall out of fashion in the short space of a few years⁽⁶⁰⁾.

Unlike the past, when previous acquired skills and knowledge allowed people to be full-time workers with permanent contracts, in the global landscape the working life of people becomes a sum of many work experiences and projects. Skills, which continue to be the best guarantor of social mobility and employment opportunity, are temporary and dynamic, requiring to be updated and fine-tuned throughout the working life. Thus, the stability of employment over time consists no longer in making a single enduring job, but in a sequence and repertoire of different jobs, supported and spaced out by phases of training⁽⁶¹⁾. The flexibility that is required to workers, who are more likely to change employers, jobs, protection status, sectors and even countries, should be appreciated, not demonized, since it allows people to enrich their own experiences, to extend their own relationships, to reinforce their own self-esteem and to broaden their own cultural horizons.

Worker flexibility is supported by modern ICTs. One of the lessons learned from Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) is that information technology and online collaborative environments facilitate flexible work arrangements such as teleworking and smart working. Modern digital technologies have broken the physical barriers and brought to the world, by opening new territories and by also making the *global* worker. Nowadays, people can work without being physically at the company; they can work staying at home wired in on the Internet,

⁽⁵⁹⁾ C. GOMBRICH, "Polymathy, New Generalism, and the Future of Work: A Little Theory and Some Practice from UCL's Arts and Sciences Degree", in W. C. KIRBY, M. C. VAN DER WENDE (eds.), *Experiences in Liberal Arts and Science Education from America, Europe, and Asia: A Dialogue Across Continents*, Palgrave Macmillan, New York, 2016, 75-89, 80

⁽⁶⁰⁾ J. K. GALBRAITH, *Inequality and Instability: A Study of the World Economy Just Before the Great Crisis*, Oxford University Press, New York, 2012

⁽⁶¹⁾ S. ANGELONI, "Education First: What Really Matters in Working for Sustainability", in *Futures*, 2020, vol. 120, n. 102552

according to the lifestyle of the *digital nomad*. The term *digital nomad* refers to «a new lifestyle in which people have been freed from the constraints of time and location, thanks to the progress of mobile intelligent devices and high-speed communication networks»⁽⁶²⁾. A growing number of Wi-Fi and broadband cellular networks, along with the advent of cloud services, have enabled this kind of lifestyle, allowing digital freelancers and entrepreneurs to work remotely from anywhere in the world via the Internet. *Digital nomads* often use *co-working* space, by sharing a *techno-space* that facilitates greater public engagement and social interaction, even though it is questionable whether this shared space facilitates a new type of “public sphere” or emphasizes the trend toward “public privatism”⁽⁶³⁾. Therefore, the *digital nomad* appears to also be a *digital monad*. This situation, where the individual should learn to be more interdependent but also more independent, is consistent with the globalization process.

As highlighted by the OECD⁽⁶⁴⁾, the need «for developing global competence lies in the challenges and opportunities of the globalised world», which is a reality where opposites may coexist in such a way that the trade-off between opposite categories tends to disappear or become blurry. To document positive and synergic effects arising from the combination of opposite situations influencing each other simultaneously, the literature has already coined new words, such as *glocal*, a term used to indicate the connection of *local* places and communities into *global* markets⁽⁶⁵⁾; *prosumer*, a word used to highlight that the *consumer* is an active participant in the *production* of value⁽⁶⁶⁾; and, *coopetition*, a neologism used to indicate an inter-firm

⁽⁶²⁾ T. MAKIMOTO, “The Age of the Digital Nomad: Impact of CMOS Innovation”, in *IEEE Solid-State Circuits Magazine*, 2013, vol. 5, n. 1, 40-47, 40

⁽⁶³⁾ K. N. HAMPTON, N. GUPTA, “Community and Social Interaction in the Wireless City: Wi-fi Use in Public and Semi-Public Spaces”, in *New Media & Society*, 2008, vol. 10, n. 6, 831-850; M. HARTMANN, “The Changing Urban Landscapes of Media Consumption and Production”, in *European Journal of Communication*, 2009, vol. 24, n. 4, 421-436

⁽⁶⁴⁾ OECD, *Global Competency for an Inclusive World*, OECD Publishing, Paris, 2016, 3

⁽⁶⁵⁾ C. HAGUE, E. HAGUE, C. BREITBACH, *Regional and Local Economic Development*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2011; N. G. LEIGH, E. J. BLAKELY, *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 2013

⁽⁶⁶⁾ A. TOFFLER, *The Third Wave*, Bantam, New York, 1980

relationship containing elements of both *cooperation* and *competition* ⁽⁶⁷⁾.

Recently, the increasingly complexity of a polyhedric reality offers new examples of benefits arising from the coexistence of diverse situations, traditionally conceived as alternative situations. For instance, in the digital age based on ICTs and smart work, successful people are those who, in their lifetime, are striving simultaneously to be engaged in *working* and *education/learning* activities, in *specialized* but also *interdisciplinary* knowledge and skills, in *team-working* solutions and *self-management* approaches.

In particular, as a response to technological changes, globalization, sector reforms and changes in output demand, there has been a change in the skills demand of the labour market, which increasingly requires generic skills in the workplace, such as analytical, entrepreneurial, critical thinking, communication, decision-making, IT, interpersonal, problem-solving and self-directed learning skills ⁽⁶⁸⁾.

As previously mentioned, on average, people live longer and they will be asked to work longer, making themselves available and ready to change employers or jobs numerous times. The development of lifelong learning activities, training and reskilling beyond school is crucial for enabling workers to adapt efficiently to changing technologies and labour market demand ⁽⁶⁹⁾. In particular, the current era requires people to have an *interdisciplinary* profile to cultivate manifold relationships and develop creativity orientation ⁽⁷⁰⁾. Moreover, given the increasing complexity and uncertainty of the labour market, the *self-management* approach is crucial to allow people to be equipped with sufficient knowledge and skills to make decisions, to be independent, to be *entrepreneurs of themselves*.

In the world of the *global works*, the person is at the center of all: it is not the person who goes to the office, but the office that goes to the

⁽⁶⁷⁾ M. BENGTSSON, S. KOCK, "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks", in *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1999, vol. 14, n. 3, 178-194

⁽⁶⁸⁾ O. S. PITAN, "Graduate employees' generic skills and training needs", in *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2017, vol. 7, n. 3, 290-303

⁽⁶⁹⁾ OECD, *OECD Skills Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris, 2019

⁽⁷⁰⁾ S. HOIDN, K. KÄRKKÄINEN, *Promoting Skills for Innovation in Higher Education: A Literature Review on the Effectiveness of Problem-Based Learning and of Teaching Behaviours*, OECD Publishing, Paris, 2014

person. «The Internet and online social networks will continue to shift power from institutions to people, eliminating constraints on social and economic organization and changing the boundaries between companies and their customers, partners and broader ecosystem» ⁽⁷¹⁾.

As regards the function of entrepreneurs, Schumpeter explains that the fundamental impulse, which sets and keeps the capitalist engine in motion, «comes from the new consumers' goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization that capitalist enterprise creates» ⁽⁷²⁾. The classic model developed by Schumpeter to assist enterprises in facing competition could be translated into a framework to drive individuals in facing a complex labour market. Specifically, the classic Schumpeter approach on entrepreneurship can be extended to the worker, who is increasingly a *smart* worker and a *global* worker.

In particular, the Schumpeter's thought on the successful innovator provides a conceptual framework to interpret the current and future scenarios of the labour market. Schumpeter's theory is centered around entrepreneurs whose function «is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or, more generally, an untried technological possibility for producing a new commodity or producing an old one in a new way, by opening up a new source of supply of materials or a new outlet for products, by reorganizing an industry and so on» ⁽⁷³⁾. The cited statement, when transposed to the workers, is useful to understand how people, by innovating, can remain in the labour market. If applied to today's workers, the Schumpeter approach theorizes that there are employment opportunities for those who:

- do *new* works (e.g., social media managers, bloggers, cognitive computing engineers, IoT architects and blockchain developers);
- do old works in a *new* way (e.g., medical professions, programmers, biotechnologists, biochemical engineers, software developers, electronic and electrical engineers);
- do works exploiting a *new* source (e.g., Big Data analysts, data scientists);

⁽⁷¹⁾ INTUIT, *op. cit.*, 13

⁽⁷²⁾ J. A. SCHUMPETER, *op. cit.*, 83

⁽⁷³⁾ J. A. SCHUMPETER, *op. cit.*, 132

- do works exploiting a *new* outlet for their skills (e.g., lawyers, electricians or farmers using ICTs, including e-commerce platforms and social media, to attract additional customers);
- *reorganize* works through the *sharing economy* (e.g., people providing transport or accommodation by electronic platforms such as Uber or Airbnb).

Revisiting the approach, conceived by Schumpeter for the entrepreneur, from a worker's perspective is consistent with the common idea that the current and future workers should be increasingly *entrepreneurs of themselves* and *self-managed*. In addition, this revised model is useful to discover and predict directions for further works, suggesting how people might achieve and maintain their employability over time.

As explained by Frayne and Latham, «training in self-management teaches people to assess problems, to set specific hard goals in relation to those problems, to monitor ways in which the environment facilitates or hinders goal attainment, and to identify and administer reinforcers for working toward, and punishers for failing to work toward, goal attainment»⁽⁷⁴⁾. The effectiveness of *self-management* lies to perceived *self-efficacy*, intended as a cognitive mechanism by which people judge themselves capable to successfully execute the behaviors and tasks required⁽⁷⁵⁾. As supported by Houghton et al.⁽⁷⁶⁾, individual *self-management* skills, along with *self-leadership*, are likely to result in shared leadership processes within a team, improving caring and solidarity among group members. Besides, the *self-management* approach is useful for increasing the performances not only of employees working in organizations but also of workers alone. This aspect is important, since, in the future, «self-employment, personal and micro business numbers will increase»⁽⁷⁷⁾. Moreover, *self-efficacy* skills are increasingly salient to enable people to engage in problem-solving and make decisions about not only their working life but also

⁽⁷⁴⁾ C. A. FRAYNE, G. P. LATHAM, “Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance”, in *Journal of Applied Psychology*, 1987, vol. 72, n. 3, 387-392, 387

⁽⁷⁵⁾ A. BANDURA, “Self-Efficacy Mechanism in Human Agency”, in *American Psychologist*, 1982, vol. 37, n. 2, 122-147

⁽⁷⁶⁾ J. D. HOUGHTON, C. L. PEARCE, C. C. MANZ, S. COURTRIGHT, G. L. STEWART, “Sharing Is Caring: Toward a Model of Proactive Caring Through Shared Leadership”, in *Human Resource Management Review*, 2015, vol. 25, n. 3, 313-327

⁽⁷⁷⁾ INTUIT, *op. cit.*, 21

their daily personal life, since public social support services will decrease, and companies will further shift responsibility for retirement fund, training and health care insurance programs to employees.

To face these changes, most workers must adjust their skills mix either through training or by learning on the job. The OECD's 2019 Skills Outlook report points out that strong general cognitive skills (such as literacy, numeracy and ICT skills) and analytical skills are required, alongside a range of complementary skills including problem solving, creative and critical thinking, communication skills and the ability to continue learning ⁽⁷⁸⁾. Similarly, according to the European Political Strategy Centre of the European Commission, «creativity, emotional intelligence and transversal skills are undoubtedly what will make the difference in the future» ⁽⁷⁹⁾, so that having broader analytical skills and transversal knowledge, and being able to learn fast by connecting different perspectives from different disciplines are the key factors for employment chances.

In particular, according to Hoidn and Kärkkäinen ⁽⁸⁰⁾, innovation, on which future economic growth and knowledge societies rely, requires the following three overlapping sets of skills: 1) technical skills including disciplinary know-what and know-how; 2) thinking and creativity skills such as curiosity, critical thinking, problem solving and making connections; 3) social and behavioral skills such as interest, engagement, self-directed learning, self-confidence, organization, communication, cross-cultural collaboration, teamwork and leadership. Likewise, the OECD ⁽⁸¹⁾, which has released an ambitious framework for assessing the global competence required for the 2030 world, supports that young people should be provided with multidimensional domains, by learning to mobilize knowledge, cognitive and creative skills, values and attitudes, to act creatively, collaboratively and ethically.

The multidimensional learning is salient for several reasons: to improve the likelihood to find a good job; to diversify the risks of increasing obsolescence of knowledge and skills; to improve the capabilities to dialogue; to interact and collaborate with others; to strengthen open and

⁽⁷⁸⁾ OECD, *OECD Skills Outlook 2019*, cit.

⁽⁷⁹⁾ EUROPEAN POLITICAL STRATEGY CENTRE, *op. cit.*, 5

⁽⁸⁰⁾ S. HOIDN, K. KÄRKKÄINEN, *op. cit.*

⁽⁸¹⁾ OECD, *Global Competency for an Inclusive World*, cit.

flexible attitudes as well diversity's values that foster intercultural knowledge and understanding, and, accordingly, peaceful, inclusive and sustainable societies; to discover own interests and passions, since people cannot know what they want until they experience it; and, finally, to develop creative abilities.

Although a variety of definitions for creativity exist ⁽⁸²⁾, creative thinking can be defined as the ability to become sensitive to problems and difficulties, to see things in fresh ways, to identify problems, to produce new ideas, to find answers to many unsolved problems, to learn from experience and relate it to new situations, to use non-traditional and unusual approaches to solving old problems, to create something unique and original ⁽⁸³⁾. It follows that employee creativity refers to the production of novel and useful ideas related to services, products or procedures in the workplace ⁽⁸⁴⁾.

«Effective use of creative learning procedures requires the individual to be familiar with and skilled in drawing from different theoretical and practical perspectives» ⁽⁸⁵⁾, since creativity means combining and synthesizing multiple knowledge and skills in novel ways. Wallach and Kogan said that creativity «is indicated by the ability to produce more associations and to produce more that are unique» ⁽⁸⁶⁾. In the thought of Young ⁽⁸⁷⁾, the essence of creativity is just connecting things. The producing of new ideas can arise from manipulations of the

⁽⁸²⁾ H. B. PARKHURST, "Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct", in *Journal of Creative Behavior*, 1999, vol. 33, n. 1, 1-21

⁽⁸³⁾ B. DUFFY, *Supporting Imagination and Creativity in the Early Years*, Open University Press, Buckingham, 1998; M. K. JACOBS, R. L. DOMINOWSKI, "Learning to Solve Insight Problems", in *Bulletin of the Psychonomic Society*, 1981, vol. 17, n. 4, 171-174; E. P. TORRANCE, "Scientific Views of Creativity and Factors Affecting Its Growth", in J. KAGAN (ed.), *Creativity and Learning*, Houghton Mifflin, Boston, 1967, 73-91; A. Y. WANG, "Exploring the Relationship of Creative Thinking to Reading and Writing", in *Thinking Skills and Creativity*, 2012, vol. 7, n. 1, 38-47

⁽⁸⁴⁾ M. S. MEHMOOD, Z. JIAN, U. AKRAM, A. TARIQ, "Entrepreneurial Leadership: The Key to Develop Creativity in Organizations", in *Leadership & Organization Development Journal*, 2021, <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>

⁽⁸⁵⁾ D. J. TREFFINGER, S. G. ISAKSEN, R. L. FIRESTEIN, "Theoretical Perspectives on Creative Learning and Its Facilitation: An Overview", in *Journal of Creative Behavior*, 1983, vol. 17, n. 1, 9-17, 13-14

⁽⁸⁶⁾ M. A. WALLACH, N. KOGAN, *Modes of Thinking in Young Children*, Holt, Rinehart, and Winston, New York, 1965, 14

⁽⁸⁷⁾ J. W. YOUNG, *A Technique for Producing Ideas*, Advertising Publications, Chicago, 1944

environment ⁽⁸⁸⁾ or by transformations of information ⁽⁸⁹⁾. «Some degree of creativity occurs whenever a person solves a problem for which he/she had no previously learned or practiced solution» ⁽⁹⁰⁾.

One's creative production disposition is facilitated by one's interests ⁽⁹¹⁾ and by intrinsic motivation ⁽⁹²⁾. Therefore, each person should be helped to find one's interests and intrinsic motivation by exploring multiple and diverse disciplines to then choose what is more relevant to him/her. Indeed, the general psychological conviction is that the creativity is not a gift some persons are endowed with, while ordinary people do not have ⁽⁹³⁾. Conversely, creativity can be taught and learned, because creativity is in continuous cause-and-effect relationship with the learning environment ⁽⁹⁴⁾.

Creativity should be the educationalist's primary concern to fulfill the challenges of modern technology and the demand for innovation ⁽⁹⁵⁾. «The economic importance of creativity is clear because new products and services create jobs. Furthermore, individual, organizations, and societies must adapt existing resources to changing task demands to

⁽⁸⁸⁾ D. J. TREFFINGER, *Encouraging Creative Learning for the Gifted and Talented*, Ventura County Schools/LTI, Ventura, 1980

⁽⁸⁹⁾ J. P. GUILFORD, "Creativity: Yesterday, Today, and Tomorrow", in *Journal of Creative Behavior*, 1967, vol. 1, n. 1, 3-14.

⁽⁹⁰⁾ E. P. TORRANCE, K. GOFF, "A Quiet Revolution", in *Journal of Creative Behavior*, 1989, vol. 23, n. 2, 136-145, 137

⁽⁹¹⁾ J. S. RENZULLI, "A General Theory for the Development of Creative Productivity Through the Pursuit of Ideal Acts of Learning", in *Gifted Child Quarterly*, 1992, vol. 36, n. 4, 170-182

⁽⁹²⁾ B. A. HENNESSEY, T. M. AMABILE, *Creativity and Learning*, NEA Professional Library, Washington, 1987

⁽⁹³⁾ J. P. GUILFORD, "Creativity", in *American Psychologist*, 1950, vol. 5, n. 9, 444-454; C. R. ROGERS, "Toward a Theory of Creativity", in *ETC: A Review of General Semantics*, 1954, vol. 11, n. 4, 249-260; L. L. THURSTONE, "Creative Talent", in L. L. THURSTONE (ed.), *Applications of Psychology*, Harper & Row, New York, 1952, 18-37.

⁽⁹⁴⁾ B. J. FRASER, T. WUBBELS, "Classroom Learning Environments", in B. J. FRASER, H. J. WALBERG (eds.), *Improving Science Education*, The University of Chicago Press, Chicago, 1995, 117-144

⁽⁹⁵⁾ J. A. SLABBERT, "Creativity in Education Revisited: Reflection in Aid of Progression", in *Journal of Creative Behavior*, 1994, vol. 28, n. 1, 60-69

remain competitive»⁽⁹⁶⁾. In particular, the countries' «ability to prevent skill shortages to arise depends critically on the flexibility to adapt school curricula, realign training programs, and the ability to quickly accommodate the recognition and validation of new types of skills»⁽⁹⁷⁾. A country cannot thrive without some forms of capital, but the most important resource for a country is its own people: the human capital and the social capital. If countries do not invest *widely* and *wisely* in education, it is hard to attract investments in businesses that depend also on skilled labour.

Therefore, teaching and learning methods should be changed to enhance the individual capacity for innovation, creativity and entrepreneurship. Refitting education for the demands of the labour market requires novel forms of schooling which must facilitate transversal and dynamic skills. Creativity, empathy, critical thinking, love of learning, collegiality are the things that business leaders are looking for in graduates, making evanescent the usual distinction between education for life and education for work⁽⁹⁸⁾.

However, schools rarely allow students to «pursue projects that encourage them to develop their creative thinking»⁽⁹⁹⁾. Even today, innovative initiatives in education remained a niche and educational systems tend to be static and stable over time⁽¹⁰⁰⁾. Only some leading universities rely on teaching models that help students develop relevant skills to tackle real-world challenges⁽¹⁰¹⁾.

If promoting creative thinking in students is an issue of critical importance to educators, the major question is how educators can promote a disposition for creative productivity. There is a rich literature that explains how educators can foster creativity in students⁽¹⁰²⁾, by

⁽⁹⁶⁾ R. J. STERNBERG, T. I. LUBART, “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms”, in R. J. STERNBERG (ed.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, 3-15, 3

⁽⁹⁷⁾ T. BERGER, C. B. FREY, *Digitalization, Jobs, and Convergence in Europe: Strategies for Closing the Skills Gap*, Oxford Martin School, Oxford, 2016, 1-51, 38

⁽⁹⁸⁾ C. GOMBRICH, *op. cit.*

⁽⁹⁹⁾ R. J. STERNBERG, T. I. LUBART, “Creating Creative Minds”, in *The Phi Delta Kappan*, 1991, vol. 72, n. 8, 608-614, 613

⁽¹⁰⁰⁾ EUROPEAN POLITICAL STRATEGY CENTRE, *op. cit.*: OECD, *Global Competency for an Inclusive World*, cit.

⁽¹⁰¹⁾ T. BERGER, C. B. FREY, *op. cit.*

⁽¹⁰²⁾ See, for instance, D. FASKO, “Education and Creativity”, in *Creativity Research Journal*, 2001, vol. 3, n. 3/4, 317-327; J. F. FELDHUSEN, B. E. GOH, “Assessing and

proposing and suggesting numerous and changing approaches, methods, frameworks and contents to encourage students' creativity⁽¹⁰³⁾, probably because the innovators' process is something changing over time and it is itself an ongoing innovation, requiring flexibility and creativity.

However, in general, a teacher can enhance creative thinking of students by providing them with opportunities for participating in group activities so that they may learn the advantages of sharing knowledge and skills according to the principles of mutual respect and peer acceptance⁽¹⁰⁴⁾. Moreover, if the attention is increasingly on the individual, personalized learning programs should become the hinge of *smart* classroom/school. The smart classroom should be intended not only as a system involving diversified/pervasive computing technologies and smart platform facilitating collaborative learning⁽¹⁰⁵⁾, but also as a process encompassing a more interactive and personalized relationship between students and teacher who, along the lines of one-to-one lessons, should focus on bringing out individual abilities. This

Accessing Creativity: An Integrative Review of Theory, Research, and Development”, in *Creativity Research Journal*, 1995, vol. 8, n. 3, 231-247; J. F. FELDHUSEN, D. J. TREFFINGER, *Creative Thinking and Problem Solving in Gifted Education*, Kendall/Hunt Dubuque, 1980; J. P. GUILFORD, “The Structure-of-Intellect Model”, in B. B. WOLMAN (ed.), *Handbook of Intelligence: Theories, Measurements, and Applications*, Wiley, New York, 1985, 225-266; J. S. RENZULLI, “A General Theory for the Development of Creative Productivity Through the Pursuit of Ideal Acts of Learning”, in *Gifted Child Quarterly*, 1992, vol. 36, n. 4, 170-182; R. J. STERNBERG, T. I. LUBART, “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms”, in R. J. STERNBERG (ed.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, 3-15; R. J. STERNBERG, W. M. WILLIAMS, *How to Develop Student Creativity*, Association of Supervision and Curriculum Development, Alexandria, 1996; E. P. TORRANCE, “Creative Teaching Makes a Difference”, in J. C. GOWAN, J. KHATENA, E. P. TORRANCE (eds.), *Creativity: Its Educational Implications*, Kendall/Hunt, Dubuque, 1981, 99-108; E. L. WESTBY, V. L. DAWSON, “Creativity: Asset or Burden in the Classroom”, in *Creativity Research Journal*, 1995, vol. 8, n. 1, 1-10

⁽¹⁰³⁾ S. G. ISAKSEN, D. J. TREFFINGER, “Celebrating 50 Years of Reflective Practice: Versions of Creative Problem Solving”, in *Journal of Creative Behavior*, 2004, vol. 38, n. 2, 75-101.

⁽¹⁰⁴⁾ G. A. DAVIS, “Teaching Creativity Thinking”, in N. COLANGELO, G. A. DAVIS (eds.), *Handbook of Gifted Education*, Allyn & Bacon, Boston, 1991, 236-244

⁽¹⁰⁵⁾ Y. SHI, W. XIE, G. XU, R. SHI, E. CHEN, Y. MAO, F. LIU, “The Smart Classroom: Merging Technologies for Seamless Tele-Education”, in *IEEE Pervasive Computing*, 2003, vol. 2, n. 2, 47-55

requires a bigger number of educators engaged in alternative didactics and keeping up with the times. In addition, in a globalized society, an educator should be someone provided with international experiences and connected with business managers and organizations, which should be involved in planning educational paths for reducing skill mismatch. Moreover, innovation and creativity in teaching could be supported by the supply of massive online open courses (MOOCs) and multidimensional tools, such as videos, case studies, individual and group activities. In addition, similarly to the *home office* ⁽¹⁰⁶⁾ and more advanced generation of *virtual office* ⁽¹⁰⁷⁾, the model of *virtual classroom*, based for instance on the approach of *flipped classroom*, should gain more attention. In the *flipped* or *inverted classroom*, «what is normally done in class and what is normally done as homework is switched» ⁽¹⁰⁸⁾. Students read material and watch lecture videos at home before coming to class, and they are then engaged in class in active learning using case studies, labs, simulations, games, or experiments, with the guidance of the instructor. In this way, students are accustomed themselves to *self-study* and *self-education*, which are harbingers of *self-management*. By optimizing the use of the time that is the scarcest resource, the *flipped classroom* can offer «a new model for case study teaching, combining active, student-centered learning with content mastery that can be applied to solving real-world problems» ⁽¹⁰⁹⁾.

MOOCs allow students to access the best teachers and content notwithstanding their location, although online courses should not intended as a full substitute for on-campus teaching, since physical interactions between students and students and between students and teachers are likely to become even more important in the future to provide the youth with social, creative and problem-solving skills ⁽¹¹⁰⁾.

⁽¹⁰⁶⁾ T. MAKIMOTO, D. MANNERS, *Digital Nomad*, Wiley, Hoboken, 1997

⁽¹⁰⁷⁾ E. J. HILL, A. J. HAWKINS, M. FERRIS, M. WEITZMAN, “Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance”, in *Family Relations*, 2001, vol. 50, n. 1, 49-58

⁽¹⁰⁸⁾ C. F. HERREID, N. A. SCHILLER, “Case Studies and the Flipped Classroom”, in *Journal of College Science Teaching*, 2013, vol. 42, n. 5, 62-66, 62

⁽¹⁰⁹⁾ C. F. HERREID, N. A. SCHILLER, *op. cit.*, 65

⁽¹¹⁰⁾ A. TYC, “The Fourth Industrial Revolution: New Skills, Occupations, and Methods of Promoting Their Development”, in *Professionalità Studi*, 2018, vol. 5, 193-207

MOOCs and other creative techniques should become ordinary tools not only in youth education but also in the career of workers, providing them with re-skilling and up-skilling opportunities, in compliance with the approach of lifelong learning.

5. Conclusions

The current era is characterized by dramatic enhancements in productivity. Technological advances, particularly in computerization, encourage firms to robotize, replacing unskilled jobs that can easily be routinized by machines ⁽¹¹¹⁾. Due to technological progress, the disappearance of stable jobs is quite a natural consequence, which could be avoided only if jobs are reinvented and changed. As argued by Arvidsson ⁽¹¹²⁾, to be a *changemaker* and a *knowledge worker* must become common aspirations.

Therefore, the research article posits there is no reason to fear technological progress and its erosion of jobs. Beyond the improvements in the personal and working life, technological progress acts as a force which pushes and stimulates people, deprived of computerizable tasks, to engage in learning and creative activities, which can only improve their own *self-management* and innovation attitude.

In this regard, helpful insights can be derived from the *personalization* and *generalization* of the Schumpeter approach, originally conceived to drive entrepreneurs/enterprises in the innovation process. Since in a global world the center of attention is above all the person, what Schumpeter theorized for entrepreneurs can be applied to each person, so that all workers can have a framework of reference for interpreting labour market trends and for renovating their own employability. The legitimacy for applying a classic entrepreneurial model to each single worker comes also from the scientific belief that persons, employed by flexible organization or self-employed, should be increasingly equipped with *self-management* skills in the future.

⁽¹¹¹⁾ J. E. STIGLITZ, *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, cit.

⁽¹¹²⁾ A. ARVIDSSON, *Changemakers: The Industrious Future of the Digital Economy*, Polity, Medford, 2019

In a globalized world, to run a business means to orchestrate a system of sense making, which can work only if the identity of everybody evolves. This knowledge worker network requires a lifelong education, the most important factor to help economies pursue an *inclusive growth*, by seeking for equity. There is a growing awareness that the business world is becoming gradually more central in the creation of individual and collective well-being. The future challenge of enterprise is how to create shared value, by assuming a proactive role to achieve desirable collective goals. There is also a need for developing a new political awareness on the role of education and training to create inclusive society, civic engagement, and socio-economic well-being⁽¹¹³⁾. In this regard, appropriate public policies should be designed and implemented to ensure equal opportunities in education for all citizens. Education and lifelong learning should be perceived as collective goals because they are those equality opportunities which are harbingers of income equality. In particular, education and lifelong learning based on *creativity* and the underlying *interdisciplinarity* (supported, but certainly not prevented, by technological progress) mean to find and re-find jobs, reducing inequality income. If companies diversify their activities to reduce the risk in a situation of uncertainty, it logically follows that people should do the same thing, diversifying knowledge and skills.

Obviously, in the model of *inclusive growth* considered by this paper, governments also should play an active role in the labour market, in social justice and in environment protection, to make sure that in the future there will be more winners and fewer losers from globalization and technology. Investing more in society (namely, in education, technology, and infrastructure) and providing job security to ordinary citizens will lead to a more efficient and dynamic economy, by increasing the opportunity for a wider segment of population to live within its means and in dignity⁽¹¹⁴⁾.

⁽¹¹³⁾ G. ALESSANDRINI, “Developing Capacitation: Civic Engagement and Prospect for VET Development”, in *Professionalità Studi*, 2020, vol. 1, 108-117

⁽¹¹⁴⁾ J. E. STIGLITZ, *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, cit.

Abstract

The Future of Work

Purpose: The purpose of this paper is to explain how people, by innovating, can remain in the labour market. **Methodology:** The paper examines the literature on the impact of technologies on the labour market, inequality and creativity and it provides a conceptual framework to interpret the current and future scenarios for employment. **Findings:** Innovative behaviours, interdisciplinary knowledge and creativity should be actively encouraged to enable people to increase their likelihood of being employed. **Research limitations/implications:** The main implication is that lifelong learning and education should be prioritized to reduce inequality, even though the question about the role of public policies requires more insights. **Originality:** The key findings of the paper are the consequences of the broader interpretation of the concepts traditionally associated with entrepreneurial and managerial occupations. The current and future workers should be increasingly entrepreneurs of themselves in order to achieve and maintain their employability over time.

Keywords: creativity, inequality, labour market, technologies.

Il Futuro del Lavoro

Obiettivi: Lo scopo del presente contributo è spiegare come le persone, innovando, possano rimanere nel mercato del lavoro. **Metodologia:** La ricerca esamina la letteratura sull'impatto delle tecnologie nel mercato del lavoro, sulla disuguaglianza e sulla creatività e fornisce un quadro concettuale per interpretare gli scenari attuali e futuri per l'occupazione. **Risultati:** I comportamenti innovativi, le conoscenze interdisciplinari e la creatività dovrebbero essere attivamente incoraggiati per consentire alle persone di incrementare la loro probabilità di essere occupate. **Limiti e implicazioni:** L'implicazione principale è che la formazione continua e l'education dovrebbero essere prioritizzati per ridurre la disuguaglianza, anche se la questione del ruolo delle politiche pubbliche richiede maggiori approfondimenti. **Originalità:** I risultati chiave dello studio sono le conseguenze della più ampia interpretazione dei concetti tradizionalmente abbinati alle occupazioni imprenditoriali e manageriali. I lavoratori attuali e futuri dovrebbero essere sempre più imprenditori di sé stessi per conseguire e conservare la propria occupabilità nel tempo.

Parole chiave: creatività, disuguaglianza, mercato del lavoro, tecnologie.