

## NUOVI LAVORI

NEWSLETTER APPROFONDIMENTI n.265 del 10 NOVEMBRE 2020

"Nuovi Lavori è partner di Wecanjob"



### Indice del nr. 265 (10 novembre 2020)

1. *Una nuova stagione del lavoro (Raffaele Morese)*
2. *La sperimentazione, non la legge, lo renderà strutturale (Tiziano Treu)*
3. *Nuovi paradigmi per gestire spazio e tempo del lavoro (Luciano Pero)*
4. *La contrattazione alla prova dello smart working (Roberto Benaglia)*
5. *Giovanna Bellezza (TIM): Un nuovo modo di lavorare (Luigi Marelli)*
6. *La pandemia cambia il lavoro e il modo di fare sindacato (Franco Berardi)*
7. *Ci vuole una pubblica amministrazione nuova di zecca (Carmine Russo)*
8. *Home working del lavoro pubblico, una sfida europea (Silvia Candida – Germana Caruso)*
9. *Il COVID non fermerà l'urbanizzazione, la cambierà (Claudio Falasca)*
10. *La trappola di massa è scattata, evitiamo che ci domini (Manlio Vendittelli)*

### Indice del nr. 266 (24 novembre 2020)

1. *Cambiare strada nella gestione della Sanità (Raffaele Morese)*
2. *"Non voltatevi dall'altra parte" (Papa Francesco)*
3. *Finanziamo il futuro (Manlio Vendittelli)*
4. *Luci ed ombre di un modello di sanità (Gianfranco Refosco)*
5. *Con la pandemia si accrescono le differenze sociali (Maurizio Benetti)*
6. *La pandemia, occasione di riabilitazione nella politica penale (Mario Conclave)*
7. *Populismo e vecchie ricette padronali (Claudio Chiarle)*
8. *Più potere all'INL su disposizione e diffida accertativa (Giuseppantonio Cela)*
9. *Hanno perso i lumi (Barbara Spinelli)*
10. *Dentico: la disuguaglianza alimenta il filantropocapitalismo (Pierluigi Mele)*

## **1. Una nuova stagione del lavoro**

“Non sarà più come prima”. Ce lo siamo ripetuto come un mantra, man mano che l’epidemia sanitaria segnava questo sconvolgente 2020. Ora, ce lo ricordiamo in modo più intermittente, perché la parallela crisi economica e sociale spinge un po’ tutti sulla difensiva, a desiderare e lottare perché tutto ritorni come prima. Eppure sappiamo che non potrà essere così, che molto veramente cambierà. Non è una previsione, è una certezza. L’Europa ha messo già le premesse, spostando la propria politica economica e sociale su un keynesianesimo mai visto, neanche nel secondo dopoguerra del secolo scorso.

Alcuni Paesi, come Francia e Germania, hanno già messo a punto corposi e puntuali programmi per l’utilizzo delle nuove disponibilità finanziarie previste. In Italia, per non smentirci, si va alle calende greche. C’è sempre un motivo per rinviare decisioni difficili ma necessarie. Il risultato dell’impasse in cui versa la capacità di visione lunga dei decisori politici, è che ciascuno cerca di far sopravvivere ciò che conosce, ciò che ha tra le mani, ciò che sa fare. Senza un briciolo di speranza, ci si aggrappa a quel che c’è o sembra esserci. La risposta assistenzialista non manca, ma non soddisfa. Non è sufficiente per attutire le rabbie che crescono nelle piazze, più o meno riempite con il tam tam digitale e spesso strumentalizzate dall’opposizione politica.

In questo procedere confuso, si vanno consolidando tendenze negative, specie per il lavoro. Il mondo del lavoro autonomo è terremotato e per molti è incerto il futuro delle loro attività. Sul fronte del lavoro dipendente si sono già persi più di 600.000 posti di lavoro – specie a tempo determinato – soprattutto nel terziario meno qualificato; donne e giovani sono stati le vittime di questo calo. La situazione sarebbe più drammatica se non ci fosse il blocco dei licenziamenti; riguarda per lo più uomini e donne assunti a tempo indeterminato, per ora parcheggiati nella CIG straordinaria o Covid, ma dal futuro incerto. Questi sono tutti a casa.

Ma a casa ci sono anche quei lavoratori prevalentemente addetti ad attività digitali di varia complessità. Nomisma stima che riguardi 2 milioni di persone, per lo più non minacciate da perdita del posto di lavoro ma “invitate” dalle aziende, su sollecitazione del Governo, a non presentarsi in ufficio per ridurre il rischio di contagio, anche in questa seconda ondata. Per molte di queste persone si profila un cambio esistenziale del modo di lavorare.

Infatti, se il boom del lavoro a distanza, altrimenti noto come smart working, si è avuto nei primi mesi di quest’anno, questa modalità è prevista legislativamente dal 2017 e contrattualmente da alcuni dei più recenti accordi collettivi. Soltanto che mentre nel 2019 le aziende che l’avevano introdotto erano il 15%, sostanzialmente per esigenze personali più che per riorganizzazione aziendale, l’anno successivo ha riguardato il 77% delle medie e grandi imprese e per numeri di personale enormemente più elevato. L’obbligatorietà era nei fatti e aveva trovato anche il consenso dei sindacati e dei lavoratori.

Tutto lascia prevedere che non sia una prospettiva temporanea, di emergenza. Anzi, la maggior parte delle aziende private e delle pubbliche amministrazioni sta prendendo in seria considerazione l’ipotesi di renderla strutturale. Lavorare distanziati ma condividendo ciò che si fa potrebbe diventare, per un numero consistente di lavoratori digitali, la normalità. Sarebbe una mutazione epocale, questa sì di definitivo superamento del fordismo del secolo scorso. Il lavoro che si può svolgere in luoghi a scelta del lavoratore e non in un unico luogo, cambia il modo di valutarlo. Non più “come” e “dove” si produce, ma “ciò” che si realizza diventa centrale nella valutazione professionale, salariale e dei diritti e doveri da rispettare da ambo le parti. Gli effetti sono ancora tutti da verificare, ma la tendenza pare proprio irreversibile. A maggior ragione, occorrerà una profonda revisione della cultura manageriale, una rivisitazione dei ruoli e delle funzioni dei soggetti coinvolti.

Per le lavoratrici e i lavoratori interessati, il punto di maggiore criticità riguarda la tutela della propria privacy, non essere pressati continuamente da quelli da cui dipendono. Bisogna

definire con pignoleria sia il dovere alla connessione, sia il diritto alla disconnessione e al coinvolgimento sociale. Il lavorare come e dove si vuole non può essere barattato con una minore tutela delle esigenze di vita privata. Il confine tra queste due polarità è più sottile di quanto si possa pensare. Riguarda una diversa valutazione del tempo di lavoro, sia ordinario che straordinario; implica un rapporto tra comando ed esecuzione più fluido e collaudato; propone la definizione di ciò che si realizza con modalità meno meccaniciste e più personalizzate. In particolare, per le mansioni lavorative che lo consentono, sarà opportuno spostare radicalmente la progettazione e misurazione della prestazione più su obiettivi condivisi che non sulla condotta operativa. Un rompicapo per i gestori della contrattazione collettiva che devono trovare il giusto equilibrio tra normativa omogenea e soggettività del fare.

Anche per i sindacati, si apre uno scenario nuovo, sia per adeguare la contrattazione, sia per essere effettivamente rappresentativi e quindi capaci di coinvolgere i lavoratori in modo responsabile e partecipato. Quanto erano facilitati i sindacalisti dell'industrialismo! Grandi concentrazioni di lavoratori, meccanicità diffusa e ripetitiva, gerarchizzazione ben definite, luoghi di confronto e discussione con i militanti a portata di mano. Lo smart working può rendere obsoleti sia alcuni strumenti contrattuali che storiche modalità di rappresentare, ora esistenti. Le controparti potrebbero approfittarne per mettere il sindacato fuori gioco, a meno che sin d'ora vengano ideati innovativi obiettivi contrattuali e di democrazia partecipativa.

Infine, lo svuotamento delle sedi lavorative ha un impatto sull'ambiente urbano - specie dove esistono significative concentrazioni di queste sedi - a dir poco devastante. Da un lato, si avrebbero immobili in esubero e per molti di non facile riuso, dall'altro lato molti servizi - più o meno indotti delle attività decentrate con il lavoro a distanza - perdono la ragione della loro esistenza. Sono soprattutto attività di medie e piccole aziende, ad alta intensità di lavoro che compartecipano al cambiamento del panorama urbano, oltre che al ridimensionamento occupazionale. Si delinea un costo sociale di non facile determinazione ma che di sicuro si scarica sulla collettività e che forse andrebbe governato piuttosto che subito passivamente.

Oltre che a responsabilità non eludibili da parte delle aziende e del sindacato, entrano in gioco le responsabilità degli enti locali e della politica e quindi l'affermazione di una visione più completa della riprogettazione delle realtà urbane.

In definitiva, lo smart working è soltanto uno spaccato del "non sarà più come prima", ma va assunto in tempo come un grande stimolo al cambiamento per non dover registrare che ha creato più problemi di quanti effettivamente ne risolva. Anche in questa materia, prevenire è meglio che curare....

## **2. La sperimentazione, non la legge, lo renderà strutturale**

Una cosa sicura fra tante incertezze è che lo *Smart working* non è più un fenomeno di nicchia, ma è diffuso in tutte le realtà, ed è destinato a restare oltre l'emergenza. Lo mostrano i dati sia italiani sia di tutti i paesi avanzati.

Secondo un rapporto recente dell'OCSE il 39% dei dipendenti privati, con punte del 60-70 % nelle aziende tecnologiche di punta, ha già utilizzato il lavoro a distanza e intende continuare a farlo.

Inoltre tale diffusione del lavoro *smart* non avviene per imposizione normativa, come è stato in Italia nel pubblico impiego, ma per scelta delle imprese, a cominciare da quelle più avanzate, molte delle quali avevano iniziato a usarlo già prima dell'emergenza e che ora ritengono di utilizzarlo come modalità normale di lavoro, perlopiù in combinazione con attività in presenza.

Se l'utilizzo dello *Smart working* è ormai consolidato, le sue modalità di applicazione sono alquanto diverse, come risulta da tutte le rassegne, italiane e internazionali.

Le esperienze italiane raccolte anche dal Cnel mostrano che la forma più semplice, e ancora molto diffusa, di lavoro a distanza comporta un mero decentramento del lavoro a domicilio del dipendente. Questa modalità di utilizzo non ha valore innovativo e anzi può presentare aspetti negativi, in particolare per il lavoro delle donne e per la vita familiare come si è già riscontrato nel corso della pandemia. Potrebbe addirittura risolversi in una forma di *home-working* di massa.

Ma molte esperienze aziendali segnalano che lo *Smart working* può essere invece uno strumento utile a migliorare sia l'organizzazione produttiva sia la qualità del lavoro. Per chi è interessato ad approfondire, segnalo un recente indagine del World Economic Forum (*Resetting the future of work agenda*, White Paper, October 2020), che presenta una moltitudine di buone pratiche adottate soprattutto da aziende multinazionali come uno degli strumenti più rilevanti per innovare il futuro del lavoro.

Queste pratiche virtuose stanno contribuendo a migliorare le organizzazioni produttive sia enfatizzando le strutture a rete piuttosto che quelle gerarchiche, sia allargando i bacini di utilizzo della forza lavoro oltre i luoghi tradizionali. Le aziende d'altra parte sono stimolate a dedicare risorse senza precedenti ad attività di *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori che lavorano a distanza.

Inoltre le stesse esperienze aziendali mostrano che lo *Smart working* può contribuire al raggiungimento di obiettivi di crescita e di sostenibilità non solo economica ma ambientale e sociale, con benefici per i lavoratori e per l'intera comunità aziendale. Si è rilevato come il fatto di essere tutti in rete almeno per una parte del tempo all'interno di uffici virtuali avendo accesso all'informazione di tanti altri colleghi può potenziare la capacità dei lavoratori di comprendere i problemi e di contribuire alla loro soluzione.

Le implicazioni positive per la qualità aziendale e del lavoro possono andare dalla riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti dei dipendenti, al miglioramento del *work life balance*, al miglior utilizzo degli spazi di lavoro, alla riduzione dei rischi di infortuni.

Inoltre le esperienze italiane durante la emergenza Covid hanno mostrato che lo *Smart working* può contribuire anche alla evoluzione e alla intensificazione delle misure di Welfare, in particolare a diffondere e a rendere più accessibili le misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Dall'altra parte, le stesse esperienze indicano che per sfruttare le potenzialità di questo strumento è necessario un profondo rinnovamento delle politiche del personale. Ai responsabili di questa funzione si richiede un maggior impegno per integrare le persone che operano in assenza di ambienti fisici comuni. per aiutarle a supplire ai deficit di socializzazione e per sostenerli nell'adattamento a un ambiente ibrido di lavoro in presenza e a distanza.

In non pochi casi è emersa anche la necessità di fronteggiare i rischi di isolamento che possono peggiorare la qualità del lavoro e che hanno già dato origine a problemi di salute mentale, specie per le persone più fragili. Non è detto che il tempo di lavoro diventerà irrilevante, ma certo dovrà essere valutato diversamente dal passato; e questo influenzerà la valutazione sia delle *performance* dei lavoratori sia della produttività aziendale

Uno *Smart working* che da emergenza è diventata normalità pone problemi delicati di gestione e di regolazione. L'esperienza, non solo mia, dovrebbe suggerire che in una situazione come la attuale di rapida evoluzione occorre adottare un approccio sperimentale a questi problemi.

Non è un caso che nelle analisi di vari paesi, gli operatori ed esperti stanno concentrando l'attenzione piuttosto che sulla necessità di interventi legislativi, sulla utilità di valutare e migliorare le sperimentazioni.

La legge italiana del 2017 ha opportunamente scelto di introdurre una regolazione leggera per il lavoro a distanza. Sarebbe sbagliato e in ogni caso prematuro approvare una nuova normativa, specie se fosse fortemente prescrittiva. Le esperienze che si stanno sviluppando in Italia come nel mondo vanno seguite ed estese non ostacolate dalla legge.

Promuovere un utilizzo virtuoso del lavoro a distanza, come in generale dei lavori digitali, è una sfida che le parti sociali devono assumere in proprio, perché questa è una delle frontiere principali dell'evoluzione del lavoro futuro.

In particolare al sindacato si offre la possibilità di sfruttare gli spazi di maggiore autonomia e responsabilità individuale offerti ai lavoratori da questo strumento, per costruire anche rapporti collettivi improntati a fiducia reciproca fra le parti e alla ricerca partecipata di soluzioni utili alla intera comunità aziendale.

Le esperienze sopra ricordate mostrano che un buon uso dello strumento si deve accompagnare a un maggiore coinvolgimento dei lavoratori. Ora questo coinvolgimento è per lo più sollecitato e orientato da un management illuminato; il sindacato deve saper competere con questo management per fare ai lavoratori proposte convincenti di partecipazione su questo nuovo terreno, trovando vie efficaci di interlocuzione con le aziende.

Le implicazioni dello *Smart working* riguardo ai tempi e ai luoghi di lavoro si prestano bene a essere affrontate e gestite con forme partecipative dirette dei lavoratori, come quelle

riconosciute e incentivate dal nostro legislatore nella regolazione dei premi di produttività e del welfare aziendale.

Queste forme di partecipazione diretta hanno il vantaggio, anche rispetto alla contrattazione tradizionale e alla stessa cogestione istituzionale, di intercettare il bisogno di entrambe le parti di massimizzare le opportunità delle innovazioni tecnologiche e di operare nei luoghi cruciali dove queste innovazioni si verificano, appunto nei singoli luoghi di lavoro.

Certo è che la diffusione di queste pratiche partecipative non avviene in modo spontaneo né è garantito che possa realizzarsi in modo equilibrato per iniziativa di tutte le imprese. Per questo il sindacato è sfidato a misurarsi con le nuove modalità del lavoro digitale, a cominciare dallo *Smart working*, se vuole rendere utile e più attrattiva la propria azione nei confronti dei lavoratori, vecchi e nuovi.

Ma oltre alle forme di partecipazione, anche la contrattazione collettiva specie aziendale, può svolgere un ruolo decisivo nella gestione di questo strumento.

Il legislatore italiano del 2017 ha enfatizzato il ruolo del contratto individuale nella regolazione dello *Smart working* con una scelta molto innovativa rispetto alla tradizione e non priva di rischi. Non bisogna dimenticare che il singolo lavoratore, se lasciato da solo, è tipicamente un contraente debole, e che proprio per questo il diritto del lavoro ha introdotto norme protettive e ha privilegiato la contrattazione collettiva come forma di regolazione dei rapporti di lavoro.

Ma la scelta del legislatore sulla regolazione dello *Smart working* riflette un generale processo di individualizzazione che ha interessato vari aspetti della società e dei rapporti economici, compresi quelli di lavoro, in ciò rispondendo alla crescente diversificazione dei bisogni e delle aspettative espressi anche all'interno del mondo del lavoro. Di questa tendenza devono tenere conto anche i sindacati per darvi risposte adeguate.

Devono acquisire la consapevolezza che la valorizzazione delle diversità individuali può non solo essere utile per rispondere ai bisogni dei loro rappresentati, ma è essenziale per la stessa efficacia delle scelte della organizzazione. Questa individualizzazione dei rapporti richiede di ripensare anche la interpretazione e gestione degli interessi collettivi in modo che essi non siano contrapposti ed esclusivi di quelli individuali, ma siano in grado di comprenderli e valorizzarli.

Si tratta di una sfida difficile, anche perché è inedita rispetto a tutta la tradizione in cui alla rappresentanza sindacale si è chiesto di dare espressione a interessi comuni di una classe lavoratrice largamente omogenea. Ma la sfida di interpretare e far tesoro delle diversità non può eludersi.

Si tratta di affrontarla con scelte adatte alle diverse situazioni in cui si dovrà ricercare una composizione fra interessi collettivi e individuali. Una simile ricerca comporterà una nuova configurazione anche degli strumenti tradizionali dell'azione sindacale, a cominciare dalla contrattazione collettiva che è la espressione tipica della regolazione collettiva degli interessi.

Indicazioni utili possono venire da alcune esperienze in cui la contrattazione collettiva ha adottato strumenti regolatori diversi dalla tradizione, che non operano attraverso norme rigide ma con schemi aperti alle scelte dei singoli così da rispondere meglio alle loro diverse esigenze: soluzioni emblematiche in questo senso si rinvengono nella contrattazione degli orari cd. a menu. Si tratta di pratiche negoziali ancora circoscritte, ma che hanno già dato buona prova. La regolazione dello *Smart working* è un terreno appropriato per verificarle e diffonderle.

Un impegno del sindacato ad applicarle nei luoghi di lavoro può servire a rivitalizzare la contrattazione proprio sulla frontiera più difficile delle imprese e del lavoro digitale. Può avere anche un significato più ampio, di principio; cioè può configurare un interesse collettivo non contrapposto ma al servizio delle esigenze individuali.

Soluzioni del genere applicate alla regolazione dei problemi della vita aziendale possono aiutare i lavoratori, sindacalizzati e non, a ottenere risposte utili alle loro domande, togliendoli dall'alternativa fra vedersi calate dall'alto soluzioni standard e non rispondenti alle proprie esigenze ed essere lasciati soli di fronte ai bisogni del lavoro e della vita.

*\*Presidente del CNEL*

### **3. Nuovi paradigmi per gestire spazio e tempo del lavoro**

#### ***Lo smart working prima del Covid 19.***

Negli anni precedenti alla pandemia, la diffusione degli smart phone e delle tecnologie digitali avevano spinto molte imprese a concedere, in via sperimentale e sotto la pressione dei

dipendenti, alcune giornate al mese di possibile lavoro a distanza per gruppi limitati di dipendenti, appartenenti a funzioni specialistiche che già lavoravano su sistemi aziendali digitalizzati e spesso dialogavano già a distanza con il proprio ufficio. Queste sperimentazioni, all'inizio molto timide, presentavano molti vincoli, spesso definiti anche nei contratti aziendali o comunque nei regolamenti. Il lavoro a distanza era concesso su richiesta del dipendente, con l'assenso obbligatorio del capo, limitato nei giorni (si arrivò al massimo di un giorno a settimana), con tetti al numero dei dipendenti che potevano essere contemporaneamente in lavoro a distanza, con forti controlli sui risultati e sui tempi di risposta alle chiamate dall'ufficio, con restrizioni sui luoghi e la sicurezza. In cambio il dipendente poteva scegliere il luogo di lavoro, non necessariamente la propria casa, ma comunque un luogo che garantisse la riservatezza; l'obbligo di essere connessi non era continuativo, si doveva in molti casi assicurare una reperibilità o un tempo di risposta predefinito, oppure in altri casi si lavorava solo su obiettivi e sulle consegne. Questi accordi erano tipici delle grandi aziende e riguardavano di solito gli impiegati delle aree amministrative e di progettazione, che operavano su sistemi aziendali evoluti, accessibili a distanza e protetti dal punto di vista della security. L'obiettivo dichiarato negli accordi, oltre che di ridurre il pendolarismo e facilitare la conciliazione tra lavoro e vita familiare, era quello di sperimentare un nuovo modo di lavorare con il lavoro per progetti o obiettivi, basati su scadenze e consegne. Questi obiettivi di innovazione organizzativa erano spesso accompagnati da progetti di formazione per i capi intermedi. Con l'introduzione del lavoro da remoto, infatti, l'azienda aveva il problema di modificare il sistema di coordinamento e controllo evolvendo da forme gerarchiche a soluzioni innovative a cui il middle management non era abituato. Come misura del tempo, pur conservando il riferimento al classico orario di ufficio, veniva di solito vietato il lavoro straordinario, troppo difficile da controllare. Un altro vantaggio per l'azienda era di poter organizzare in modo diverso gli spazi interni ed esterni, con risparmio sia dello spazio-ufficio sia dei parcheggi esterni. Quanto agli strumenti venivano talvolta utilizzati gli stessi mezzi del dipendente, altre volte quelli forniti dall'azienda.

Come noto queste esperienze di smart working, e la relativa contrattazione, si erano diffuse in modo limitato e solo nelle grandi imprese innovative che avevano esigenze di allineare il funzionamento organizzativo ai processi di innovazione tecnologica 4.0 con modelli ispirati a quella che abbiamo chiamato "lean evoluta" o alla recente "Agile organisation". Nelle piccole imprese la diffusione era limitata alle start up oppure alle software house. Seppure pochi, questi casi hanno tuttavia avuto il merito di mostrare che il lavoro a distanza è possibile in forme più libere e meno vincolate del Telelavoro o "Teleworking", concepito sin dagli anni '90 come l'ufficio spostato nel salotto di casa, ma con un sistema di lavoro identico.

### ***Lo smart working durante la pandemia.***

Gli standard sanitari della pandemia hanno rivoluzionato questo piccolo mondo antico, obbligando l'immenso e variegato universo degli impiegati e dei tecnici a fare lavoro a distanza quasi al di là di ogni immaginazione. Vi è stato un superamento obbligato del pregiudizio per cui le persone non lavorano se non c'è l'occhio vigile del capo a controllare, e si sono forzate arretratezze di ogni genere. Si sono adattate al lavoro a distanza anche organizzazioni che lo ritenevano impossibile o avevano ben poche precondizioni organizzative e tecnologiche in grado di supportarlo. E' stata una rivoluzione obbligata e una grande esperienza di massa che lascerà, speriamo, un buon segno e incentiverà l'innovazione sia tecnologica che organizzativa delle nostre imprese e dei nostri servizi pubblici. Ma ciò potrà avvenire a certe condizioni e se sapremo imparare dagli errori e dalla esperienza. L'esperienza del lavoro a distanza nell'era Covid può essere descritta osservando la netta spaccatura che si è creata tra gli ambienti innovativi, più attrezzati tecnologicamente e con più esperienza, e gli ambienti tradizionali, meno dotati sia tecnicamente che sul piano gestionale e delle abilità.

Negli ambienti innovativi, costituiti principalmente dalle grandi imprese già avanti nella rivoluzione tecnologica 4.0, ma anche nelle PMI innovative collegate alle catene del valore globale (Global Value Chain, in sigla GVC) e nei servizi evoluti pubblici e privati, l'adozione degli standard sanitari anti Covid è avvenuto con più facilità e più rapidamente che negli altri ambienti. Queste situazioni innovative che si adattano più rapidamente hanno in comune tre fattori ricorrenti: hanno effettuato ampie innovazioni tecnologiche digitali, hanno adottato soluzioni organizzative di tipo "lean" o "agile" che hanno reso l'organizzazione più flessibile, più manovrabile e più aperta a cambiamenti rapidi; ed hanno un elevato livello di partecipazione e

di coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze. Il coinvolgimento dei lavoratori ha senza dubbio aumentato la responsabilità, la capacità di autocontrollo degli standard anti-covid, di affrontare i nuovi problemi sanitari, di risolvere problemi tecnici complessi con il supporto a distanza degli specialisti. Si può dire che in questi casi l'organizzazione non solo sa fare cose nuove ma anche ha imparato ad imparare. Una abilità collettiva che è stata preziosa contro la malattia. Rientrano in questi mondi sia le grandi imprese manifatturiere come FCA, Eni, Leonardo e molte altre, sia le imprese di servizi a rete come ENEL, Snamrete gas, sia molti gruppi bancari che avevano già accordi per lo smart working. Per tutte queste aziende è stato attivato un ampio ed efficace spostamento a distanza della grande massa dei lavoratori tecnici e amministrativi. Ma si possono inserire in questo gruppo anche molte PMI innovative che da tempo hanno investito nelle innovazioni tecnologiche e nei sistemi gestionali evoluti, come ERP, sistemi di progettazione evoluti e controllo a distanza dei sistemi produttivi. Tutte queste aziende si sono rivelate nella pratica molto più facilmente e tempestivamente adattabili ai forti cambiamenti richiesti dai nuovi standard sanitari per fronteggiare il COVID19.

Viceversa negli ambienti tradizionali si sono trovate molte difficoltà e problemi che hanno rallentato e reso più difficile l'adeguamento ai nuovi standard sanitari. In questi ambienti almeno tre fattori hanno giocato negativamente. Il primo è la questione dei sistemi infrastrutturali, di cui l'arretratezza tecnologica digitale è solo un aspetto; molto peggio è stata la incomunicabilità tra diversi sistemi informatici aziendali ancora a forma di "silos" verticalizzati, oppure la loro vetustà e rigidità data da procedure antiquate, incomplete e chiuse. Il secondo fattore è stata una organizzazione troppo piramidale e gerarchizzata abituata a lavorare sotto il comando diretto dei supervisori e dei capi e con bassa responsabilizzazione delle persone, e nessun lavoro in team. Un terzo fattore è stato il sistema di coordinamento e controllo tutto spostato sul comando e la supervisione diretta e non abituato a lavorare per obiettivi, risultati o progetti. In questi ambienti lo smart working si è configurato spesso come un trasloco dell'ufficio a casa dei dipendenti, spesso con il trasloco dei faldoni e delle carte e con un coordinamento e controllo fatto di molte telefonate e mail con i capi e i colleghi. Nella pubblica amministrazione sono stati segnalati casi in cui gli impiegati si sono portati a casa non solo le carte ma persino i timbri per assicurare continuità al servizio.

In quasi tutti i casi, la esperienza di massa del lavoro a distanza ha convinto tutti, anche i capi e gli imprenditori più tradizionali che la responsabilizzazione dei lavoratori funziona, che la produttività tende a crescere, che i sistemi di controllo basati solo sulla supervisione diretta sono antiquati e superabili, e che si può organizzare il lavoro diversamente operando su obiettivi, risultati, progetti, lavoro in team e condivisione di percorsi e programmi di lavoro. La grande maggioranza dei direttori del Personale intervistati in questi mesi sugli effetti del lavoro distanza ha affermato senza ombra di dubbio la sua efficacia e produttività e si è detta convinta delle necessità di perfezionare le soluzioni e di stabilizzarle nel futuro. L'esperienza della Pandemia ha però mostrato anche la diffusa arretratezza sia tecnologica che gestionale dei nostri sistemi pubblici e privati, e ha messo in luce quanto siamo ancora indietro nel diffondere e imparare a gestire le opportunità delle nuove tecnologie.

### ***Come Dare continuità al lavoro agile.***

Tuttavia la stabilizzazione e continuazione di questa esperienza, che viene da molti auspicata, richiede molte innovazioni e cambiamenti, che si possono descrivere sia dal lato dell'impresa sia da quello del lavoro.

Dal lato dell'impresa ci sono in primo luogo i problemi dell'adeguamento tecnologico e delle infrastrutture fisiche, gestionali e informative. Essi riguardano sia la progettazione di nuovi ambienti tecnologici e organizzativi, sia la progettazione di nuovi spazi, sia un nuovo equilibrio tra attività in presenza e quindi nel luogo di lavoro (o in gergo in "loco") e attività a distanza. La progettazione di ambienti tecnologici e organizzativi nuovi richiede infatti una rivisitazione e snellimento dei processi, un superamento dei sistemi piramidali e gerarchici tradizionali, l'adozione di nuovi modelli organizzativi basati piuttosto sul lavoro di gruppo e sulla condivisione che sul controllo gerarchico diretto. Queste innovazioni devono poi essere supportate da tecnologie digitali, sia gestionali che tecniche e produttive, di tipo nuovo, orientate alla condivisione e comunicazione dei dati e non solo al loro uso esclusivo dei capi o dei tecnici. Ma tutti questi cambiamenti devono poi tradursi in sistemi innovativi di organizzazione e controllo del lavoro, anche nella piccola impresa, basati maggiormente sulla

responsabilizzazione dei lavoratori e sulla gestione per obiettivi e risultati in modo contestualizzato e adattato ai diversi contesti e settori.

Un punto molto critico di questo cambiamento anche per le imprese è l'equilibrio tra attività a distanza ed esigenza di avere rapporti di lavoro diretti faccia a faccia e con una vicinanza fisica. Si tratta di un punto delicatissimo, poichè è noto che molte attività di apprendimento e di comunicazione delle conoscenze si svolgono in modo informale e tacito e che si impara molto per vicinanza e per comunicazione diretta. Anche il linguaggio del corpo è spesso essenziale per l'apprendimento e la comunicazione efficace tra le persone. E questo vale sia per il lavoro manuale che per quello intellettuale, tecnico e anche manageriale. Inoltre il funzionamento dei team non può essere solo virtuale, tutte le esperienze anche nelle situazioni più evolute mostrano che i team a distanza, per quanto collaudati e smaliziati, richiedono talvolta e nei passaggi più importanti una relazione diretta per facilitare, con la comunicazione delle emozioni e dei sentimenti, la soluzione dei problemi e la creatività. C'è quindi un gigantesco problema di trovare un equilibrio tra "loco" e "distanza" per assicurare la socializzazione necessaria e di base ai lavoratori, ma anche per preservare l'apprendimento reciproco e il passaggio delle conoscenze tacite e informali, e infine per garantire il successo al lavoro in team e ai progetti. Più in generale i rapporti diretti, di dialogo faccia a faccia, sono quelli che aiutano a dare un senso umano al lavoro, ai rapporti con i colleghi e i capi, alla partecipazione alla cultura dell'impresa, allo stesso gruppo sociale informale che si crea sul lavoro. La ricerca di questo equilibrio tra loco e distanza è un problema del tutto nuovo e molto delicato nella gestione del personale e a maggior ragione nelle relazioni industriali. Sia le imprese che le direzioni del personale e i sindacati sono del tutto impreparati ad affrontarlo, anche perchè è poco studiato e affrontato nella formazione anche universitaria. Esso richiederà a mio avviso molti sforzi di comprensione e soprattutto molte sperimentazioni pratiche: nessuno ha la soluzione in tasca e probabilmente non esistono soluzioni ideali ma solo soluzioni adatte a ciascuna situazione e a ciascuna tipologia di lavoratori. Vale la pena di ricordare che già oggi è emerso, nelle piccole inchieste che abbiamo fatto sul campo, il diverso gradimento del lavoro a distanza tra diverse categorie di lavoratori. Ad esempio lo smart working sembra molto più gradito ai lavoratori tecnici e soprattutto ai progettisti, ma è molto sgradito ai commerciali e agli amministrativi. Verosimilmente, i progettisti sembrano gradire di avere qualche giorno in solitudine (sempre relativa) per risolvere complessi problemi di calcolo e progettazione, mentre i commerciali preferiscono il rapporto diretto, che è l'anima della vendita. Da capire gli orientamenti degli amministrativi, che forse si annoiano da soli sulle procedure chiuse della contabilità, oppure hanno esigenza di contatti informali coi colleghi per risolvere i problemi anomali e le variazioni. Infine, per le imprese vi è il problema di riprogettare gli spazi che si vengono a vuotare per i lavoratori che stanno nel lavoro a distanza; gli esperimenti più avanzati sembrano suggerire una forte differenziazione degli spazi per tipo di utilizzo. Ad esempio c'è la necessità di spazi dedicati ai team virtuali e quindi alle teleconferenze, e oggi anche con rispetto delle prescrizioni sanitarie anti covid, poi ci saranno spazi per i lavori in team, per i lavori che devono essere svolti in solitudine e tranquillità, e infine anche per i lavori in piccoli gruppi o in coppia, adatti ai diversi ruoli e con le adeguate tecnologie. Tutto ciò senza contare i notevoli impatti sulle città di un pendolarismo diverso e ridotto, che svuoterà in parte i grattacieli delle concentrazioni impiegate nei centri storici o dei centri commerciali, e del parallelo rivitalizzarsi dei centri minori: grandi trend storici che andranno gestiti.

Ma poi ci sono altrettanti gravi problemi dal lato lavoratori. E' chiaro che da questo punto di vista il vantaggio fondamentale è la possibilità di accrescere la conciliazione vita/lavoro. Ma essa non può limitarsi alla riduzione dei viaggi e alla possibilità di fare qualche piccola commissione durante il lavoro o dare un'occhiata ai bambini, o risparmiare sulla mensa e sulla benzina. Il primo grande problema è quello dell'equilibrio tra la socializzazione e l'apprendimento professionale che è supportato dal lavoro in presenza e la loro mancanza o riduzione durante il lavoro a distanza. A questo problema non si può rimediare soltanto lasciando la libertà di scelta al lavoratore, perchè è possibile che la sua scelta sia guidata più dai vincoli familiari che dalla conoscenza degli effetti reali delle scelte. Anche qui ci vorranno esperienze e sperimentazioni guidate per aiutare i lavoratori e le imprese a trovare questo equilibrio. Poi un secondo grande problema è la questione degli spazi: infatti le nostre case non sono pensate per essere uffici ma solo per sostenere la riproduzione e il riposo. C'è quindi il problema di individuare o costruire altri spazi o di adattare spazi preesistenti modificandoli. Nel breve ciò sarà reso difficile anche dalle prescrizioni sanitarie, ma nel lungo periodo ciò



contribuirà a modificare le città, anche in senso ecologico, riducendo l'immenso pendolarismo che oggi si dirige verso il centro sempre più intasato delle grandi città mondiali.

### ***Centralità del tema della personalizzazione dello spazio e del tempo del lavoro***

Infine il terzo grande problema dal lato dei lavoratori è quello della personalizzazione. Come per gli orari di lavoro nei quali è da tempo emersa l'esigenza di poterli differenziare in funzione delle esigenze di ogni fase di vita, così anche per il lavoro a distanza c'è l'esigenza di rendere possibile la differenziazione degli spazi e dei luoghi di lavoro in funzione delle scelte e degli orientamenti individuali che variano in funzione delle età della vita e delle condizioni socio familiari, ma anche della distanza casa/lavoro. Ci sono periodi dedicati alla cura di bambini e anziani, e periodi più dedicati allo sviluppo professionale e alla ricerca di nuove esperienze. Non si può imporre a tutti gli stessi spazi e distanze come oggi, si può e si deve lasciare una parziale libertà di scelta in base a menù predefiniti e contrattati apertamente e liberamente. Anche la possibilità o volontà di cambiare il luogo della propria abitazione, oltre che il lavoro, può variare nel corso della vita in funzione ad esempio dei figli o degli anziani o anche del desiderio di conoscenza. Consentire diversi menù di scelta alle persone per lo smart working potrebbe favorire la loro vita, e la loro formazione professionale. Anzi i menù spaziali potrebbero integrarsi e fare sinergia con i menù temporali e gli orari di lavoro, offrendo maggiori possibilità per le imprese di flessibilità produttiva e di qualità del servizio e per le persone più libertà personali e maggiore conciliazione. La combinazione di soluzioni spaziali con soluzioni temporali accresce infatti di molto le opzioni sia per l'impresa, che può dilatare i tempi di produzione o di servizio, sia per i lavoratori che possono avere più opzioni e quindi ampliare il menù di scelta di quando e dove lavorare.

### ***Combinare lavoro agile con riduzione di orario: lo spazio tempo del lavoro a menù***

Un enorme problema che si evidenzierà nei prossimi mesi sono gli effetti molto negativi sull'occupazione e sul lavoro prodotti dalla somma della recessione economica post covid, con la maggiore produttività del lavoro a distanza, e infine con l'incremento di produttività generata dalla robotizzazione e dalle tecnologie digitali. Si tratta di effetti molto gravi soprattutto nel nostro paese che già soffre di disoccupazione cronica. Il rischio è che gli effetti della depressione post covid si saldino con gli investimenti innovativi nel digitale promossi per il futuro, generando tensioni ancora più forti sull'occupazione, se non saremo capaci di supportare le riconversioni produttive ed economica di cui abbiamo bisogno. L'idea è quindi di ovviare ai nostri mali cronici e allo stesso tempo prepararci al futuro combinando il lavoro agile con la riduzione progressiva dell'orario di lavoro per aumentare la produttività del sistema, ma anche per allargare l'occupazione e il lavoro attraverso più conciliazione, e inoltre per favorire la formazione di massa e la riconversione professionale.

La mia ipotesi è che ridurre l'orario di lavoro, in modi mirati, progressivi e in piccole dosi ma generalizzate, è una leva fondamentale per superare alcune difficoltà strutturali del nostro paese. Si tratta di congegnare riduzioni adatte alle filiere, distretti o alle singole realtà produttive e modulate sulle esigenze delle persone per prepararci ai sistemi produttivi del futuro e soddisfare nuovi modi di vita. Anche dal punto di vista della spesa pubblica allo Stato conviene incentivare forme strutturali di riduzione, flessibilizzazione e modulazione degli orari di lavoro, piuttosto che distribuire bonus e sovvenzioni improduttive e insostenibili. La proposta che ho avanzato in altre occasioni, combina tre interventi strettamente collegati: la lotta allo straordinario, la riduzione generalizzata dell'orario per alcune ore medie settimanali, una maggiore diffusione del part time soprattutto nella forma delle 6 ore medie settimanali

Il primo punto della proposta è la *lotta all'uso patologico dello straordinario*, molto diffuso nel nostro paese. Essa va coniugata con l'adozione di strumenti alternativi di flessibilità produttiva, più evoluti, meno costosi e che accrescono la produttività delle aziende. Erroneamente si ritiene che lo straordinario sia un risparmio: infatti la singola ora è pagata meno dal momento che su di essa non gravano molti istituti salariali e contributivi (ad es. la liquidazione). In realtà lo straordinario è fonte di costi nascosti e di sprechi con ricadute negative su qualità e produttività. Esso è un malcostume dannoso prima di tutto alle imprese e poi alla salute dei lavoratori e all'occupazione dei giovani.

Il secondo punto della proposta è quello della *riduzione generalizzata di orario* (fra 34-38 ore medie settimanali) ma flessibile e modulabile da 40 ore nei picchi produttivi a 30-35 nei flessi. Questa riduzione strutturale può essere molto utile per fronteggiare le oscillazioni

generate dalla pandemia, ma anche per ridurre l'impatto della disoccupazione tecnologica e infine per rendere disponibile del tempo per una nuova stagione di formazione continua di massa indispensabile per adeguarci al 21° secolo. Si tratta di superare l'attuale paradigma di orario standard (centrato sulla giornata lavorativa di 8 ore) con l'adozione di sistemi di orario che combinano flessibilità produttiva e conciliazione vita lavoro.

Il terzo punto della proposta riguarda *la maggiore diffusione degli orari a Part Time*, cioè quelli con orari medi giornalieri di 4, 5, e soprattutto 6 ore purché resi più flessibili e più modulabili. Anche in questo caso la gestione degli orari Part Time combinati con quelli a Full Time dovrebbe essere modulabile con accordi tra azienda e lavoratore, secondo regole esplicite negoziate a livello aziendale o di filiera con l'obiettivo di offrire alcuni margini di libertà al lavoratore per la conciliazione (cosiddetti orari a menù).

A mio avviso queste manovre di riduzione degli orari potrebbero essere integrate e coordinate con la stabilizzazione in forme nuove del lavoro agile a distanza, con effetti di sinergia a vantaggio sia per le aziende che per i lavoratori. Tutto ciò può sembrare molto fantasioso e fuori dalla realtà. Tuttavia una manovra combinata su riduzione di orario mirata e a piccole dosi, insieme alla stabilizzazione dello smart working potrebbe essere una componente di quel salto nella produttività del sistema che stiamo cercando da molti anni. Questo salto di produttività potrebbe essere generato da tre fattori concomitanti e convergenti.

Un primo fattore riguarda le manifatture e il lavoro operaio in genere: tutte le esperienze aziendali innovative di cui disponiamo mostrano che i turni di 6 ore sono molto più produttivi e meno costosi di quelli di 8 ore, inoltre che per la gestione di ambienti tecnologici evoluti e digitalizzati, con molta robotica e tecnologie 4.0, i turni di 8 ore sono inadatti e che lo straordinario è fonte di sprechi. Un secondo fattore potrebbe essere il salto di produttività che potrebbe derivare dal lavoro a distanza per il mondo tecnico e impiegatizio, se stabilizzato e ben strutturato in forme evolute come abbiamo descritto sopra. Un terzo fattore è dato dalla diffusa innovazione tecnologica digitale nelle sue varie applicazioni, stimolata dai programmi europei e collegata a un salto nei nuovi modelli organizzativi, si tratta di innovazioni che senza alcun dubbio produrrebbero un forte incremento di produttività e di competitività del nostro sistema economico. Questi incrementi combinati tra loro potrebbero creare più margini nei bilanci delle imprese per consentire aumenti salariali molto significativi, tali da compensare la riduzione di straordinario e le riduzioni di orario anche nel caso del part time a 6 ore e probabilmente anche per accrescere i salari reali. La manovra consentirebbe di aumentare allo stesso tempo la produttività e di tutelare l'occupazione, e infine di espanderla verso le donne e i giovani con soluzioni di maggiore conciliazione vita/lavoro consentite dalla scelta di menù spazio temporali.

In breve l'idea è che la combinazione di uno smart working stabilizzato, con le riduzioni di orario descritte sopra, potrebbe essere una leva preziosa per accrescere la produttività senza aumentare la disoccupazione ma al contrario difendendo quella esistente e accrescendo quella di donne, giovani e anziani, in virtù della maggior scelta consentita dai sistemi a menù e della maggiore conciliazione tra vita e lavoro.

In questa visione nel lavoro dei prossimi decenni si configurerebbe un superamento del modello spazio temporale tradizionale del lavoro dipendente dei due secoli passati. Esso era centrato sul lavoro esclusivo "sotto padrone" in fabbrica o ufficio con orario standard di 8 ore. L'idea è che si debba abbandonare sia la giornata tipo del lavoratore come era stata pensata nell'800: cioè 8 ore di lavoro, 8 ore di sonno, 8 ore di recupero ( $8 \times 3 = 24$ ) e sia il luogo fisso per favorire il controllo a vista. Essi non sono più in grado di sorreggere i nostri sistemi produttivi ad alta tecnologia, alta flessibilità e con richieste di conoscenze nuove, diffuse e in rapida evoluzione. Oggi è necessaria una ridefinizione dello spazio e del tempo di lavoro basata su nuovi criteri di controllo e coordinamento e su una maggiore possibilità di scelta da parte del lavoratore. Gli elevati incrementi di produttività consentiti dalle nuove tecnologie sia nel lavoro manuale che intellettuale non debbono andare solo a vantaggio delle imprese ma devono anche consentire riduzioni di orario per distribuire i benefici a tutti e per liberare tempo per la formazione di massa generalizzata di cui abbiamo disperato bisogno. La riduzione di orario di lavoro limitata ma generalizzata, con variabilità concordabile tra azienda e persone e con ore (almeno 1 o 2 ore al giorno) di formazione continua obbligatoria per tutti è a mio avviso un ingrediente essenziale di questa politica insieme alla stabilizzazione e migliore organizzazione del lavoro agile.

#### 4. La contrattazione alla prova dello smart working

Siamo in questi giorni nel pieno della seconda ondata della pandemia che di nuovo richiede provvedimenti emergenziali i quali, soprattutto attorno e dentro le città, possano attenuare i contatti diretti tra le persone. Per quanto giustamente non si prendono in questa fase in considerazione ipotesi di fermata delle attività produttive, molte imprese sono tornate a riorganizzare in modo massiccio il lavoro in remoto per tutti i dipendenti che ne hanno la possibilità.

Il 2020 si sta rivelando, nella sua particolarità e gravità, un anno cruciale per la accelerazione delle nuove forme di organizzazione del lavoro, soprattutto dello smart working o lavoro in remoto. Le misure di lockdown totali (come nella scorsa primavera) o parziali (come in questo autunno) hanno costituito un grande acceleratore per decine di migliaia di imprese nel prendere le misure con il lavoro in remoto. In tempi normali ci sarebbero voluti 10 anni per arrivare a questi livelli di diffusione e di coinvolgimento nel tessuto economico del paese.

Ora è il tempo di rielaborare questo "esperimento forzato" e mettere in campo una azione che possa dare stabilità alle regole e alle tutele che devono meglio essere previste per questa particolare modalità di erogazione della prestazione lavorativa. Lavorare in remoto può essere svolto con le stesse modalità del lavoro in presenza, ma il cambiamento è di per sé rivoluzionario. Da un lato l'impresa deve contare maggiormente se non esclusivamente sulla collaborazione fattiva e sulla autonomia del lavoratore, dall'altro lo stesso deve apprendere come, pur rimanendo dipendente di una precisa organizzazione aziendale, gestire da solo il proprio lavoro.

I metalmeccanici costituiscono certamente un osservatorio privilegiato e una base di sperimentazione centrale. Va superata l'immagine datata di un lavoro metalmeccanico legato solo o prevalentemente all'officina. Oggi nella categoria gli operai rappresentano il 49% della forza lavoro, mentre tecnici, progettisti, informatici, commerciali e altre professionalità qualificate e sempre più autonome nel ruolo, hanno preso sempre più piede nelle aziende. Per gli stessi operai, a partire dai manutentori, si stanno sperimentando occasioni di lavoro a distanza, destinate a diffondersi con le tecnologie 4.0.

Si è scritto e si è detto molto attorno allo smart working in questi mesi. Spesso in termini assoluti. Nel bene e nel male. Dipingendolo come atto di definitiva liberazione per il lavoratore dipendente o come nuovo sfruttamento digitale a distanza.

Certo, si discute molto se quello a cui stiamo assistendo sia vero smart working o un lavoro a cottimo decentrato a casa. La realtà è che non è lo strumento a fare da solo tutta la differenza, ma conta come questo viene attuato. Aziende dalla cultura tayloristica stanno continuando a riprodurre, pur in remoto, gli stessi metodi di controllo verticistico su chi lavora. Ma sempre più questa modalità agile porterà con sé quote crescenti di imprese ad orientarsi verso una cultura che maggiormente punta sull'autonomia e sulla responsabilità del singolo lavoratore. Autonomia e responsabilità che tuttavia vanno protette da un nuovo e adatto sistema di regole e tutele.

Da sindacalista mi permetto in modo pragmatico di osservare come sicuramente indietro non si tornerà. Il lavoro a distanza, meglio se smart, prenderà sempre più il centro delle attività lavorative perché in ogni caso può rispondere, se ben organizzato ed in equilibrio tra prestazioni dei singoli e risultati aziendali, ad un miglioramento dei climi organizzativi che oggi sempre più spesso le imprese ricercano per essere maggiormente competitive e per motivare e meglio attrarre risorse umane. Sarà anche importante evitare ogni forma assolutista ed estrema: già si discute se sarà possibile o utile lavorare per sempre da casa o in remoto. Forse questo sarà opportuno per pochissimi lavoratori iperprofessionalizzati ed assolutamente autonomi nelle prestazioni. Ma in ogni normale impresa è fondamentale mantenere un equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro in remoto: mantenere viva l'organizzazione aziendale con momenti in presenza è troppo importante per ogni impresa per pensare come interessanti e sostenibili ipotesi di smart working al 100%.

Per intervenire ed adattare le regole del lavoro in funzione delle nuove esigenze che il lavoro agile e a distanza presenta per imprese e lavoratori serve più contrattazione. E' questa la risposta che serve e che va messa in campo con capacità di innovazione. Non servono, a mio avviso, nuove normative legislative. Lasciamo fare alla contrattazione collettiva attività di regolazione e semmai in futuro si potranno riprendere in via generale regole minime di riferimento. Già è grave che l'attuale normativa in tema di lavoro agile prevista dalla legge 81/17 preveda unicamente la contrattazione individuale e non contempli la contrattazione

collettiva. E' vero che ci deve essere un rapporto diretto tra impresa e dipendente in caso di lavoro in smart working, ma non è vero che impresa e dipendente hanno lo stesso livello di potere contrattuale. Dare spazio alla contrattazione collettiva non costituisce solo una eventualità, magari opinabile, ma una necessità se vogliamo uno sviluppo ordinato del lavoro in remoto. Il sindacato non va lasciato solo in questo sforzo, il soggetto pubblico dovrebbe esplicitamente favorire e sostenere la contrattazione in materia, le stesse associazioni datoriali dovrebbe essere meno incerte in questo frangente e accettare questo impegno sfidante.

D'altra parte, se fino a prima del lockdown, lo smart working era stato adottato da un numero limitato di aziende in modo consapevole e organizzato per un numero non enorme di lavoratori e comunque ben orientati ed interessati rispetto a questo modo diverso di lavorare, oggi siamo invece di fronte al fatto che un numero molto elevato di imprese e lavoratori vi sono costretti a ricorrere in modo forzato. Regolare con chiarezza le tutele che ruotano attorno alla prestazione in smart working è indispensabile anche per evitare una divisione crescente tra lavoratori, tra coloro che riescono a ricavarne una opportunità con equilibrio e coloro che invece, per condizioni oggettivi aziendali o personali, ne subiscono gli effetti collaterali.

Ne dobbiamo essere consapevoli, per costruire una regolazione che più che guardare a pochi casi di eccellenza permetta di dare riferimenti fissi e risposte alla grande maggioranza di soggetti coinvolti.

Nel settore metalmeccanico abbiamo già sviluppato una serie importante di accordi aziendali che hanno preso le misure da vicino per stabilire tutele e modalità di comportamento chiare per i lavoratori e per le imprese nella nuova situazione.

Accanto ad accordi storici (Selex, Elsag, Leonardo, Bassilichi, ABB, Almagora, Ducati) se ne sono sviluppati ulteriori più recenti. Anche diversi contratti collettivi nazionali (a partire da quello dei bancari) hanno fornito regole articolate in materia. Ma tutti questi accordi sono stati definiti prima del lockdown. Gli stessi sono stati improntati sempre per lavoratori interessati ad aderire a questa forma di lavoro e spesso per un massimo di un paio di giornate a settimana.

Ora tutto cambia. E la contrattazione sta provando ad inseguire ed interpretare la realtà. Sempre nei metalmeccanici, abbiamo vissuto la definizione di nuovi accordi aziendali che, a valle del lockdown, hanno provato a pensare a regole più generali e ad introdurre il lavoro in remoto come una modalità standard di erogazione della prestazione. E' tempo di esemplificare quali sono gli aspetti cruciali attorno ai quali è possibile costruire tutele normative utili a rendere sostenibile ed equilibrato lo smart working.

Prima di arrivare al cruciale tema della gestione degli orari, è molto importante prevedere un sistema aziendale che sappia accompagnare il lavoro a distanza. Formare i dipendenti su come gestire il ruolo in solitudine, sulle regole previste in tema di salute e sicurezza, sulle corrette modalità di gestione e formare i capi ad organizzare il contesto e le persone in tale modalità è un tema spesso sottaciuto ma decisivo, da organizzare esplicitamente con la contrattazione.

Monitorare in chiave bilaterale carichi di lavoro, criticità ed efficacia del lavoro in smart working è oggi una condizione indispensabile, se si vuole intervenire e correggere le normative non sulla base di convinzioni a prescindere, ma sui dati che la realtà effettiva aziendale propone.

L'uso delle tecnologie digitali comporta un indispensabile intervento in tema di sicurezza e riservatezza dei dati aziendali, ma anche relativamente alla garanzia della privacy del lavoratore. Sono questi temi spesso poco sentiti nel nostro paese, ma che in realtà sono alla base di un corretto rapporto tra le parti.

Prima di parlare di diritto alla disconnessione è necessario con la contrattazione garantire il diritto alla connessione in smart working. Tutti i lavoratori la cui attività è gestibile da remoto devono allo stesso livello avere la possibilità di accedere a questa forma di lavoro, fino a poco tempo fa prevista in modo discrezionale da parte delle imprese. Serve sempre prevedere un obbligo di risposta motivata da parte delle imprese alle richieste dei lavoratori, se vogliamo rendere trasparenti le regole per accedere a questa forma organizzativa. Il diritto alla connessione si traduce anche nella possibilità del lavoratore di poter tornare al lavoro in presenza in determinate occasioni. Anche in questi periodi di confinamento ciò è possibile e va organizzato, evitando che il lavoro a distanza totale allenti i legami professionali e collettivi che la vita aziendale in presenza permette.

Non dobbiamo dimenticare che i lavoratori hanno tra loro condizioni personali e ambientali diverse; non tutte permettono di vivere in equilibrio e senza stress il lavoro soprattutto se svolto da casa, come nella maggioranza dei casi accade. Case piccole, connessioni incerte,

difficoltà a gestire gli impegni familiari sono fattori che possono pesare negativamente sulle prestazioni e che rischiano di creare condizioni gravose e non sostenibili nel lungo periodo.

Si sta discutendo molto sulla necessità di ripensare i luoghi di lavoro e le stesse città, di rivitalizzare le periferie e di moltiplicare la creazione di hub e di spazi di coworking per permettere alle persone di lavorare in remoto ma non a casa. E' una frontiera questa interessante e che deve stare al centro di nuovi investimenti collettivi, ma al momento sono molto poche le categorie di lavoratori che avrebbero accessibilità a questi ambiti. Organizzare il lavoro in smart working sta diventando inoltre una leva per generare risparmi nei costi di gestione aziendali: meno spazi da acquistare, affittare, pulire e mantenere, meno servizi connessi a partire dalla mensa sono oggettivi e in alcuni casi sostanziosi risparmi di gestione che le imprese che scelgono lo smart working sanno contabilizzare. Di converso per il lavoratore ci sono certamente possibili risparmi in termini di tempo e di costi legati al pendolarismo, sempre più duro attorno ai grandi centri urbani, ma vi sono ulteriori costi per gestire da casa l'attività lavorativa. Il tema pertanto di come remunerare o indennizzare l'attività in remoto svolta da casa esiste e va negoziato. Non si tratta semplicemente di contabilizzare costi marginali ma di riconoscere anche al lavoratore benefici, incentivi e risparmi complessivi. Pensiamo ad esempio a come rendere ergonomica la postazione di chi lavora da casa, a come non lasciare al fai da te (come capitato in questi mesi di emergenza) la dotazione degli strumenti di lavoro. Sono aspetti decisivi su cui occorre investire con chiarezza. Veniamo al cruciale tema del diritto alla disconnessione. L'emergenza di dover garantire nel lockdown le prestazioni lavorative e la stessa condizione di lavorare da soli da casa ha in realtà portato spesso il lavoratore ad essere dentro sistemi organizzativi aziendali sempre connessi e sempre in attesa di risposte. Regolare il diritto alla disconnessione è la prima leva per arginare lo stress lavorativo e forme di puro sfruttamento delle prestazioni che inevitabilmente possono sottendere allo smart working. La contrattazione ha assunto fino ad oggi una dimensione difensiva, ovvero quella di riprodurre anche in remoto gli orari di lavoro contrattualmente previsti in ufficio. In molti hanno criticato il fatto che il sindacato e le relazioni industriali continuano a guardare con misure e regole del Novecento una modalità di lavoro più moderna e libera. Purtroppo la questione è insita nel mancato superamento dell'orario di lavoro come elemento principale di misura delle prestazioni lavorative.

In tanti ci insegnano che il vero smart working è appunto lavoro intelligente e quindi responsabile, con il quale il lavoratore regola autonomamente la propria prestazione e il proprio contributo ai risultati di impresa. E in tanti giustamente indicano per il diritto alla disconnessione la necessità di garantire una fascia giornaliera di 10-12 ore di reale riposo, al di fuori della quale il lavoratore deve essere libero di lavorare quando vuole. Ma questa dimensione appartiene ad una minoranza di lavoratori veramente in grado di essere autonomi nella gestione del proprio lavoro. La cultura della autonomia e della responsabilità deve fare ancora dei passi in avanti nelle imprese del nostro paese e rischia semplicemente di chiedere un contributo lavorativo più assiduo e intenso senza che questo sia effettivamente riconosciuto.

Lasciatemelo dire con franchezza: per superare anche nel lavoro a distanza la retribuzione a ore occorre definire regole di misurazione delle prestazioni lavorative veramente condivise tra le parti ed oggettive, non unilaterali e poco trasparenti come oggi vediamo dentro la maggior parte delle imprese. Ma la sfida va accettata e su questa occorre lavorare: si tratta di ricostruire in modo condiviso la misurazione della professionalità erogata dai lavoratori con le prestazioni effettivamente svolte per provare a non dipendere più solo dagli orari di lavoro come misurazione della retribuzione giusta. E' questa a mio avviso la principale frontiera sulla quale il confronto tra le parti sociali potrà far evolvere in modo maturo questa discussione e tutta l'esperienza di regolazione del lavoro in remoto. Il quale, non dimentichiamolo, non vede ancora impresa e lavoratore rapportarsi in modo paritario.

Resta una ultima questione sul tavolo. Come nell'era dello smart working il sindacato può continuare ad essere soggetto collettivo e interlocutore riconosciuto di chi lavora in una impresa. In questo terribile 2020 ci stiamo provando sul serio. Molti colleghi hanno imparato ad organizzare assemblee in smart working, arrivando tra l'altro a raggiungere più lavoratori rispetto alle assemblee tradizionali quasi sempre svolte nella mensa aziendale. Ma siamo solo agli inizi. Il sindacato è contatto, è prossimità, è relazione. Come costruire e trasformare tutto ciò in un mondo del lavoro digitale non è scontato. Servono nuove agibilità sindacali, ma serve un impegno ben diverso rispetto alla pura presenza in azienda che delegati, attivisti e

sindacalisti hanno da sempre garantito. Abbiamo bisogno di discuterne e di progettare quanto serve ad un sindacato presente in modo adatto e capace.

Per ora proprio la scorsa settimana i metalmeccanici hanno scioperato per contrattare un rinnovo contrattuale che, tra le varie priorità, faccia davvero spazio ad una normativa innovativa sullo smart working che mantenga spazi aperti da declinare laddove possibile con la contrattazione aziendale ma sia al tempo stesso di riferimento per le migliaia di PMI, vera colonna vertebrale dell'industria italiana, che non riuscirebbero da sole a dotarsi di una regolazione ad hoc. Ma non siamo ancora riusciti a far scioperare chi stava in smart working. Dovremo pensare anche a questo.

*\*Segretario generale Fim Cisl*

## **5. Giovanna Bellezza (TIM): "Un nuovo modo di lavorare"**

L'esperienza dello smart-working si sta ormai consolidando. Forse è il tempo di approfondire alcune questioni che, in questa emergenza del COVID si sono, giustamente, accantonate, ma che ora richiedono una riflessione accurata, se non vogliamo che questa nuova esperienza si riduca semplicemente ad essere una brutta copia del "telelavoro".

Con la dott.ssa Giovanna Bellezza, Responsabile delle Relazioni Industriali del Gruppo TIM proviamo ad affrontare alcune di queste, senza aver la presunzione di individuare risposte risolutive ma anzi con l'obiettivo di dare al dibattito in corso un orientamento più operativo, anche se problematico e senz'altro non declamatorio.

### **1. Secondo lei, in un'azienda altamente digitalizzata come TIM, quale potrebbe essere la percentuale, a regime, di lavoratori e lavoratrici che potrebbero lavorare stabilmente in modalità smart-working?**

Prevediamo che a regime circa l'80% delle nostre persone lavorerà in modalità agile. Durante il periodo dell'emergenza legata al Covid il numero di lavoratori abilitati a operare da remoto è passato da 21.000 a 36.000 nel Gruppo TIM e la percentuale rimarrà sostanzialmente stabile in futuro.

### **2. Esiste una differenza tra le attività di staff e quelle di line che possono essere coinvolte nello smart-working? E se sì, quali sono le caratteristiche che le contraddistinguono?**

Più che tra staff e line la distinzione è tra chi può realmente organizzarsi sulla base di obiettivi assegnati individualmente e chi gestisce attività legate a turni di presidio del servizio.

Per rispettare questa differenza, negli accordi sindacali che abbiamo sottoscritto lo scorso 4 agosto abbiamo individuato per il periodo a regime, alla fine dello stato di emergenza, due diverse percentuali di ricorso al lavoro agile nell'ambito dei nuovi modelli organizzativi di alternanza lavoro in sede e in agile.

Una percentuale del 50% riferita ad un "modello settimanale" (settimane alternate tra sede e agile a livello almeno mensile) per le attività operative che non hanno autonomia nella gestione dell'orario di presidio del servizio e nella pianificazione delle giornate di lavoro agile, ad esempio i Call center

Una percentuale del 40% riferita ad un "modello giornaliero" (2 giorni lavoro agile e 3 in sede a livello settimanale) per attività che possono essere svolte in autonomia lavorando per obiettivi e con flessibilità d'orario.

### **3. Quale modello di smart-working pensa possa prevalere? Esclusiva prestazione da remoto? Oppure modalità di richiamo periodico in ufficio? In questo secondo caso per quali attività da svolgere in azienda?**

Ogni azienda, in base al proprio business e alla propria cultura, dovrebbe trovare il suo punto di equilibrio nell'alternanza tra giornate di lavoro svolto in sede, e quindi di condivisione e socialità, e giornate da remoto.

### **4. Provi ad individuare, in modo molto schematico, quali possono essere i tre maggiori vantaggi e i tre maggiori svantaggi dello smart-working per l'Azienda**

Fra i vantaggi citerei: flessibilità dei processi, sviluppo delle competenze digitali, rafforzamento del rapporto fiduciario e della collaborazione, bilanciamento vita-lavoro.

Fra gli elementi su cui bisognerà concentrarsi maggiormente, direi senz'altro la gestione della disconnessione da un lato e dell'inclusione dall'altro, quest'ultimo aspetto anche con riferimento al genere e alla tutela dei lavoratori più fragili.

Credo che sia necessario individuare il giusto equilibrio per affrontare un nuovo modo di lavorare a regime. Per questo abbiamo iniziato a lavorare sul tema del diritto alla disconnessione e alla prevenzione di forme di isolamento professionale, dando particolare risalto alle questioni di genere e a coloro che affrontano situazioni di difficoltà familiare. Stiamo infatti promuovendo buone pratiche di gestione dei team che prevedono periodici momenti di interazione fra coordinatori e colleghi e grande attenzione all'inclusione per mantenere attivo l'importante aspetto relazionale anche da remoto.

**5. Come si è proceduto ad individuare le professionalità da coinvolgere in questa nuova modalità di prestazione? Si è privilegiato il contenuto della prestazione o la misurabilità dei risultati?**

Sin dalla prima sperimentazione, nel 2016, ci siamo focalizzati sul contenuto professionale della prestazione, privilegiando gli aspetti di carattere qualitativo e il livello di autonomia dei ruoli. Ampliando la platea delle figure autorizzate al lavoro agile abbiamo condiviso con le organizzazioni sindacali le misure progressive e le tutele necessarie per far fronte a tali esigenze anche su mestieri più operativi.

**6. Poiché con lo smart-working cambiano profondamenti anche i contenuti delle mansioni individuali, avete previsto specifici percorsi formativi sia per gli addetti coinvolti sia per le funzioni HR interessate?**

Gli accordi sindacali del 4 agosto hanno previsto **due percorsi distinti** rivolti a:

- **responsabili e coordinatori** - le iniziative formative sono focalizzate sul potenziamento delle soft skill e si propongono di accelerare il cambiamento culturale richiesto dal nuovo modello;
- **altro personale** coinvolto nel lavoro agile - gli interventi sono finalizzati a semplificare l'accesso ad un nuovo modo di lavorare e di interagire, che è fatto non solo di nuovi software di produttività personale e di collaborazione, ma anche di nuove regole e di nuovi modi di relazionarsi.

Trasversalmente ai due percorsi si inserisce il progetto «Nessuno escluso», che si propone di supportare attivamente le persone più fragili con iniziative di affiancamento nella gestione degli adempimenti pratici e nell'uso delle nuove tecnologie.

**7. E' luogo comune che la produttività durante lo smart-working sia aumentata. E' una evidenza empirica? oppure sostenuta da verifiche puntuali, riferite a indicatori (KPI) specificatamente individuati?**

A partire dal 2016 abbiamo monitorato la produttività seguendo l'andamento del tasso di assenteismo, che in effetti si è ridotto progressivamente nel corso degli anni per chi lavora in modalità agile.

Nelle diverse survey fatte in questi anni i responsabili si sono sempre dichiarati soddisfatti del livello di produttività espresso dalle persone nelle giornate di lavoro da remoto e complessivamente hanno apprezzato il miglioramento del clima interno e la maggiore soddisfazione delle persone. Questi fattori, pur non essendo tecnicamente misurabili, incidono certamente sulla produttività complessiva dell'azienda.

**8. Nel passaggio allo smart-working cosa viene modificato nella modalità della prestazione lavorativa? Quali sono gli aspetti della prestazione tradizionale che assumono minor importanza? (orari, ritmi, interazione con i colleghi etc etc).**

L'elemento fiduciario e l'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi acquistano un rilievo fondamentale, riconosciuto anche dalla legge, riducendo l'importanza dell'orario di inizio/fine

giornata, o della quantità “prodotta” nel breve periodo. La flessibilità insita nel modello di lavoro comporta la possibilità di articolare più liberamente i momenti di lavoro e di pausa o magari di concentrare in alcuni orari le fasi di studio e in altri quelle di operatività.

**9. Quali sono i diversi impatti di questa nuova prestazione lavorativa tra lavoratori e lavoratrici relativamente alle diverse esigenze di conciliazione tra vita e lavoro?**

Non tutti amano lavorare da remoto ma ci sono casi in cui il lavoro svolto sempre in sede può compromettere la qualità della vita privata. Penso soprattutto ai pendolari, che hanno lunghe percorrenze giornaliere da fare. Non vedo invece differenze tra uomini e donne. Anche nell'esperienza TIM la richiesta di lavorare in modalità agile è equamente distribuita e non si concentra sulle donne come molti sono portati a pensare.

**10. Come si modifica la figura del responsabile, del capo?**

La fortissima accelerazione del processo di trasformazione del modo di lavorare e di gestire i propri collaboratori, dovuta all'emergenza Covid, ci ha portato a ridisegnare il modello organizzativo di lavoro da adottare quando la nuova modalità diventerà strutturale. Possiamo sicuramente affermare che il lavoro agile dà l'avvio ad una vera e propria trasformazione delle modalità di gestione delle relazioni con i collaboratori. Restituire alle persone una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare significa creare organizzazioni più flessibili, introdurre approcci di empowerment, delega e responsabilizzazione sui risultati, favorire la crescita dei talenti e l'imprenditorialità diffusa.

I capi devono perfezionare la capacità di pianificare al meglio le attività e i tempi, abituarsi a fasi periodiche di verifica e riallineamento delle priorità, curare con particolare attenzione l'inserimento e la formazione dei neo assunti, utilizzare normalmente strumenti di comunicazione che tengano conto del fatto che ogni giorno parte del team non è presente in sede e molto altro ancora.

**11. Quali sono le migliori condizioni normative per lo sviluppo di questa modalità della prestazione? Meglio un intervento legislativo pervasivo o lo sviluppo di una più ampia contrattazione tra le parti?**

Per sviluppare modelli organizzativi flessibili i vincoli di legge devono essere snelli. Darei molto spazio alla contrattazione aziendale perché, ripeto, ogni realtà deve riorganizzarsi in base alle proprie caratteristiche e non a modelli predefiniti.

**12. Quali sono state le maggior difficoltà riscontrate nel confronto con le OOSS su questo tema? Quali erano le loro maggiori preoccupazioni rispetto a questa nuova modalità della prestazione.**

Le Organizzazioni Sindacali hanno sempre mostrato grande interesse e disponibilità all'utilizzo del lavoro agile perché risponde a un'esigenza di moltissimi lavoratori.

Nelle trattative ci si è focalizzati sull'esigenza di trovare nuove forme di tutela per i diritti maggiormente impattati dal lavoro a distanza: i diritti sindacali (assemblea, affissione, etc.), la disconnessione e l'inclusione.

Poi c'è il capitolo legato al riconoscimento di benefici a carattere economico, non legati ad un concetto di ristoro quanto alla volontà di favorire la più ampia partecipazione possibile al nuovo modello organizzativo. Il riconoscimento del buono pasto, le agevolazioni per le spese di connettività, le eventuali convenzioni per la fornitura di energia elettrica, inserite nel nostro accordo, vanno lette in quest'ottica.

**13. Cosa ritiene si dovrebbe fare in sede di rinnovi contrattuali per favorire e sviluppare questa nuova modalità della prestazione?**

I contratti nazionali dovrebbero individuare le linee guida del lavoro agile per favorirne l'adozione nelle singole aziende. Basterebbe concordare alcuni elementi fondamentali delle modalità di effettuazione della prestazione e della tutela dei diritti dei lavoratori in relazione



alle esigenze e caratteristiche del Settore, rinviando alla contrattazione aziendale la disciplina di dettaglio.

*\*Esperto Nuovi Lavori, già responsabile delle Relazioni Sindacali di Poste SPA*

## **6. La pandemia cambia il lavoro e il modo di fare sindacato**

Nel 2019 ragionavamo di sindacato senza frontiere, si celebravano i 30 anni della caduta del muro di Berlino, si ragionava della globalizzazione, si celebravano i 30 anni di piazza Tienanmen, erano in crescita le idee sovraniste e poi.....nel 2020, anno bisesto: il 23 febbraio abbiamo avuto il primo caso di Covid-19 a Codogno di Lodi, il cosiddetto paziente zero.

Da quella data è cambiato tutto!

Cosa è successo nella Pubblica Amministrazione? I dipendenti si sono trasformati da fannulloni ad eroi. La Pubblica Amministrazione ha realizzato in sei mesi quello che non avrebbe mai fatto in sei anni se non fosse arrivato un piccolissimo virus.

Nella sanità chi curava le persone si è trovato ammalato prima ed untore poi, negli altri comparti pubblici la necessità di contenere i contagi ha portato il lavoro a casa. La pubblica amministrazione è diventata indispensabile, non più un fardello costoso ed inutile. La salute, per tutti un valore.

La nostra Cisl ha messo al centro la persona, poi il lavoro. Esattamente come avevamo detto nel congresso confederale del 2017 il cui titolo era "per la persona, per il lavoro". La sicurezza al primo posto, ma il "distanziamento sociale" individuato come necessario per contenere la pandemia ha reso impossibile continuare a svolgere la nostra attività sindacale nelle modalità in cui eravamo abituati. Incontri, trattative ed assemblee in presenza, tutto sostituito da videoconferenze.

La scelta fatta al nostro congresso di realizzare un "sindacato di prossimità" dentro i posti di lavoro sembrava messa in discussione. Sembrava non più realizzabile.

E allora come continuare l'azione sindacale?

Se il lavoro diventa più frammentato e fragile, incerto e pericoloso, cresce il bisogno di un sindacato tutelante e nuovo, un sindacato resiliente e valoriale.

Ecco la fase di rivendicazione dei "protocolli per la sicurezza", la fase delle denunce della mancanza dei DPI, delle mascherine. Arrivarono presto anche i primi licenziamenti di chi denunciava la situazione molto critica.

Nei posti di lavoro non si poteva più entrare; accedevano solo i lavoratori ma non avevano certo il tempo per pensare al sindacato o al proselitismo.

Dentro l'organizzazione si è avviata, allora, una riflessione su come rivedere la struttura organizzativa; infatti per un periodo non definito non potremo effettuare meeting, congressi, assemblee in presenza.

Come rianimare la nostra presenza nei diversi livelli per trovare nuove disponibilità e sensibilità nei diversi luoghi di lavoro?

Come continuare la nostra azione?

Riflettendo sui contenuti della nostra "assemblea organizzativa" abbiamo individuato alcune piste di lavoro da sperimentare. Si era infatti deciso, in quella sede, di aprire spazi di attività sindacale sulle identità professionali e sanitarie, di avviare i coordinamenti in ogni settore.

Avevamo deciso d'implementare i 20 coordinamenti già esistenti delle funzioni centrali con i coordinamenti del terzo settore, delle professioni sanitarie, dell'area educativa scolastica e dell'area della polizia locale. Questo ha permesso di avviare una serie di videoconferenze tematiche dedicate alle singole professioni. I delegati si potevano collegare da casa o dai posti di lavoro garantendo la continuità delle attività.

Gli organismi sono stati convocati in videoconferenza, abbiamo eletto i segretari generali e le segreterie con la modalità digitale. Una rivoluzione che ci ha fatto familiarizzare con il web, abbiamo ben compreso che si risparmiava tempo e risorse per gli spostamenti. Mancava la relazione della comunicazione non verbale, mancavano gli sguardi di sfida o di sostegno. Le riunioni virtuali sono sicuramente più asettiche ed emotivamente limitanti.

Era l'unico modo possibile e così stiamo proseguendo. Quando finirà la pandemia non ci sarà comunque un ritorno a come eravamo, alterneremo riunioni in presenza a riunioni a distanza. Ci sono vantaggi e limiti nelle due esperienze.

Il cambiamento non ha riguardato solo la convocazione degli organismi statutari, consigli generali, esecutivi, coordinamenti ma abbiamo utilizzato le videoconferenze per le trattative, per presentare le piattaforme contrattuali, per incontri informali.

In questo periodo abbiamo voluto dedicare una particolare attenzione a chi cerca di entrare nel mondo della pubblica amministrazione; le federazioni territoriali hanno avviato una preparazione per le prove concorsuali a distanza per coloro che si associano alla Cisl Fp attraverso una "tessera speciale". Va in questa stessa direzione la convenzione attivata con l'Istituto Cappellari per acquistare pacchetti formativi a prezzi vantaggiosi per gli iscritti e famigliari.

Il cambiamento ha riguardato anche numerose azioni di tutela e vertenza specifiche legate alle esigenze delle singole aziende, enti e posti di lavoro. La prossimità è proprio questo, ascolto ed azione sindacale.

Il periodo di isolamento ha messo a dura prova anche la raccolta cartacea della delega d'iscrizione. La federazione nazionale ha attivato una APP che permette la preiscrizione on-line e l'attivazione dei diversi servizi in convenzione compreso l'attivazione dell'assicurazione colpa grave obbligatoria per i professionisti sanitari. La APP si chiama "Effepi" ed è molto più di una riforma organizzativa. Questo permette ai lavoratori, ai delegati, che continuano a frequentare il posto di lavoro di attivare, dal loro smartphone, l'iscrizione alla Cisl Fp. Questa modalità permette di raggiungere anche i lavoratori in smart working; nella pubblica amministrazione sono veramente tanti, più del 50% in questa fase.

Ma questo non basta, i delegati vanno aiutati, sostenuti, supportati.

Ci vorranno strutture territoriali diverse che prevedano la valorizzazione e la formazione dei delegati attraverso:

- Supporto al delegato per dare le risposte ai lavoratori e servizi dedicati on-line.
- Formazione dei delegati all'utilizzo delle nuove modalità comunicative.
- La struttura territoriale/provinciale dovrà organizzare il contatto con chi è in lavoro agile.

Il cambiamento che stiamo vivendo non sarà un periodo fra parentesi in cui poi si tornerà a come eravamo; buona parte di questa riorganizzazione diverrà strutturale a partire dal lavoro agile. Non saremo a casa tutta la settimana, come ora, ma ci sarà un diverso equilibrio tra giornate in presenza e giornate al proprio domicilio. Gli spazi fisici verranno utilizzati in modo diverso, saranno spesso condivisi. Tutto il lavoro ripetitivo e standardizzabile passerà ad essere gestito a distanza. Io penso che la pandemia abbia avviato una vera riforma della Pubblica Amministrazione che gradualmente diventerà strutturale.

C'è bisogno, quindi, di un sindacato nuovo, un sindacato maieutico, catartico.

Un sindacato capace di proposte, capace di intravedere la direzione per riformare il modello organizzativo e di rappresentanza, attento alle persone, ai lavoratori ed ai loro bisogni.

Capace di garantire servizi adeguati.

Capace di frequentare le agorà virtuali ed i social.

Ecco le prime esperienze di lavoratori che creano gruppi con Whatsapp di posto di lavoro ove poi si inserisce un operatore sindacale o un delegato e crea una sorta di assemblea virtuale permanente, da lì poi le risposte anche ai bisogni dei singoli e il proselitismo.

Come frequentare i non luoghi sarà la nuova sfida.

La scommessa che ci attende è di trasformare il sindacato di prossimità da reale a virtuale, la Cisl Fp con tentativi ed errori la sfida l'ha già colta.

*\*Segretario nazionale CISL Funzione Pubblica*

## **7. Ci vuole una pubblica amministrazione nuova di zecca**

(Carmine Russo)

Sarebbe ingeneroso nei confronti dello *smart working* chiedergli di essere la chiave di volta o almeno il grimaldello per una riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni; e sarebbe presuntuoso chiedere alle amministrazioni pubbliche di rinnovarsi prendendo come leva dell'innovazione lo *smart working*.

Dico subito che condivido la decisione di diradare al massimo le occasioni e i rischi di contagio da Covid e quindi in questa fase, anche di seconda ondata del contagio, ritengo obbligata per

ragioni sanitarie la previsione del maggior numero possibile di lavoro agile. Ma proprio questa consapevolezza della funzione che in questo momento è chiamato a svolgere lo *smart working* deve suggerirci cautela nell'enfatizzarne eccessivamente le possibili doti taumaturgiche di riforma.

E questo non perché io pensi che per raggiungere l'obiettivo dell'innovazione sia necessaria una legge: da tempo ripeto che il legislatore dell'innovazione delle amministrazioni dovrebbe far proprio l'auspicio contenuto nel titolo della canzone di Celentano "Esco di rado e parlo ancora meno". Ma proprio perché l'innovazione passa principalmente attraverso l'attuazione di logiche organizzative nella gestione delle risorse e nei comportamenti richiesti, lo *smart working* può giungere di fatto solo al termine di tali scelte per adattare le proprie modalità ad esse.

Anche perché, pur prescindendo dalle assimilazioni concettuali, lo *smart working* adottato nelle amministrazioni pubbliche e il lavoro agile del d.lgs. 81/2017 farebbero fatica a riconoscersi un comune grado di parentela. È vero che il terzo comma dell'art. 18 di quel decreto ne prevede l'applicabilità alle pubbliche amministrazioni "in quanto compatibili"; ma qui ad essere minati non sono aspetti secondari della fattispecie legislativa, ma anelli fondamentali delle rispettive catene di DNA.

Infatti, la normativa dello *smart working* da emergenza Covid non presuppone la presenza di un accordo tra le parti del contratto individuale, non richiede la fornitura degli strumenti informatici da parte del datore di lavoro, non prevede l'alternanza di presenza e assenza, ma soprattutto non prevede la necessità di scopo che oltre a quella della conciliazione è individuata nell'incremento della competitività che, nel settore dei servizi pubblici significa incremento della qualità dei servizi. E non è previsto un criterio selettivo (nel nostro caso la conciliazione vita lavoro e più in dettaglio quello individuato dal comma 3-bis, ma potrebbe anche essere un qualsiasi altro) che lascia presupporre una platea di richieste più ampia rispetto a un numero ridotto di possibilità di attivazione di forme di lavoro agile.

L'assenza di tali elementi fa ben comprendere come lo *smart working*, essendo semplicemente una modalità di luogo e di tempo della prestazione lavorativa abbia bisogno per prefigurarne l'utilità (fondamentale nella valutazione della prestazione) dell'ambiente organizzativo e gestionale idoneo e in grado di reciprocamente adeguare organizzazione e prestazione. In questa logica comprendiamo cosa ancora manchi nella pubblica amministrazione e cosa invece serva. E sarebbe semplicistico fermarci solo agli aspetti strutturali del problema come la qualità della rete di molte amministrazioni o il fatto che i singoli lavoratori, almeno finora, lavorano a distanza con attrezzature personali spesso inadatte allo scopo.

Se, come detto all'inizio, la scelta della fonte pubblicistica e unilaterale di conversione del rapporto di lavoro si giustifica sul piano della salvaguardia della salute di operatori e utenti, è altrettanto vero che essa giunge a priori e organizzativamente "a freddo" di una qualsiasi azione progettuale e che non può riguardare solo i singoli lavoratori individualmente considerati, ma va definita quanto meno per segmenti organizzativi autonomamente gestibili e misurabili. In altri termini, la predisposizione di progetti non può servire alla misurazione della produttività o forse della reperibilità oraria del singolo lavoratore, ma deve rappresentare il contesto entro il quale si valuta l'utilità delle prestazioni dei lavoratori coinvolti. E a questo proposito non si deve confondere "progetto individuale" con "accordo individuale": quest'ultimo nella fase pre-Covid era la fonte della trasformazione del rapporto; il primo ha senso solo se è chiaro il progetto collettivo dell'organizzazione da perseguire. Insomma, se manca questo, lo *smart working* altro non è che "lavoro a domicilio" di smaltimento di pratiche.

E poi va sottolineata una seconda esigenza che riguarda il tipo di professionalità richiesta per una organizzazione prevalentemente a distanza. Infatti, nelle ipotesi di uscita dall'emergenza, si prevede che comunque un elevato numero di pubblici dipendenti debba lavorare in *smart working*, anche considerando che, secondo un'indagine *Forum PA*, circa il 94% dei lavoratori pubblici preferirebbe continuare a lavorare da casa. Ma il sistema di classificazione dei contratti pubblici, il cosiddetto ordinamento professionale, oltre che essere ormai datato, è ancora troppo incentrato su una prestazione valutabile in presenza e poco attenta, se non nei profili più alti, a favorire autonomia e complessità della prestazione (anche allo scopo di semplificare le procedure che spezzettino il percorso di una decisione tra soggetti e uffici diversi).

Se continuassimo questa analisi dovremmo necessariamente giungere a interrogarci sulle attuali modalità di reclutamento ancora spesso orientate a verificare le conoscenze (soprattutto giuridiche) piuttosto che le competenze e le capacità relazionali e di lavoro in squadra o per

progetto; capacità che non sono curate nemmeno nelle rare esperienze formative che coinvolgono i dipendenti pubblici.

Le attuali e diffuse modalità di reclutamento, soprattutto se si diffonde il lavoro agile anche per i neo assunti, in mancanza di correttivi che integrino il lavoro tra persone rischia di accentuare la tentazione di più a rifuggire piuttosto che affrontare le responsabilità. E questo vale per i dirigenti e per i lavoratori dei comparti.

In conclusione, ho l'impressione che la tanta enfasi che si sta ponendo sul ruolo dello *smart working* nelle pubbliche amministrazioni rischi di nascondere quei problemi organizzativi, gestionali e normativi che purtroppo ancora caratterizzano le pubbliche amministrazioni; problemi che anche in passato sono stati celati dietro ipotesi di ricette e scorciatoie miracolistiche le quali, trascorso il periodo di maggiore *appeal* anche mediatico, sono sparite, mostrandoci lo stesso quadro che già conosceamo.

*\*Esperto di diritto del lavoro, già docente nell'Università di Catanzaro*

## **8. Home working del lavoro pubblico, una sfida europea**

(Silvia Candida, Germana Caruso)

L'utilizzo del lavoro agile come misura di tutela della salute pubblica correlata all'obbligo del distanziamento fisico rappresenta un elemento comune alle amministrazioni pubbliche dei Paesi Ue sottoposte allo "stress test" pandemico. Durante l'emergenza epidemiologica l'erogazione dei servizi pubblici d'oltralpe, al pari dell'Italia, è stata garantita attraverso un utilizzo massivo di modalità di lavoro basate sull'utilizzo di tecnologie digitali, variamente configurate e attecchite su impianti normo-contrattuali differenti.

Attesa la mancanza di una definizione univoca dello "*Smart Working*", i percorsi intrapresi dai singoli Paesi e la diffusione di pratiche associabili al nostrano lavoro agile (*Flexible Working*, *Mobile Working* etc.) sono differenti e risentono fisiologicamente di un diverso grado di maturità in termini di cultura manageriale, diffusione delle tecnologie e legislazione. Nel disciplinare la prestazione da remoto vari Paesi hanno scelto di impostare le norme nazionali intorno ad alcuni principi di fondo – flessibilità oraria, conciliazione vita-lavoro, parità di trattamento - lasciando ai soggetti di ciascun settore o contesto produttivo, compreso quindi il settore pubblico, l'onere di calarle nel proprio specifico.

I paesi europei più avanzati sulla via della trasformazione digitale del lavoro più che definire il lavoro agile come tipologia 'altra' rispetto al telelavoro, hanno preso le mosse dall'implementazione dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro sottoscritto il 16 luglio 2002. La definizione di telelavoro ivi scolpita, quale "*modalità di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che fa uso della tecnologia informatica, nel contesto di un rapporto/contratto di lavoro, nella quale un'attività lavorativa che potrebbe ugualmente essere svolta nei locali di proprietà del datore di lavoro viene svolta regolarmente al di fuori di queste*", offre una portata definitoria tanto ampia da ricomprendere modalità di prestazione analoghe a quelle riconducibili nel perimetro concettuale del lavoro agile di cui alla legge 81/2017.

L'obiettivo di intraprendere un percorso di transizione dall'home-working emergenziale ad un lavoro da remoto più strutturato, auspicio comune dichiarato dalla maggior parte dei Governi e delle parti sociali nei Paesi Ue, passa attraverso la costruzione di discipline nuove e più evolute rispetto a quelle vigenti prima dell'emergenza epidemiologia.

La Francia, al pari dell'Italia, ha risposto all'esigenza di un ricorso più spinto al *teletravail* imposto dalla pandemia, disponendo ampie deroghe rispetto alla disciplina introdotta nel 2016 con riferimento a ciascuno dei tre rami della funzione pubblica (statale, territoriale e ospedaliera). Il regime derogatorio ha riguardato sia gli aspetti procedurali - a partire dalla possibilità di disporre il lavoro agile senza la previa conclusione di un accordo individuale – che le relazioni sindacali laddove, diversamente da quanto prevede la legislazione ordinaria, la concreta implementazione nei luoghi di lavoro non è stata oggetto di consultazione sindacale. Nei mesi successivi alla prima fase emergenziale, nell'ottica della graduale ripresa delle attività in presenza, è stata reintrodotta la volontarietà del telelavoro e la connessa facoltà datoriale di rifiutarne la richiesta qualora la ripresa dell'attività in presenza

fosse conforme alle prescrizioni sanitarie previste nei protocolli nazionali vigenti ed essenziale per l'erogazione del servizio.

Negli ultimi giorni con l'aggravarsi dell'emergenza sanitaria e l'aggiornamento del relativo protocollo di contenimento che ha imposto nei luoghi di lavoro sia pubblici che privati un ritorno al lavoro a distanza "per l'insieme delle attività che lo consentano" e "cinque giorni sui cinque" della settimana lavorativa, il telelavoro è tornato ad essere la norma ("imperativa", come ha precisato una recentissima circolare ministeriale della Fonction publique) e il lavoro in presenza l'eccezione, garantendo una riduzione al minimo del tempo di presenza anche in quelle funzioni del settore pubblico che non risultino "smartabili" se non in via accessoria. Contestualmente è stato normato anche il ricorso a permessi e congedi in modo da evitarne quell'utilizzo "selvaggio" come alternativa al telelavoro che ha caratterizzato la prima ondata della pandemia con conseguente rischio di paralisi dei servizi.

Fermo restando che per espressa previsione di legge le autorizzazioni di teletravail attivate in fase emergenziale sono da considerarsi derogatorie e temporalmente connesse al perdurare dello stato di emergenza sanitaria, la Funzione pubblica francese ha dichiarato la volontà di capitalizzare l'esperienza acquisita in fase pandemica. In tal senso è stato avviato un confronto con le parti sociali sul lavoro a distanza, finalizzato a tracciare un percorso di transizione alla fase post-emergenziale che passa attraverso una revisione della legge sul teletravail adottata nel 2016, improntata ad una riorganizzazione dei processi e degli spazi di lavoro, ad un miglior bilanciamento dei tempi di vita/ lavoro e una maggiore efficienza dei servizi pubblici. La consultazione con le parti sociali è stata avviata lo scorso ottobre con un primo incontro tematico relativo alla formazione dei dirigenti e si propone di giungere alla sottoscrizione di un accordo quadro entro il 2021.

La crisi sanitaria ha creato uno scenario favorevole alla diffusione del lavoro a distanza anche in Spagna, paese che in assenza di una disciplina ad hoc non poteva certo considerarsi all'avanguardia nel contesto dello scenario europeo. Il 23 settembre scorso con l'entrata in vigore del "Real Decreto-Ley 28/2020" dopo aver ottenuto l'approvazione dei datori di lavoro e dei sindacati di maggioranza, il Consiglio dei Ministri ha dato il via libera alla prima legge-quadro sul lavoro a distanza in Spagna, applicabile al solo lavoro privato e caratterizzata da un'ampia delega alla contrattazione collettiva su aspetti cruciali come il diritto alla disconnessione, l'identificazione delle posizioni e delle funzioni suscettibili di essere svolte a distanza, nonché le condizioni di accesso e svolgimento della prestazione.

Per quanto concerne il lavoro pubblico la principale novità recata dall'emergenza epidemiologica è stata l'approvazione del "Real Decreto-ley 29/2020", intervenuta il 29 settembre. Il provvedimento, modificando l'articolo 47 del TREBEP (Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público) si propone espressamente di garantire il normale funzionamento delle pubbliche amministrazioni nella fase di crisi sanitaria e, contestualmente, di promuovere una nuova forma di organizzazione del lavoro finalizzata a promuovere una migliore conciliazione vita – lavoro, un efficientamento dei servizi, una maggiore diffusione delle nuove tecnologie e lo sviluppo dell'Amministrazione digitale, una riduzione degli spostamenti e la sostenibilità ambientale in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

Il testo del nuovo articolo, concordato in sede di Conferenza di settore della Pubblica Amministrazione e di Tavolo di negoziazione generale delle Pubbliche Amministrazioni, stabilisce una disciplina del telelavoro applicabile a tutti i dipendenti delle amministrazioni statali, regionali e locali e lascia ampio spazio alla contrattazione collettiva, nonché alle prerogative di autogoverno delle Comunità autonome previste dall'ordinamento statale spagnolo. Si prevede che il telelavoro, definito come "modalità di fornitura di servizi a distanza in cui il contenuto di competenza del lavoro può essere sviluppato, a condizione che le esigenze del servizio lo permettano, al di fuori dei locali dell'Amministrazione, attraverso l'uso di tecnologie ICT" sarà implementato nel rispetto dei principi quadro previsti dall' "Estatuto Básico del Empleado Público" (l'equivalente del nostro Testo Unico del 2001) che saranno oggetto di contrattazione collettiva per ciascun settore di riferimento e prevederanno criteri oggettivi per l'accesso a questa modalità di prestazione. Ferma restando la sua natura volontaria e la compatibilità con la modalità in presenza, l'autorizzazione al telelavoro è espressamente subordinata al pieno soddisfacimento delle esigenze di servizio nell'interesse generale della collettività.

Rispetto ad altri paesi europei, la Germania ha una forte "cultura della presenza" sul posto di lavoro. Quanto detto è plasticamente reso dai dati dell'Ufficio federale di statistica che, nel 2019, registrano meno del 13% dei lavoratori dipendenti tedeschi lavorare almeno parzialmente da casa, ponendo la Germania al di sotto della media europea. Anche qui la pandemia ha accelerato l'adozione di modalità di lavoro in mobilità, stimolandone contestualmente una più puntuale regolamentazione. A inizio ottobre il Ministero del Lavoro ha presentato un disegno di legge sul lavoro mobile inteso come "prestazione resa al di fuori dei locali aziendali, da una o più sedi scelte o concordate con il datore di lavoro, utilizzando strumenti ICT" che, in linea con la tradizione delle relazioni industriali tedesche, vedrebbe sindacati, comitati aziendali e rappresentanze del personale titolari del diritto di co-determinazione in materia di "introduzione e progettazione del lavoro mobile".

Il disegno di legge, che sancisce il diritto di fruire almeno 24 giorni all'anno in un luogo di lavoro esterno - periodo elevabile in sede di accordo individuale o contrattazione collettiva di livello nazionale o aziendale - prevede un obbligo di fornire entro due mesi dalla richiesta del lavoratore una giustificazione dell'eventuale diniego datoriale per ragioni di "necessità stringente" o qualora la prestazione non sia compatibile per sua natura con il lavoro mobile. In assenza di giustificazione, la richiesta si considera accettata. La Cancelleria federale per il momento ha bloccato l'iter del disegno di legge ritenendo che l'obbligo di una motivazione al diniego datoriale configuri un "diritto al telelavoro", estraneo all'accordo di governo dell'attuale coalizione.

Lo spaccato europeo brevemente tracciato ci consegna un quadro composito che vede i settori pubblici dei principali paesi Ue impegnati in una partita sfidante in termini di adattamento dei tradizionali modelli organizzativi e, conseguentemente, delle discipline normo-contrattuali chiamate a governare rapporti di subordinazione non sempre agevolmente riconducibili a quelli sino ad oggi esperiti. Nonostante la raccolta e l'analisi di dati sull'impatto del lavoro a distanza in termini di incrementi produttivi del settore pubblico sia ancora largamente carente, i policymakers italiani ed europei, mossi dall'obiettivo di capitalizzare la straordinaria esperienza di apprendimento collettivo e il bagaglio di conoscenze tecnico-organizzative acquisite a seguito dell'epidemia, hanno già disegnato una traiettoria del post-emergenza.

Uno degli elementi di differenziazione più vistosi è il grado di coinvolgimento delle parti sociali che varia dal caso francese, orientato alla sottoscrizione di un accordo quadro entro il 2021, a quello italiano che rimette ad uno o più decreti ministeriali l'adozione di specifici indirizzi per declinare l'implementazione della legge sul lavoro agile (legge 22 maggio 2017, n. 81) nell'ambito del settore pubblico.

Qualunque sia la strada prescelta per la gestione della fase post pandemica tutti gli Stati Ue si troveranno a dover sciogliere il nodo di una accentuata "porosità temporale" del lavoro da remoto, poichè la possibilità di una connessione continua consentita dai dispositivi mobili estende inevitabilmente l'area di intersezione tra vita lavorativa e vita privata, favorendo ingerenze che si pongono in netta antitesi rispetto al work-life balance che, in ognuno dei Paesi considerati, costituisce obiettivo prioritario della legislazione sul lavoro da remoto.

Non è un caso che la Commissione per l'occupazione e gli affari sociali del Parlamento europeo lo scorso 28 luglio abbia licenziato un progetto di relazione recante raccomandazioni alla Commissione per l'approvazione di una direttiva sul diritto alla disconnessione (2019/2181(Inl)) atto a garantire ai lavoratori la possibilità di scollegarsi dagli strumenti lavorativi senza subire alcuna conseguenza ritorsiva. Si tratta di un aspetto cruciale con il quale tutti gli Stati membri dovranno misurarsi conformandosi al dettato europeo. Al punto 19 del progetto di relazione si legge che «le modalità pratiche per l'esercizio del diritto alla disconnessione da parte del lavoratore e per l'attuazione di tale diritto da parte del datore del lavoro dovrebbero essere concordate dalle parti sociali per mezzo di un accordo collettivo o a livello dell'impresa datrice di lavoro». È immediata la percezione di una profonda antitesi rispetto a quanto prevede la legislazione italiana, che affida al solo accordo individuale tra datore e lavoratore la disciplina del diritto alla disconnessione. A conferma che anche gli impianti normo - contrattuali più evoluti, tra cui quello italiano che vanta un pionieristico intervento sul lavoro agile nella pubblica amministrazione a far data dal 2015, risultano ancora troppo gracili per accogliere una novità tanto dirompente.

*\*Germana Caruso, Dipartimento contrattazione comparto Funzioni locali Cisl Funzione pubblica nazionale. Dottore di ricerca.*

*\*\* Silvia Candida, Ufficio internazionale Cisl Funzione Pubblica nazionale*

## 9. Il Covid non fermerà l'urbanizzazione, la cambierà

(Claudio Falasca)

Nel pieno della recrudescenza del COVID-19 le Nazioni unite, il 31 Ottobre, hanno celebrato la "Giornata mondiale delle città"(1).

Date le circostanze si è trattato di un evento particolarmente interessante per gli interrogativi che sottende, a condizione però che sia collocato nel quadro più complessivo delle vicende urbane dei prossimi decenni, evitando di limitarsi alle pur significative dinamiche congiunturali e/o locali. Questo perché le trasformazioni urbane e territoriali per essere ben capite e governate con intelligenza e consapevolezza richiedono per loro natura tempi non brevi.

Innanzitutto c'è da rilevare che nella dichiarazione del Segretario Generale delle NU(2) è data una lettura chiara di quanto è avvenuto in questi 12 mesi. Secondo António Guterres l'impatto sulla salute di COVID-19 insieme agli sconvolgimenti sociali, politici e finanziari sta rimodellando la vita urbana in tutto il mondo in un modo senza precedenti.

Un cambiamento profondo ma che, sempre secondo le NU, non rimette in discussione il ruolo delle città in quanto l'urbanizzazione fonda la sua forza, pur se tra mille contraddizioni, nella sua capacità di creare aggregazione sociale, opportunità per una vita migliore, fornire percorsi per uscire dalla povertà, agire come un motore della crescita economica.

Tuttavia, rilevano le NU, e ne fanno il punto centrale della loro dichiarazione, il contributo delle diverse comunità all'interno delle città troppo spesso non è riconosciuto nella giusta misura, se non del tutto ignorato. Eppure è sempre più chiaro, e quanto avvenuto con il COVID-19 ne è l'ennesima dimostrazione, come le comunità urbane siano la linfa vitale delle città ed elementi costitutivi essenziali che ne determinano il valore economico, ambientale e sociale, ma, soprattutto, garantiscono la loro resilienza.

Credo che questi due aspetti della moderna dimensione urbana (progressiva urbanizzazione e coesione comunitaria) siano le due questioni da approfondire per comprendere quali potranno essere le più complesse ricadute urbane nel post COVID-19 e soprattutto, come affrontare il post pandemia.

### La spinta all'urbanizzazione

Sul primo aspetto penso sia utile ricordare alcuni dati: nel 2007, per la prima volta nella storia, la popolazione urbana mondiale ha superato quella rurale. Nel 1950 più di due terzi (70%) di persone in tutto il mondo vivevano in insediamenti rurali e meno di un terzo (30%) in insediamenti urbani. Nel 2014 la popolazione urbana ha raggiunto i 3.900 milioni, pari al 54% della popolazione mondiale. Questo dato, nelle valutazioni ante Covid-19, era destinato a crescere ulteriormente: si prevedeva che entro il 2050 il mondo sarebbe stato per un terzo rurale (34%), per due terzi urbano (66%), circa il contrario della distribuzione globale della popolazione nella metà del XX secolo (3).

Oggi, quasi la metà degli abitanti della terra risiede in insediamenti relativamente piccoli, con meno di 500.000 abitanti, mentre quasi uno su otto vive in una delle ventotto megalopoli con più di dieci milioni di abitanti. Dal 1990 il numero di megalopoli è quasi triplicato e si prevedeva che nel 2030 ben quarantuno agglomerati urbani sarebbero destinati a ospitare almeno dieci milioni di abitanti ciascuno. A differenza di solo alcuni decenni fa, in cui la maggior parte dei più grandi agglomerati urbani del mondo si trovava nelle regioni più sviluppate, oggi si concentrano nel Sud del mondo e gli agglomerati a più rapida crescita sono di medie dimensioni, con 500.000 e fino a un milione di abitanti, situati in Asia e in Africa.

### Le ragioni dell'urbanizzazione

Domandiamoci allora: che cosa spinge la popolazione a trasferirsi nelle città o nelle immediate vicinanze di esse?

Le ragioni sono numerose e non sono nuove. Nei paesi ancora arretrati la ragione principale è ricerca di migliori condizioni di vita e di reddito, che in non pochi casi significa fuga dalla fame: è questa una delle radici profonde dei fenomeni migratori che investono l'occidente, ma anche la geografia interna dei paesi in ritardo di sviluppo (si pensi ai fenomeni di urbanizzazione di Cina, India, Africa). Nei paesi a economia avanzata la spinta all'urbanizzazione se nel passato è stata la progressiva sostituzione del lavoro agricolo con le macchine, oggi dipende in larga misura dalle più ricche opportunità che offre la città: fenomeno che nel caso italiano sta

spopolando gli antichi centri storici nelle aree interne del sud, ma anche del Nord, alimentando il fenomeno della periferizzazione delle grandi città del nord, del centro e del sud. In tutti i casi la speranza di maggiori opportunità di formazione e di ascesa sociale per se stessi e soprattutto per la prole, di livelli più elevati di consumi, di maggiori comodità, più divertimento, vita sociale più intensa.

In estrema sintesi, quindi, le città sono considerate come una naturale via di uscita da condizioni di povertà e insicurezza in quanto la vita urbana favorisce livelli più alti di alfabetizzazione e di educazione, migliori condizioni di assistenza sanitaria e di accesso ai servizi sociali e maggiori opportunità di partecipazione culturale e politica.

### **Il Covid-19 non fermerà l'urbanizzazione**

Poniamoci allora una seconda domanda: l'impatto del COVID-19 è tale da rimettere in discussione tutto questo? Le Nazioni Unite escludono questa possibilità ed io condivido quest'orientamento.

Oggi nei paesi sottosviluppati anche le periferie poste ai margini delle città continuano ad attrarre nuovi migranti in quanto offrono maggiori vantaggi rispetto alle arretrate campagne. E questo malgrado che le aree urbane siano più diseguali rispetto a quelle rurali con milioni di poveri "urbanizzati" che vivono in condizioni sociali molto al di sotto degli standard e in condizioni ambientali fortemente degradate: si stima che le megalopoli in tutto il mondo (città con oltre dieci milioni di abitanti) consumano il 75% delle risorse energetiche e naturali del pianeta, generando l'80% delle emissioni di gas serra a livello globale.

Sicuramente i futuri processi di urbanizzazione avranno delle variabili regionali tenuto conto del maggiore o minore impatto che avrà la ricerca della sicurezza sanitaria, ma se confrontato con le condizioni di miseria di tante realtà del mondo credo che il processo di concentrazione urbana continuerà nel complesso indisturbato.

Purtuttavia sarebbe miope pensare che tutto resti come prima. La storia insegna: alle grandi epidemie hanno sempre fatto seguito ricadute più o meno importanti sulle città. Le moderne configurazioni di Londra, Parigi, New York in larga misura sono state determinate dagli interventi del 18esimo e 19esimo secolo come misure per il contenimento della peste o del colera o di altre malattie infettive(4) . Molto probabilmente anche nel nostro caso il COVID-19 avrà effetti imprevedibili sul panorama urbano, trasformando non solo le nostre abitudini di vita e lavoro, ma lo stesso aspetto delle città.

Quali allora i principali drivers che potranno determinare queste trasformazioni? Due su tutti: lo smart working (SW) e l'isolamento sociale, ambedue determinati dalla necessità di ridurre le occasioni di contagio.

Stando ai dati, del tutto approssimativi sugli effetti del COVID-19 in questa primo anno, potenzialmente più ricco di conseguenze è lo SW che, reso possibile dallo straordinario sviluppo dell'ICT, può determinare una permanente riorganizzazione del lavoro ridisegnando quel sistema di relazioni che sono il fondamento delle attuali organizzazioni urbane e territoriali.

### **L'impatto su lavoro e imprese**

Secondo l'ISTAT (5) lo SW è stato adottato per il 37,2% delle aziende fino a 50 addetti e per il 18,3% di quelle sotto i dieci. La percentuale sale al 90% nelle grandi aziende e al 73,1% in quelle di medie dimensioni. In soli tre mesi è passato dall'1,2% all'8,8%. Dopo il primo lockdown è sceso al 5,3%, segno di un futuro in accelerazione.

Nel 64% delle aziende, i dipendenti hanno molto apprezzato la decisione di lavorare da casa, cosa che permette loro di coniugare meglio vita privata e vita lavorativa;

Il 39% delle aziende non ha avuto alcun tipo di contraccolpo dallo SW, e il 25,5% dichiara di aver avuto qualche piccola difficoltà, molto limitata e che non ha impattato quasi per niente sulla produzione/erogazione del servizio.

Dal punto di vista delle opinioni dei lavoratori il 38% si è dichiarato fortunato di poter lavorare in SW, cosa che permette di evitare gli spostamenti casa-lavoro e di guadagnare più tempo per sé e per i propri cari; il 27% apprezza le possibilità date dalla tecnologia, che consente di lavorare normalmente anche non essendo fisicamente presenti in ufficio.

In altre parole, sia da parte delle aziende sia da parte dei lavoratori, c'è un chiaro interesse per quanto riguarda la possibilità di lavorare in SW (6).



Per comprendere l'impatto che potrà avere sull'organizzazione urbana una prima approssimazione la possiamo ricavare andando a vedere, sempre secondo l'Istat, quali settori produttivi sono più o meno coinvolti.

Le differenze settoriali risaltano in ragione dello stretto legame dello SW con la componente tecnologica e le modalità organizzative dell'attività d'impresa. La presenza di pressoché tutto il personale nei locali di lavoro è una necessità dichiarata da oltre tre quarti (78,1%) delle imprese con almeno 3 addetti, è però marcata l'eterogeneità settoriale. Nel comparto ICT riguarda meno di un quarto delle unità, nella fornitura di energia e nelle attività professionali circa un terzo ma supera l'80% nelle attività artistiche e d'intrattenimento, nelle costruzioni e nel commercio ed è pari o superiore al 90% nella sanità e assistenza sociale, nell'alloggio e ristorazione e nelle altre attività di servizi. Nella manifattura la percentuale di lavoratori con funzioni da svolgere in loco supera l'80% nei settori alimentari, abbigliamento, legno, prodotti da minerali non metalliferi; non raggiunge invece il 6% nella farmaceutica.

Nella pubblica amministrazione (7) fa registrare numeri ancora più interessanti rispetto alle aziende: infatti, la media regionale di impiegati nella pubblica amministrazione che lavora in remoto è del 73,8%.

Del resto, la pubblica amministrazione è stata chiamata subito in causa per dare una risposta rapida ed efficace alla necessità di lavorare in SW. Ci sono delle differenze tra regioni: si va dal 46% della Calabria al 100% dell'Abruzzo.

Il dato sulla pubblica amministrazione è da ritenere estensibile a tutte le attività simili che potremmo ricondurre nella generale formula delle attività direzionale a forte valenza "amministrativa".

### **L'impatto sulle città**

Il quadro che emerge da questa casistica è abbastanza chiaro: trova conveniente l'adozione dello SW quell'insieme di attività terziarie e quaternarie pubbliche e private a carattere amministrativo e direzionale. In pratica tutte quelle attività che nel passato trovavano nei centri urbani il loro naturale spazio di insediamento poiché è in esso che potevano beneficiare di un insieme vasto di economie di urbanizzazione (servizi che solo una città è in grado di fornire) e di relazioni di vicinanza con le sedi del potere politico e amministrativo. Di fatto con lo SW si sta dimostrando come questo rapporto, grazie all'ICT, può essere fortemente alleggerito limitandolo ai soli livelli medio-alti delle direzioni aziendali liberando il grosso degli addetti, per ora con il loro apprezzamento, dall'obbligo del lavoro in presenza.

Considerando che questo tipo di attività terziarie e quaternarie in generale interessa una quota significativa di lavoratori e lavoratrici che, risiedendo mediamente in quartieri a relativa distanza dai centri urbani, non avrebbero più l'obbligo della presenza sul luogo di lavoro, di fatto vengono a essere messe in discussione un insieme di relazioni spazio-funzionale che in buona misura hanno determinato la moderna configurazione urbana.

In particolare con il parziale venir meno della presenza fisica sul luogo di lavoro la relazione casa – lavoro tende a divenire più flessibile aprendo per i lavoratori nuove opportunità di scelta. Da questo ne derivano un insieme di conseguenze tutte tendenti a rimettere in discussione altri aspetti non secondari della vita urbana e dei suoi equilibri.

Proviamo a indicarne alcuni:

- sicuramente viene fortemente ridimensionato il pendolarismo casa-lavoro, con effetti benefici su ambiente, salute, bilancio e vita familiare, ma anche con effetti ad oggi imprevedibili sul settore dell'auto;
- la minor presenza di lavoratori in città determinerà non piccole difficoltà a quell'insieme di attività terziarie e commerciali che vivevano della loro presenza (si pensi solo alla ristorazione nelle pause pranzo). Per loro si porrà l'esigenza di ripensare le strategie localizzative;
- richiederà, altresì, di ridisegnare il sistema di mobilità, ma anche la gestione di altri importanti servizi urbani a causa dei diversi pesi insediativi originati dalla mutata dislocazione residenziale dei lavoratori (si pensi ad esempio alle reti energetiche e a quelle dell'ICT);
- andrà ridisegnata la distribuzione dei servizi sociali (sanità, istruzione, .... );
- emergerà anche una nuova domanda immobiliare residenziale con tipologie edilizie più adatte a consentire il lavoro in remoto;
- possibile ripopolamento di antichi centri e avvio di processi di riqualificazione delle periferie urbane;

- le periferie urbane, oggi a prevalente uso residenziale con minime dotazioni di servizi, andranno incontro a diffusi processi di qualificazione.

Ma il lavoro in remoto non si limiterà a modificare la vita degli smart workers e le attività da questi dipendenti, avrà effetti anche più generali. Anche qui proviamo a indicarne alcune:

- è del tutto plausibile che la minor presenza di personale nelle attività terziarie e quaternarie spingerà molte di queste aziende a rivedere la consistenza delle loro sedi: già oggi grandi gruppi stanno rivedendo i loro programmi d'investimenti immobiliari e altri hanno in programma un drastico ridimensionamento delle loro sedi;
- lo stesso avverrà per le amministrazioni pubbliche che sono tra le principali occupatrici di strutture immobiliari all'interno dei centri urbani;
- si aprirà quindi il non piccolo problema della destinazione d'uso degli spazi lasciati liberi che molto spesso occupano aree preziose delle città;
- il ridimensionamento delle concentrazioni terziarie e direzionali (il cuore direzionale delle città) determinerà l'orientamento a favore di modelli multifunzionali in cui residenza, lavoro e servizio daranno luogo a conglomerati ancora da concepire;
- probabile crisi dei grandi centri commerciali in favore del commercio online e del commercio di prossimità (in Gran Bretagna l'accesso agli esercizi commerciali ad aprile è crollato dell'85%, mentre lo shopping online è aumentato del 58%, raggiungendo la cifra record del 70% del totale di acquisti non alimentari);
- Come si vede gli effetti del COVID rimettono in discussione alcune delle relazioni chiave che hanno determinato l'organizzazione urbana. Di fatto in alcuni settori fa venire meno quel sistema di convenienze derivanti dalla vicinanza spaziale e che sono state il motore delle grandi aggregazioni metropolitane.

Ma se viene meno la funzione polarizzatrice della grande concentrazione urbana e la sua funzione dominante, quale diversa organizzazione urbana e territoriale si viene configurando?

### **Dalla dominanza metropolitana al policentrismo urbano**

Alcuni dei dati analizzati inducono a pensare che i sistemi urbani si andranno a riconfigurare su un modello multipolare e multifunzionale, anche se ancora gerarchizzato, in cui il tema della sicurezza e le potenzialità dell'ICT giocheranno un ruolo determinante. Indubbiamente questo modello si presenta con caratteristiche assolutamente desiderabili. Da un lato garantirebbe maggiore sostenibilità e resilienza in caso di pandemie; dall'altro manterrebbe vive le cosiddette economie di agglomerazione, ossia quei benefici derivanti dall'interazione di saperi e intelligenze lungo reti informali locali. Inoltre, verrebbero meno i crescenti costi derivati dalla crescita ipertrofica delle città, legati alla congestione e al traffico, all'inquinamento, alla marginalizzazione (e al degrado) generati da profonde disuguaglianze che caratterizzano i grandi centri urbani. In questo nuovo contesto anche le aree interne potrebbero giocare un ruolo se saranno dotati di infrastrutture fisiche e digitali che consentano loro di sviluppare connessioni con il livello di città intermedio.

Paradossalmente la necessità dello SW causato dalla pandemia e reso possibile dalle moderne tecnologie della comunicazione, potrebbe determinare le condizioni per realizzare molti degli obiettivi previsti dall'Agenda ONU per il 2030 (8). Potrebbe significare maggiore livello di "intelligenza" delle città al fine di accrescere le condizioni di benessere utilizzando sempre meno risorse naturali. Potrebbe essere l'occasione per ripensare la città, i suoi flussi interni, di uomini e merci, rendere l'area urbana più accessibile, aperta, inclusiva, pulita, a misura d'uomo. Potrebbe favorire la trasformazione dei centri urbani verso le smart city, per affrontare le criticità delineate attraverso l'efficienza energetica, il ricorso alle fonti energetiche rinnovabili, l'ottimizzazione dei consumi, il taglio delle emissioni inquinanti di ogni tipo e l'uso di smart technologies. Potrebbe significare rifondare il ciclo urbano su rigenerazione, riciclo e recupero di materiali di scarto. Tutti obiettivi il cui perseguimento è oggi reso difficile da perseguire per le resistenze di quell'insieme d'interessi oggi rimessi in discussione dal Covid-19.

### **La coesione comunitaria e il riconoscimento sociale del lavoro**

Tutto questo, tuttavia, sarà possibile se il processo di trasformazione sarà governato con intelligenza e lungimiranza tutelando gli interessi di quanti vedono nella vita urbana una

opportunità di emancipazione dalla fame, dalla violenza, dall'inquinamento e, soprattutto, ostacolando la tentazione all'isolamento sociale come formula di garanzia della sicurezza sanitaria.

Qui entra in campo il secondo aspetto sottolineato con forza dalle NU: la coesione comunitaria.

Secondo le NU in questi mesi le comunità locali hanno svolto un ruolo chiave per contribuire alla sicurezza delle persone e al mantenimento di alcune attività economiche. Per queste ragioni le attività comunitarie non possono più essere date per scontate o sottoposte a risorse insufficienti. È necessario che Politici e manager urbani coinvolgano le comunità in modo sistematico e strategico nella pianificazione, attuazione e monitoraggio urbano per co-creare le città del futuro.

Sempre secondo le NU, il riconoscimento del valore delle comunità deve essere mantenuto oltre il virus. Nella transizione verso una nuova normalità urbana sostenibile, le comunità locali devono svolgere un ruolo più ampio condividendo le iniziative dei governi per la creazione di posti di lavoro, la fornitura di servizi essenziali, la garanzia di una trasformazione economico-verde, la fornitura di alloggi adeguati e spazi pubblici e ripristino delle catene del valore locali.

Queste indicazioni del tutto condivisibili probabilmente non tengono conto nella giusta misura del possibile sconquasso sociale che potrebbe determinare lo SW se non "governato" con lungimiranza. Questo perché se il lavoro in remoto potrà svolgere un ruolo virtuoso anche nel futuro, tuttavia non vanno sottaciuti alcuni dei suoi rischi e limiti. La città non è fatta solo di edifici e infrastrutture fisiche, la città è tale se forte è la coesione della comunità che la vive. Da questo punto di vista lo SW pone importanti interrogativi sulle relazioni umane e interpersonali, che rischiano di essere messe in discussione con il lavoro in remoto anche se tra le mura domestiche.

Il rischio principale è la possibile perdita d'identità del lavoratore e il venir meno del riconoscimento della sua funzione sociale che si alimenta, in particolare, delle relazioni nel luogo di lavoro che non è un mero spazio fisico, ma il luogo il cui il lavoratore costruisce la sua identità di cittadino democratico nel rapporto con gli altri lavoratori, la famiglia, l'impresa, le istituzioni, la comunità nel suo complesso. È dal luogo di lavoro che trae origine anche quell'insieme di organizzazioni di tutela e solidarietà che il modo del lavoro ha costruito nel tempo per l'affermazione dei suoi diritti di lavoratore e cittadino. D'altra parte con lo SW vengono ad essere messi in discussione punti fondamentali del rapporto di lavoro: come si calcolerà il tempo di lavoro, come verrà valutata la sua produttività, quale la ripartizione degli oneri, quali diritti, chi vigilerà su di essi, ecc.

In egual misura la stessa impresa è coinvolta dalla necessità di rivedere il suo profilo sociale oltre che alla sua organizzazione e trovare un punto di equilibrio tra un modello di autorità distribuita, strutture molto piatte e "lean", visione sistemica e volta verso l'esterno, e la necessità di un legame con l'ambiente sociale e culturale in cui opera, prima ancora che urbano e territoriale (9). Temi non nuovi, ma che con lo SW compiono un salto di scala che richiederanno ben altra attenzione di quanto avvenuto fino ad ora.

Come si comprende la transizione non sarà semplice. Ma è del tutto evidente che se i pilastri della coesione dovessero entrare in crisi verrebbe meno quella forza che secondo le NU è chiamata a garantire la qualità del futuro sviluppo urbano.

Per impedire che questo avvenga è indispensabile che le forze sociali promuovano una seria riflessione sulle modalità in cui dovrà essere governato e regolato lo SW. In particolare, credo sia fondamentale assumere come pilastro su cui costruire il suo profilo il riconoscimento della funzione sociale del lavoro, del lavoratore e dell'impresa così come indicato nella Carta Costituzionale. Inoltre, rifuggendo da tentazioni algoritmiche, ritengo sia indispensabile tener conto dell'insieme delle implicazioni che ne derivano per quanto riguarda l'organizzazione sociale e sue ricadute sulle città e il territorio sollecitando un contributo del mondo della cultura urbanistica e delle scienze sociali.

*note*

*1 - Istituita dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite il 27 dicembre 2013, con risoluzione A/RES/68/239,*

*2 - Messaggio del Segretario Generale per la Giornata Mondiale della Città – 30 Ottobre 2020*

*3 - UN - Department of Economic and Social Affairs - 2018 Revision of World Urbanization Prospects*

4 - *Le prime leggi urbanistiche sono nate nel XIX secolo durante la rivoluzione industriale per controllare le malattie infettive.*

5 - *ISTAT – Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 – 15.6.2020*

6 - *Infojobs smart working 2020, indagine condotta su un campione di 189 aziende e 1149 candidati*

7 - *Funzionepubblica.gov.it, dati aggiornati al 21 aprile 2020).*

8 - *Nel report "Cities Policy Responses" l'OECD afferma che "COVID-19 ha accelerato il passaggio a un nuovo paradigma urbano verso città inclusive, verdi e intelligenti" - 23 Luglio 2020*

9 - *"Organizzazione 2020: rischio involuzione", promossa da Asterys, società internazionale di sviluppo organizzativo.*

*\*Architetto, Direttore di Abitare e Anziani*

## **10. La trappola di massa è scattata, evitiamo che ci domini**

(Manlio Vendittelli)

Una mattina ci siamo alzati e abbiamo trovato il virus Covid 19: violento come un invasore, fautore della guerra lampo e soprattutto intenzionato e capace di farla.

Appena il tempo di guardarci un po' in giro e ci siamo guadagnati lo sgomento: pandemia, impreparazione, ospedali in crisi.

Che fare? È la domanda che rimbomba nei corridoi della politica, dell'economia e della società. Stanno andando in crisi non solo i dati materiali ma quelli politici (perché è stata indebolita l'organizzazione sanitaria nelle quantità e nel presidio del territorio), quelli strutturali (per la crisi di attività lievitate grazie al mercato), culturali perché ... chi più ne ha, più ne metta: dai decenni di numero chiuso a medicina alle proposte di lockdown in contrasto con le abitudini e l'organizzazione sociale consolidata.

L'isolamento, la prudenza, la rinuncia alla socializzazione diventano le necessità sociali di contenimento dell'espansione del virus.

Una certezza su tutte: mercato e neoliberalismo hanno fallito sia nella versione thatcheriana che in quella blairiana. Ma che fare? Come cambiare? Oltre ai vuoti di conoscenza sociale quanto tempo ci vuole per conoscere, metabolizzare, digerire, accettare e gestire **un** eventuale "**nuovo**" e noi in questo "**nuovo**"?

Vorrei partire da queste domande per parlare dello smart working oggi, quando la necessità d'isolamento ha accelerato molti processi tra cui lo smart working e l'e-learning (che dello smart working fa parte).

Queste forme di lavoro e di studio esistono da anni; mentre fino a ieri nelle nostre società erano solo "assaggi" sociali e organizzativi, con le misure di contenimento del virus sono state catapultate, e in modo estensivo, nella società chiedendo ai singoli e alla collettività di organizzarsi e di auto-organizzarsi.

È evidente come sia diventato imperante il riduzionismo. Agli individui e alla società non si può chiedere di comprendere e partecipare a pieno a un processo di rinnovamento delle abitudini pensando che la mutazione riguardi solo la forma di svolgimento soggettivo e sociale di un servizio o di un lavoro.

Oltre alle altre, questo momento ha mostrato altre ignoranze e altre fragilità; ne cito alcune che riguardano lo smart working e alcune l'e-learning come sua applicazione nella formazione della conoscenza.

Per il primo ricordiamo che è già nato un nuovo capitalismo che ha creato (prendendo a prestito il titolo del volume di Antonio Casilli) "*Gli schiavi del clic*". Questa frase certamente dura non si riferisce certo a lavori e lavoratori impiegati nei cicli tradizionali dell'economia, ma ai lavori, ad esempio, di gestione dei dati. Mi riferisco a quelle realtà nate e organizzate negli ultimi decenni partendo principalmente dalla Silicon Valley e che lavorano con una cultura e obiettivi d'impresa specifici.

Il dibattito scientifico e le scelte imprenditoriali sull'intelligenza artificiale, sull'attuazione e organizzazione del lavoro, sull'apporto umano a produrre gli innumerevoli dati da far elaborare all'intelligenza artificiale al fine di affinare programmi (di vendita, di formazione del consenso

ecc.), e che si svolgono tutti in smart working, non hanno minimamente toccato il dibattito e la coscienza sociale.

Eppure quasi tutti gli individui che frequentano a qualsiasi titolo la rete, rispondono a questionari, domande, promozioni GRATUITAMENTE o, nella minoranza dei casi con piccolissime remunerazioni (o promesse di premi) essendo piccolissimo, parcellizzato, dequalificato, il prodotto che si richiede.

C'è un'imprenditoria (con relativa forma capitalistica) delle *piattaforme informatiche* che usa una sterminata mano d'opera nelle aree alfabetizzate del terzo mondo, che legge, analizza, classifica in format, filtra (per quelli culturalmente evoluti), produce e classifica commenti, note informative, informazioni. Tutto questo serve per *pompare ossigeno* agli algoritmi, a dare loro la linfa vitale dell'apprendimento.

Esiste un nuovo capitalismo, quello delle piattaforme che, come quello espresso nel primo periodo dell'industrializzazione, è posseduto e controllato dai pochissimi che stazionano nei primissimi posti degli uomini più ricchi del mondo. Tutti sappiamo l'imparagonabilità tra queste ricchezze individuali e le ricchezze di molti stati dei paesi poveri. Questo significa che gli abitanti di questi stati possono diventare sudditi? No, non serve, è sufficiente che siano salariati a costi infimi e non sindacalizzati.

Ciò che abbiamo visto nel periodo del decentramento territoriale della produzione manifatturiera e in seguito nella gestione dei processi di globalizzazione attraverso le multinazionali e il capitalismo finanziario rischia di avere lo stesso ruolo di un allenamento rispetto al combattimento vero.

Questa rivoluzione che sta cambiando il mondo è possibile perché il lavoro commissionato e il luogo in cui si svolge sono indifferenti rispetto al luogo di esercizio e di utilizzazione. E questa indifferenza è all'interno del ciclo produttivo e non della distribuzione.

È, e sarà, una rivoluzione che ci coinvolge e coinvolgerà, imperniata sul nuovo grande amore: lo smart working. Ma siamo sicuri che lo smart working è, e sarà, sempre come raccontato da chi lo misura su poche convenienze individuali, possibili solo nelle aree ricche, in presenza di diritti consolidati ma soprattutto per il primo breve periodo?

Quanti *miglioramenti* abbiamo visto trasformarsi in sottrazione di diritti. Al contrario quanti diritti si sono costruiti come unione e società? Un conto è l'utilizzazione occasionale o programmata su situazioni specifiche, su tempi parziali, etc., un conto è la scomparsa del luogo collettivo di lavoro. Promuoverlo e accettarlo nell'emergenza è giusto, promuoverlo e accettarlo come coadiuvante è saggio e opportuno; farlo diventare LA forma di organizzazione sociale del lavoro è un errore. L'individualità avvantaggia chi detiene il potere e diminuisce il valore dei diritti socialmente distribuiti.

Nella pandemia va benissimo, anzi dovendo favorire processi di rinnovamento è un ottimo suggeritore di modernizzazione, digitalizzazione, cambiamenti. Ma c'è differenza tra particolarità e generalità.

Noi ci sentiamo corazzati e protetti perché decenni di conquiste sociali e sindacali possono farci pensare che i processi siano irreversibili e l'aggregazione sociale, il valore del *luogo* siano (o possano diventare) indifferenti.

***Il luogo non è indifferente.*** Sono decenni che insegno all'università e da decenni mi occupo e pratico l'e.learning ma senza dimenticare il valore istituzionale, culturale, storico del luogo. Un mio amico, sindacalista di qualità e di ruolo, sostiene che la sua fortuna è aver praticato il sindacalismo in tempo di fordismo. Ma attenzione, non possiamo illuderci di costruire una società come espressione e sommatoria di individui e non espressione di una ***aggregazione*** di individui che non si sommano ma si riuniscono in un sistema unitario complesso.

Quando i lavori diventano frammenti, diventano gesti individuali in un oceano di gesti.

Ricordiamoci che quando parliamo di smart working, parliamo di un fenomeno mondiale consolidato, che ha creato gli uomini più ricchi del mondo. Amazon, Facebook, Google, Uber, non hanno concorrenza, violano anche le regole e le tradizioni della pluralità del capitalismo. Nell'assenza della rintracciabilità individuale, dell'impalpabilità, della loro materialità come nebbia, la loro tassazione è irrisoria, il controllo politico e sindacale è nullo, nessuno può controllare nessuno.

Non fa parte di questo scritto analizzare il contributo che queste società ricevono dagli utenti quando, in cambio di un servizio, li trasformano in fornitori di dati. Supero il tema ma invito tutti a riflettere.

Questo non significa che non debba essere riconosciuto il valore culturale della digitalizzazione e tecnologico dell'informatica.

Ma non possiamo confondere lo strumento con la filosofia. È la filosofia che oggi governa lo strumento che non ci piace.

Ed ecco il secondo aspetto, che riguarda quello che sta succedendo in casa.

Nella gestione della pandemia c'è stato un rapido adattamento dell'organizzazione sociale e del lavoro *fordista* a una *pratica di esercizio* digitale. Questa accelerazione è realizzata in una società che, a prescindere dalla crisi, è sostanzialmente una società ricca, con diritti politici e sindacali consolidati, da tempo disponibile ad organizzazioni flessibili del lavoro e con una contrattazione già avviata che vede le difficoltà circoscritte a quelle di genere.

Questa organizzazione del lavoro, nuova rispetto alle abitudini ma non innovativa rispetto a tutto ciò che individua il nuovo come diverso per forma e struttura dal precedente, si è riversata su un mondo che, pur non avendola ancora metabolizzata interamente, è in grado di recepirne vantaggi individuali. Tanto è vero che nella vulgata attuale tutti parlano di risparmio sui tempi di trasporto, caffè casalingo, pausa pranzo senza panini e precotti. Grandi vantaggi individuali anche se mi sembrano un po' *pantofoloni*.

È principalmente questo, ciò su cui la società sta discettando? Non è poco e implica ripensamenti, aggiustamenti, bilanciamento.

Ripeto, è da tempo che l'indifferenza del luogo di produzione o di formazione fa parte del modo di organizzare il lavoro societario o aziendale. Senza entrare nel settore *direzionale* dei processi dove, una volta superato il valore degli aeroporti, ha regnato l'indifferenza per il suo luogo di residenza, e volendo parlare solo della parte esecutiva del lavoro, porto solo due esempi che conosco direttamente: le società di progettazione e gli insegnanti dell'e-learning (senza parlare dei nostri call center...rispondo da...)

Le prime si strutturano su 3 cicli di 8 ore con professionisti residenti in città dello stesso emisfero e con meridiani distanti 8 ore; per le seconde gran parte delle scuole a distanza statunitensi hanno insegnanti indiani (inglese perfetto, alta tecnologia ecc.).

Quando parliamo quindi di smart working, dobbiamo avere la consapevolezza di parlare di un argomento che solo in piccola parte è rappresentato dal *come* trovare vantaggi individuali in processi disponibili a cambiare la forma del lavoro ma non la struttura.

Per grande parte invece parliamo di un mondo nuovo, figlio della globalizzazione, ancora più complesso e parcellizzato del decentramento territoriale della produzione, gestito da un capitale interamente nuovo, impalpabile, capace di non pagare giuste tasse in nessuna parte del globo, che dà lavoro a popoli non sindacalizzati dove la paga giornaliera è inferiore alla paga oraria di un operaio di un paese ricco.

Apprezzo gli entusiasmi per la possibilità di cancellare dalla propria vita termini che anch'io odio, come pausa pranzo, panino, coffee break. Ma lo smart working non è solo un suo aspetto, è un processo mondiale con i suoi capitalisti, le sue lobby, il suo esercito salariale e il suo esercito salariale di riserva. È lì che va analizzato, è lì che va valutato ed è lì che non si sono ancora definite le regole della partecipazione e dell'appartenenza, è nella sua complessità che non si sono definiti i diritti del lavoro. Non è un caso che sia lì che si formano le maggiori e nuove ricchezze mondiali.

## **1. Cambiare strada nella gestione della sanità'**

Scritto da Raffaele Morese

Il Presidente della Repubblica non perde occasione per ricordare all'uomo della strada, ma anche ai potenti del Paese che ci vuole coesione sociale, senso di responsabilità, visione lunga per l'immediato ma anche per il futuro dell'Italia. Ricorda a tutti che "il nemico è il virus". Temo che sia preso sul serio più dall'ultimo degli italiani, che dai molti che hanno ruoli decisionali e di visibilità importati. Non si incontrano più persone, sia giovani che anziani, senza mascherina per strada, nei negozi, sui mezzi pubblici. Si assiste, invece, con sempre più insistenza, a scontri verbali e spesso inconcludenti tra chi rappresenta istituzioni pubbliche e la politica e sono influenti sull'opinione pubblica.

Lo sconcerto lievita tra la gente; l'autorevolezza del ruolo dei decisori si frantuma sotto il peso dei battibecchi che questi si scambiano; finanche chi da l'anima negli ospedali, per far fronte ai contagi da curare, non riscuote più illimitata fiducia. Tutto diventa opinabile: la conta di chi è in pericolo, i colori delle "zone", i limiti di sopportabilità del sistema sanitario, la frequenza delle scuole, i ristoranti distribuiti per le saracinesche abbassate, per le attività fermate, per gli stadi vuoti.

Ovviamente, non è un problema di galateo se, ai vertici delle rappresentanze politiche e istituzionali, non ci sono assonanze. E' che ci sono troppi centri decisionali che, se vengono presi di sorpresa come a marzo, si danno da fare in modo coeso. Di fronte alla ripresa dei contagi e in parte anche dei risultati delle elezioni regionali e della mancata approvazione dell'utilizzo del MES, non c'è stato più quel sentimento di compattezza e hanno prevalso i distinguo.

Di questo passo, gli appelli di Mattarella non saranno più sufficienti ad assicurare la coesione sociale. C'è da sperare che prevalga il buon senso, ma la questione resta. Troppi centri decisionali, specie nell'area della sanità. Tra Stato e Regioni si sta logorando il sistema di codecisione. Oltre lo stadio del rimpallo delle responsabilità, c'è solo il conflitto istituzionale.

Allora, sorge l'esigenza di porre all'ordine del giorno la questione della revisione dei ruoli di potere previsti dalla Costituzione. Prima che il treno deragli. Prima che i guidatori (ormai i Presidenti di Regione si fanno chiamare Governatori) si facciano prendere dal delirio di onnipotenza.

La sanità, con le sue caratteristiche di universalità, sarà sempre più decisiva per il benessere degli italiani e assorbirà sempre più risorse pubbliche. Inoltre, il singolo cittadino ha diritto di essere assistito e curato alla stessa maniera, ovunque si trovi. Ora, tra la sanità del Veneto e quella della Calabria c'è un abisso di tutela organizzata. E non è un problema Nord/ Sud, perché quella lombarda è più vicina a quella siciliana, come quella emiliana rispetto a quella ligure. Né è un problema di schieramenti politici al comando, come si può facilmente intuire.

Il fatto è che nel tempo, l'articolo V della Costituzione è stato interpretato dalle varie Assemblee Regionali in assoluta libertà e autonomia, disegnando due tipi di sanità. Fondamentalmente: una attenta al territorio, con presidi diffusi e ben calibrati con i centri ospedalieri pubblici e un'altra che ha risparmiato sulla medicina di territorio e tenendo a stecchetto le strutture ospedaliere, ma incrementando le convenzioni con le strutture della sanità privata. In mezzo a questi poli, c'è stata una varietà di soluzioni che ha portato ad un arcobaleno di sanità in questo Paese.

Personalmente ritengo che, come mi disse una volta, in una riunione istituzionale, Formigoni, "la Regione è una grande ASL". Basta vedere le voci di bilancio, per dargli ragione. Lui è stato trovato con le mani nella marmellata, ne sta pagando il prezzo, ma il peggio del suo lungo mandato è ancora lì: ha favorito il primo modello di sanità. Purtroppo, però, la lista degli scandali e delle malefatte è lunga quanto è lungo lo Stivale. Ora la pandemia ha fatto emergere crepe gestionali enormi e di necessità ha dilatato di fatto il ruolo dello Stato. Fa scalpore che si chiedi alla protezione Civile e ad Emergency di fornire ospedali da campo in Calabria, dopo che dal 2010 ne sono stati chiusi 18.

Forse è il caso di chiedersi se la Regione sia istituzione così rilevante da considerarla sacra. C'è da chiedersi se non sia il caso di ritornare ad avere due capisaldi decisionali: in basso i comuni, in alto lo Stato. Il Presidente dell'Anci nella recente Assemblea annuale ha chiesto più spazio ai

Comuni nella gestione della Sanità. Meglio porre la questione in termini radicali: serve veramente la Regione, in uno scacchiere istituzionale dove cresce il ruolo dell'Europa? Ha prodotto, facendo un bilancio di costi/benefici, più valore aggiunto economico, sociale e morale al Paese? Ci ha offerto una classe dirigente politica e amministrativa più efficiente e competente di quella locale e centrale?

Ha scritto di recente Edgar Morin: "l'avvenire imprevedibile è oggi in gestazione. Auspichiamo che sia per una rigenerazione della politica, per una protezione del pianeta e per una umanizzazione della società: è tempo di cambiare strada" (Cambiamo strada, Raffaello Cortina Editore, 2020). Non spaventiamoci ad osare di pensare ed agire diversamente e se possibile, in modo nuovo.

## **2. "Non voltatevi dall' altra parte"**

Scritto da Papa Francesco\*

Voi manifestate una sensibilità e una preoccupazione speciali per identificare le questioni cruciali che ci interpellano. L'avete fatto da una prospettiva particolare: l'economia, che è il vostro ambito di ricerca, di studio e di lavoro. Sapete che urge una diversa narrazione economica, urge prendere atto responsabilmente del fatto che «l'attuale sistema mondiale è insostenibile da diversi punti di vista»[1] e colpisce nostra sorella terra, tanto gravemente maltrattata e spogliata, e insieme i più poveri e gli esclusi. Vanno insieme: tu spogli la terra e ci sono tanti poveri esclusi. Essi sono i primi danneggiati... e anche i primi dimenticati.

Attenzione però a non lasciarsi convincere che questo sia solo un ricorrente luogo comune. Voi siete molto più di un "rumore" superficiale e passeggero che si può addormentare e narcotizzare con il tempo. Se non vogliamo che questo succeda, siete chiamati a incidere concretamente nelle vostre città e università, nel lavoro e nel sindacato, nelle imprese e nei movimenti, negli uffici pubblici e privati con intelligenza, impegno e convinzione, per arrivare al nucleo e al cuore dove si elaborano e si decidono i temi e i paradigmi.[2] Tutto ciò mi ha spinto a invitarvi a realizzare questo patto. La gravità della situazione attuale, che la pandemia del Covid ha fatto risaltare ancora di più, esige una responsabile presa di coscienza di tutti gli attori sociali, di tutti noi, tra i quali voi avete un ruolo primario: le conseguenze delle nostre azioni e decisioni vi toccheranno in prima persona, pertanto non potete rimanere fuori dai luoghi in cui si genera, non dico il vostro futuro, ma il vostro presente. Voi non potete restare fuori da dove si genera il presente e il futuro. O siete coinvolti o la storia vi passerà sopra.

### **Una nuova cultura**

Abbiamo bisogno di un cambiamento, vogliamo un cambiamento, cerchiamo un cambiamento.[3] Il problema nasce quando ci accorgiamo che, per molte delle difficoltà che ci assillano, non possediamo risposte adeguate e inclusive; anzi, risentiamo di una frammentazione nelle analisi e nelle diagnosi che finisce per bloccare ogni possibile soluzione. In fondo, ci manca la cultura necessaria per consentire e stimolare l'apertura di visioni diverse, improntate a un tipo di pensiero, di politica, di programmi educativi, e anche di spiritualità che non si lasci rinchiudere da un'unica logica dominante.[4] Se è urgente trovare risposte, è indispensabile far crescere e sostenere gruppi dirigenti capaci di elaborare cultura, avviare processi – non dimenticatevi questa parola: avviare processi – tracciare percorsi, allargare orizzonti, creare appartenenze... Ogni sforzo per amministrare, curare e migliorare la nostra casa comune, se vuole essere significativo, richiede di cambiare «gli stili di vita, i modelli di produzione e di consumo, le strutture consolidate di potere che oggi reggono le società».[5]

### **Senza fare questo, non farete nulla.**

Abbiamo bisogno di gruppi dirigenti comunitari e istituzionali che possano farsi carico dei problemi senza restare prigionieri di essi e delle proprie insoddisfazioni, e così sfidare la sottomissione – spesso inconsapevole – a certe logiche (ideologiche) che finiscono per giustificare e paralizzare ogni azione di fronte alle ingiustizie. Ricordiamo, ad esempio, come bene osservò Benedetto XVI, che la fame «non dipende tanto da scarsità materiale, quanto piuttosto da scarsità di risorse sociali, la più importante delle quali è di natura istituzionale».[6] Se voi sarete capaci di risolvere questo, avrete la via aperta per il futuro. Ripeto il pensiero di Papa Benedetto: la fame non dipende tanto da scarsità materiale, quanto piuttosto da scarsità di risorse sociali, la più importante delle quali è di natura istituzionale.



La crisi sociale ed economica, che molti patiscono nella propria carne e che sta ipotecando il presente e il futuro nell'abbandono e nell'esclusione di tanti bambini e adolescenti e di intere famiglie, non tollera che privilegiamo gli interessi settoriali a scapito del bene comune. Dobbiamo ritornare un po' alla mistica [allo spirito] del bene comune. In questo senso, permettetemi di rilevare un esercizio che avete sperimentato come metodologia per una sana e rivoluzionaria risoluzione dei conflitti. Durante questi mesi avete condiviso varie riflessioni e importanti quadri teorici. Siete stati capaci di incontrarvi su 12 tematiche (i "villaggi", voi li avete chiamati): 12 tematiche per dibattere, discutere e individuare vie praticabili. Avete vissuto la tanto necessaria cultura dell'incontro, che è l'opposto della cultura dello scarto, che è alla moda. E questa cultura dell'incontro permette a molte voci di stare intorno a uno stesso tavolo per dialogare, pensare, discutere e creare, secondo una prospettiva poliedrica, le diverse dimensioni e risposte ai problemi globali che riguardano i nostri popoli e le nostre democrazie.[7] Com'è difficile progredire verso soluzioni reali quando si è screditato, calunniato e decontestualizzato l'interlocutore che non la pensa come noi! Questo screditare, calunniare o decontestualizzare l'interlocutore che non la pensa come noi è un modo di difendersi codardamente dalle decisioni che io dovrei assumere per risolvere tanti problemi. Non dimentichiamo mai che «il tutto è più delle parti, ed è anche più della loro semplice somma»[8], e che «la mera somma degli interessi individuali non è in grado di generare un mondo migliore per tutta l'umanità».[9]

Questo esercizio di incontrarsi al di là di tutte le legittime differenze è il passo fondamentale per qualsiasi trasformazione che aiuti a dar vita a una nuova mentalità culturale e, quindi, economica, politica e sociale; perché non sarà possibile impegnarsi in grandi cose solo secondo una prospettiva teorica o individuale senza uno spirito che vi animi, senza alcune motivazioni interiori che diano senso, senza un'appartenenza e un radicamento che diano respiro all'azione personale e comunitaria.[10]

Così il futuro sarà un tempo speciale, in cui ci sentiamo chiamati a riconoscere l'urgenza e la bellezza della sfida che ci si presenta. Un tempo che ci ricorda che non siamo condannati a modelli economici che concentrino il loro interesse immediato sui profitti come unità di misura e sulla ricerca di politiche pubbliche simili che ignorano il proprio costo umano, sociale e ambientale.[11] Come se potessimo contare su una disponibilità assoluta, illimitata o neutra delle risorse. No, non siamo costretti a continuare ad ammettere e tollerare in silenzio nei nostri comportamenti «che alcuni si sentano più umani di altri, come se fossero nati con maggiori diritti»[12] o privilegi per il godimento garantito di determinati beni o servizi essenziali.[13] Non basta neppure puntare sulla ricerca di palliativi nel terzo settore o in modelli filantropici. Benché la loro opera sia cruciale, non sempre sono capaci di affrontare strutturalmente gli attuali squilibri che colpiscono i più esclusi e, senza volerlo, perpetuano le ingiustizie che intendono contrastare. Infatti, non si tratta solo o esclusivamente di sovvenire alle necessità più essenziali dei nostri fratelli. Occorre accettare strutturalmente che i poveri hanno la dignità sufficiente per sedersi ai nostri incontri, partecipare alle nostre discussioni e portare il pane alle loro case. E questo è molto più che assistenzialismo: stiamo parlando di una conversione e trasformazione delle nostre priorità e del posto dell'altro nelle nostre politiche e nell'ordine sociale.

In pieno secolo XXI, «non si tratta più semplicemente del fenomeno dello sfruttamento e dell'oppressione, ma di qualcosa di nuovo: con l'esclusione resta colpita, nella sua stessa radice, l'appartenenza alla società in cui si vive, dal momento che in essa non si sta nei bassifondi, nella periferia, o senza potere, bensì si sta fuori».[14] State attenti a questo: con l'esclusione resta colpita, nella sua stessa radice, l'appartenenza alla società in cui si vive, dal momento che in essa non si sta nei bassifondi, nella periferia, o senza potere, bensì si sta fuori. È la cultura dello scarto, che non solamente scarta, bensì obbliga a vivere nel proprio scarto, resi invisibili al di là del muro dell'indifferenza e del confort.

Io ricordo la prima volta che ho visto un quartiere chiuso: non sapevo che esistessero. È stato nel 1970. Sono dovuto andare a visitare dei noviziati della Compagnia, e sono arrivato in un Paese, e poi, andando per la città, mi hanno detto: "No, da quella parte non si può andare, perché quello è un quartiere chiuso". Dentro c'erano dei muri, e dentro c'erano le case, le strade, ma chiuso: cioè un quartiere che viveva nell'indifferenza. A me colpì tanto vedere questo. Ma poi questo è cresciuto, cresciuto, cresciuto..., ed era dappertutto. Ma io ti domando: il tuo cuore è come un quartiere chiuso?

## **Il patto di Assisi**

Non possiamo permetterci di continuare a rimandare alcune questioni. Questo enorme e improrogabile compito richiede un impegno generoso nell'ambito culturale, nella formazione accademica e nella ricerca scientifica, senza perdersi in mode intellettuali o pose ideologiche – che sono isole –, che ci isolino dalla vita e dalla sofferenza concreta della gente.[15] È tempo, cari giovani economisti, imprenditori, lavoratori e dirigenti d'azienda, è tempo di osare il rischio di favorire e stimolare modelli di sviluppo, di progresso e di sostenibilità in cui le persone, e specialmente gli esclusi (e tra questi anche sorella terra), cessino di essere – nel migliore dei casi – una presenza meramente nominale, tecnica o funzionale per diventare protagonisti della loro vita come dell'intero tessuto sociale.

Questo non sia una cosa nominale: esistono i poveri, gli esclusi... No, no, che quella presenza non sia nominale, non sia tecnica, non funzionale. È tempo che diventino protagonisti della loro vita come dell'intero tessuto sociale. Non pensiamo per loro, pensiamo con loro. Ricordatevi l'eredità dell'illuminismo, delle élites illuminate. Tutto per il popolo, niente con il popolo. E questo non va. Non pensiamo per loro, pensiamo con loro. E da loro impariamo a far avanzare modelli economici che andranno a vantaggio di tutti, perché l'impostazione strutturale e decisionale sarà determinata dallo sviluppo umano integrale, così ben elaborato dalla dottrina sociale della Chiesa. La politica e l'economia non devono «sottomettersi ai dettami e al paradigma efficientista della tecnocrazia. Oggi, pensando al bene comune, abbiamo bisogno in modo ineludibile che la politica e l'economia, in dialogo, si pongano decisamente al servizio della vita, specialmente della vita umana».[16] Senza questa centralità e questo orientamento rimarremo prigionieri di una circolarità alienante che perpetuerà soltanto dinamiche di degrado, esclusione, violenza e polarizzazione: «Ogni programma, elaborato per aumentare la produzione, non ha in definitiva altra ragion d'essere che il servizio della persona. La sua funzione è di ridurre le disuguaglianze, combattere le discriminazioni, liberare l'uomo dalle sue servitù. [...] Non basta accrescere la ricchezza comune perché sia equamente ripartita – no, non basta questo –, non basta promuovere la tecnica perché la terra diventi più umana da abitare» [17]. Neppure questo basta.

La prospettiva dello sviluppo umano integrale è una buona notizia da profetizzare e da attuare – e questi non sono sogni: questa è la strada – una buona notizia da profetizzare e da attuare, perché ci propone di ritrovarci come umanità sulla base del meglio di noi stessi: il sogno di Dio che impariamo a farci carico del fratello, e del fratello più vulnerabile (cfr Gen 4,9). «La misura dell'umanità si determina essenzialmente nel rapporto con la sofferenza e col sofferente – la misura dell'umanità –. Questo vale per il singolo come per la società».[18] misura che deve incarnarsi anche nelle nostre decisioni e nei modelli economici.

Come fa bene lasciar risuonare le parole di San Paolo VI, quando, nel desiderio che il messaggio evangelico permeasse e guidasse tutte le realtà umane, scriveva: «Lo sviluppo non si riduce alla semplice crescita economica. Per essere autentico sviluppo deve essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo. [...] – ogni uomo e tutto l'uomo! –. Noi non accettiamo di separare l'economico dall'umano, lo sviluppo dalla civiltà dove si inserisce. Ciò che conta per noi è l'uomo, ogni uomo, ogni gruppo d'uomini, fino a comprendere l'umanità intera».[19]

In questo senso, molti di voi avranno la possibilità di agire e di incidere su decisioni macroeconomiche, dove si gioca il destino di molte nazioni. Anche questi scenari hanno bisogno di persone preparate, «prudenti come i serpenti e semplici come le colombe» (Mt 10,16), capaci di «vigilare in ordine allo sviluppo sostenibile dei Paesi e per evitare l'asfissiante sottomissione di tali Paesi a sistemi creditizi che, ben lungi dal promuovere il progresso, sottomettono le popolazioni a meccanismi di maggiore povertà, esclusione e dipendenza».[20] I sistemi creditizi da soli sono una strada per la povertà e la dipendenza. Questa legittima protesta chiede di suscitare e accompagnare un modello di solidarietà internazionale che riconosca e rispetti l'interdipendenza tra le nazioni e favorisca i meccanismi di controllo capaci di evitare ogni tipo di sottomissione, come pure vigilare sulla promozione dei Paesi più svantaggiati e in via di sviluppo; ogni popolo è chiamato a rendersi artefice del proprio destino e di quello del mondo intero.[21]

\* \* \*

Cari giovani, «oggi siamo di fronte alla grande occasione di esprimere il nostro essere fratelli, di essere altri buoni samaritani che prendono su di sé il dolore dei fallimenti, invece di fomentare odi e risentimenti».[22] Un futuro imprevedibile è già in gestazione; ciascuno di voi,

a partire dal posto in cui opera e decide, può fare molto; non scegliete le scorciatoie, che seducono e vi impediscono di mescolarvi per essere lievito lì dove vi trovate (cfr Lc 13,20-21). Niente scorciatoie, lievito, sporcarsi le mani. Passata la crisi sanitaria che stiamo attraversando, la peggiore reazione sarebbe di cadere ancora di più in un febbrile consumismo e in nuove forme di autoprotezione egoistica. Non dimenticatevi, da una crisi mai si esce uguali: usciamo meglio o peggio. Facciamo crescere ciò che è buono, cogliamo l'opportunità e mettiamoci tutti al servizio del bene comune. Voglia il Cielo che alla fine non ci siano più "gli altri", ma che impariamo a maturare uno stile di vita in cui sappiamo dire "noi".[23] Ma un "noi" grande, non un "noi" piccolino e poi "gli altri", no, questo non va.

La storia ci insegna che non ci sono sistemi né crisi in grado di annullare completamente la capacità, l'ingegno e la creatività che Dio non cessa di suscitare nei cuori. Con dedizione e fedeltà ai vostri popoli, al vostro presente e al vostro futuro, voi potete unirvi ad altri per tessere un nuovo modo di fare la storia. Non temete di coinvolgervi e di toccare l'anima delle città con lo sguardo di Gesù; non temete di abitare coraggiosamente i conflitti e i crocevia della storia per ungerli con l'aroma delle Beatitudini. Non temete, perché nessuno si salva da solo. Nessuno si salva da solo. A voi giovani, provenienti da 115 Paesi, rivolgo l'invito a riconoscere che abbiamo bisogno gli uni degli altri per dar vita a questa cultura economica, capace di «far germogliare sogni, suscitare profezie e visioni, far fiorire speranze, stimolare fiducia, fasciare ferite, intrecciare relazioni, risuscitare un'alba di speranza, imparare l'uno dall'altro, e creare un immaginario positivo che illumini le menti, riscaldi i cuori, ridoni forza alle mani, e ispiri ai giovani – a tutti i giovani, nessuno escluso – la visione di un futuro ricolmo della gioia del Vangelo».[24] Grazie!

[1] Lett. enc. Laudato si' (24 maggio 2015), 61. D'ora in poi LS.

[2] Cfr Esort. ap. Evangelii gaudium (24 novembre 2013), 74. D'ora in poi EG.

[3] Cfr Discorso all'Incontro mondiale dei Movimenti popolari, Santa Cruz de la Sierra, 9 luglio 2015.

[4] Cfr LS, 111.

[5] S. Giovanni Paolo II, Lett. enc. Centesimus annus (1 maggio 1991), 58.

[6] Lett. enc. Caritas in veritate (29 giugno 2009), 27.

[7] Cfr Discorso al Seminario "Nuove forme di fraternità solidale, di inclusione, integrazione e innovazione" organizzato dalla Pontificia Accademia delle Scienze Sociali (5 febbraio 2020). Ricordiamo che «la vera sapienza, frutto della riflessione, del dialogo e dell'incontro generoso fra le persone, non si acquisisce con una mera accumulazione di dati che finisce per saturare e confondere, in una specie di inquinamento mentale» (LS, 47).

[8] EG, 235.

[9] Lett. enc. Fratelli tutti (3 ottobre 2020), 105. D'ora in poi FT.

[10] Cfr LS, 216.

[11] Favorendo, all'occorrenza, l'evasione fiscale, il mancato rispetto dei diritti dei lavoratori, come pure «la possibilità di corruzione da parte di alcune delle imprese più grandi del mondo, non di rado in sintonia con il settore politico governante» (Discorso al Seminario "Nuove forme di fraternità solidale, di inclusione, integrazione e innovazione", cit.).

[12] LS, 90. Per esempio «incolpare l'incremento demografico e non il consumismo estremo e selettivo di alcuni, è un modo per non affrontare i problemi. Si pretende così di legittimare l'attuale modello distributivo, in cui una minoranza si crede in diritto di consumare in una proporzione che sarebbe impossibile generalizzare, perché il pianeta non potrebbe nemmeno contenere i rifiuti di un simile consumo» (LS, 50).

[13] Benché tutti siamo dotati della medesima dignità, non tutti partono dalla stessa posizione e con le stesse possibilità allorché si considera l'ordine sociale. Questo ci interroga e ci chiede di pensare delle strade affinché la libertà e l'uguaglianza non siano un dato meramente nominale che si presta a favorire l'ingiustizia (cfr FT, 21-23). Ci farà bene domandarci: «Che cosa accade senza la fraternità consapevolmente coltivata, senza una volontà politica di fraternità, tradotta in un'educazione alla fraternità, al dialogo, alla scoperta della reciprocità e del mutuo arricchimento come valori?» (FT, 103).

[14] EG, 53. In un mondo di virtualità, cambiamenti e frammentazione, i diritti sociali non possono essere solamente esortazioni o appelli nominalistici, ma devono essere faro e bussola del cammino, perché «lo stato di salute delle istituzioni di una società comporta conseguenze per l'ambiente e per la qualità della vita umana» (LS, 142).

[15] Cfr Cost. ap. Veritatis gaudium (8 dicembre 2017), 3.

[16] LS, 189.

[17] S. Paolo VI, Lett. enc. Populorum progressio (26 marzo 1967), 34. D'ora in poi PP.

[18] Benedetto XVI, Lett. enc. Spe salvi (30 novembre 2007), 38.

[19] PP, 14.

[20] Discorso all'Assemblea Generale dell'ONU (25 settembre 2015).

[21] Cfr PP, 65.

[22] FT, 77.

[23] Cfr ibid., 35.

[24] Discorso all'inizio del Sinodo dedicato ai giovani (3 ottobre 2018).

\*STRALCIO DAL VIDEOMESSAGGIO DEL SANTO PADRE FRANCESCO AI PARTECIPANTI ALL'INCONTRO "THE ECONOMY OF FRANCESCO - I GIOVANI, UN PATTO, IL FUTURO" (Basilica di San Francesco d'Assisi, 19-21 novembre 2020) Sabato, 21 novembre 2020

### 3. Finanziamo il futuro

Scritto da Manlio Vendittelli

#### Calma e gesso.

Stiamo subendo il secondo assalto e abbiamo rafforzato in modo troppo leggero le nostre trincee (già debolissime in partenza) ... "e pur bisogna andar!".

Fuori dalla metafora della guerra sappiamo che il ragionamento sulle misure da prendere in tempi di pandemia riguarda elementi semplici negli enunciati ma che si articolano su situazioni sociali e individuali molto complesse che implicano abitudini, morale, organizzazione sociale ed economica nella formazione della ricchezza, nonché i rapporti funzionali e strutturali tra individui nella famiglia, nel lavoro, nelle relazioni generali.

È chiaro come si possano scrivere fiumi di parole, ma si può anche abbozzare una sintesi per cui l'ingresso improvviso del virus obbliga la società e gli individui a misurarsi con due contraddizioni definite sia dal conflitto tra organizzazione sociale consolidata e nuove restrizioni, sia dalle necessità collettive in contrasto con i valori e i diritti individuali.

In presenza di una pandemia e fino a quando non c'è un vaccino, le strade che si possono intraprendere sono solo due: o aspettare "l'immunità di gregge", o praticare i distanziamenti individuali e sociali.

Fino a ieri le pandemie sono state contenute con "l'immunità di gregge", causando moltissimi morti, prima di raggiungere la diminuzione di virulenza del virus.

Oggi le condizioni sono diverse. In primis abbiamo creduto nella scienza e abbiamo avuto la certezza che il vaccino sarebbe stato scoperto in tempi brevi; in secundis abbiamo verificato negli ultimi anni l'efficacia del contenimento sociale (riduzione verticale dei contatti umani) volto a interrompere la trasmissione del virus. Forti di questi due elementi è stato organizzato un periodo **transitorio** capace di contenere morti e malattia aspettando il vaccino che sarebbe arrivato nei tempi stessi (se non inferiori) dell'immunità di gregge.

**Immunità di gregge o lockdown?** Ci siamo preparati così al contenimento della diffusione del virus nell'unico modo possibile: il controllo (limitazione e tracciamento) dei contatti.

*I lai stanno a zero.*

È una scelta che giustamente tutti abbiamo considerato obbligata, anche se sappiamo che l'uso di questa *prudenza* comporta difficoltà e rinunce non solo individuali ma anche economiche e sociali; come sempre c'è un prezzo da pagare e non riesco a capire perché non si paghi volentieri sapendo che questo comporta meno morti e meno pericoli anche individuali.

Ricordiamo tutti il detto "*Chi va al mulino si infarina*"? Eppure, anche in tempo di contagio Covid c'è qualcuno che perde il faro della prudenza sociale e individuale e si perde nella speranza autogiustificativa del "*Perché a me e nel luogo dove sto?*". Del resto, e una vasta letteratura l'ha trattato, noi umani pur avendo come unica certezza del futuro quella di essere mortali, ci siamo abituati a non pensarci; riguadagniamo allegria e felicità anche se sappiamo che siamo *a tempo*. È forse per questo che, anche in presenza di pandemie, quando partecipiamo o vediamo assembramenti, ci scattano i meccanismi mentali e morali per i quali *riusciamo a vivere tranquilli pur nella conoscenza della nostra caducità*.

**I mugugni sociali e i pianti imprenditoriali.** I motivi ricorrenti di *mugugni* e *pianti* sono legati ai danni obiettivi che l'**isolamento** produce quando, ad esempio nella scuola, si perde il valore generale dell'istituto che, per essere tale, ha bisogno di un ambiente corale; e ancora sono legati ai danni che l'**isolamento** produce sui processi economici e sulla vita sociale.

Sono due casi differenti.

Il primo va analizzato in modo specifico e va ricercata, **in quanto caso**, una soluzione che non infici il principio generale, quindi una soluzione compatibile che in una sana valutazione tra minus e plus, privilegi i plus imponendo la decuplicazione delle prudenze individuali e collettive.

Per il secondo dobbiamo porci una domanda: dove stanno i minus e dove i plus? Infatti, tranne i pochi che ne godono (lobby o individui che siano), tutti riconoscono (in tutto o in parte) l'insostenibilità sociale ed ecologica di questo sviluppo con il suo corredo di *danni ecosistemici*,

aumento della povertà, impoverimento dei ceti medi, iniqua distribuzione della ricchezza, inquinamento, deserti verdi, immense realtà urbane dequalificate, ecc.

È indubbio che l'interruzione dei cicli temporali su cui fino ad oggi sono stati costruiti i tempi e i modi di svolgimento delle attività sociali ed economiche, produca danni sulle strutture e sulle imprese esistenti, ma quante di queste navigano nell'insostenibilità dello sviluppo?

Il problema è che i mugugni diventano richieste e le richieste diventano il sale del dibattito politico ed economico. Tutti vogliono difendere sé stessi (e questo è legittimo), tutti chiedono risorse **compensative**, tutti vogliono essere i primi a goderne.

Oggi dobbiamo porci questa domanda: siamo sicuri che tutti i settori che stanno entrando in crisi siano da difendere per qualità di prodotti, per sostenibilità sociale ed ecologica dei processi, per quantità e qualità interne ai singoli settori?

Un'economia affidata per troppo tempo al *mercato* ha prodotto più storture che lungimiranze. E ora molti sono in crisi, ma sono quelli delle storture o delle lungimiranze?

È chiaro che non possiamo e non dobbiamo creare nuove povertà e che va sostenuto chi è in difficoltà. Ma va sostenuto non sulla ripetizione del passato. Possiamo e dobbiamo sostenere le perdite promuovendo un vasto piano d'investimenti e di formazione per gestire individualmente e socialmente i nuovi investimenti. Non dimentichiamo la formazione perché senza cultura e senza ricerca non si va da nessuna parte.

**Se dobbiamo cambiare modello di sviluppo siamo sicuri che crisi e lockdown siano dannosi?** Non ripeto che i cambiamenti e le nuove organizzazioni per lo sviluppo sono nati per uscire dalle grandi crisi, ma ricordo che oggi, *nel dire comune*, molti concordano che la pandemia ha messo a nudo le fragilità evidenziando lo stesso *sistema* come fragile.

Se in questi giorni camminiamo per le strade ne abbiamo la conferma. È chiaro che le saracinesche abbassate che oggi scorrono davanti ai nostri occhi devono essere rialzate e rientrare nel ciclo economico e imprenditoriale. Ma come? In quale settore? Proponendo quali servizi? Con quale grado di digitalizzazione, innovazione, etc.? Devono rialzare la saracinesca per mostrare un interno stantio in cui è stata passata solo l'aspirapolvere, o devono mostrare un nuovo interno proiettato verso lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità dello sviluppo?

Siamo sicuri che anche prima della pandemia non mostrassero la corda? Le fragilità c'erano e ora la pandemia le ha solo evidenziate e rese visibili; ma perché non renderle irreversibili con cambiamenti di paradigma?

Abbiamo presente che, fino a qualche mese fa, nella *pausa pranzo* ci precipitavamo in locali che ci servivano cibi precotti, congelati, liofilizzati e via dicendo? (e sto parlando solo della parte per il tutto).

**Le capacità innovative ci sono e i soldi anche.** Vi ricordate nel primissimo momento della pandemia quanti artigiani (anche di settori paralleli) sono stati capaci di produrre mascherine? Quante *start up* si sono presentate? Quanti respiratori artigianali sono arrivati in soccorso di strutture sanitarie in deficit di macchinari? E il tutto è stato realizzato con più attenzione al prodotto e al servizio che non alla remunerazione.

Nella nostra società e ai nostri giovani la capacità innovativa certamente non manca. Anzi, sono portato a credere che una parte della disoccupazione giovanile derivi da un sistema (produttivo, sociale e di organizzazione dei servizi) ingessato e incapace di dare spazio all'innovazione.

Chiunque abbia insegnato sa di che leggerezza e dinamicità sia la mente dei nostri giovani, compresi quelli che per sbarcare il lunario devono andare a fare i camerieri o i commessi (spesso con contratti capestro) negli attuali luoghi delle saracinesche abbassate.

**Se non si possono creare nuove povertà, perché non finanziare l'innovazione per far trovare lì la riqualificazione di sé stessi?**

**Chi poi vuol rimanere nell'insostenibilità dello sviluppo è giusto che abbia un sostegno ma uguale e non superiore a quello che si dà come preavviso ai dipendenti prima dell'interruzione del contratto di lavoro.**

I soldi veri devono servire al **finanziamento dell'imprenditoria** figlia dei nuovi paradigmi (dando a questi termini tutto il loro significato *evolutivo*) e quindi vanno dati a chi presenta un progetto d'impresa collocata nelle dinamiche della qualità dello sviluppo.

I soldi ci sono, finanziamoci l'innovazione, la formazione e la partecipazione per un grande progetto collettivo e individuale di innovazione.

Un primo assaggio di ciò che si potrebbe fare lo vediamo nella legge sul miglioramento energetico e sismico degli edifici. Ha ancora il limite di rivolgersi esclusivamente alle singole unità con nessun accenno ai valori sistemici e all'economia di scala. Ma la direzione è giusta e se (burocrazia permettendo) sarà applicata, le nostre città godranno di una migliore qualità.

Gli esempi su cui cimentare l'innovazione sono molti, ma a mio avviso hanno tutti come punto culturale di partenza quello del **sostegno ai progetti di qualità e di riqualificazione**, che usino i paradigmi dell'economia verde, della conversione ecologica, del risparmio energetico, della digitalizzazione, della legalità e dignità del lavoro dipendente, della sostenibilità e circolarità dell'economia, della corralità nell'organizzazione dell'impresa.

Molta letteratura scientifica, etica e morale dibatte contro l'accanimento terapeutico: ma questo non vale anche per l'economia? Siamo sicuri che dobbiamo mantenere in vita un'economia sbagliata, dannosa e che richiede alti costi di protezione?

Scorriamo rapidamente i minus sociali, ambientali ed economici sui quali quasi tutti erano pronti a giurare: quote troppo elevate di evasione fiscale, lavoro nero, precariato; formazione inadeguata per il rinnovamento, sviluppo potenziale legato alle nuove culture progettuali e tecnologiche; iniqua distribuzione della ricchezza; inquinamento; variazioni climatiche; produzione di CO<sub>2</sub>.

I fondi che servono ci sono, ma devono essere impiegati per finanziare start up, progetti, innovazione e **soprattutto** ricostruzione della dignità del lavoro.

La crisi ha evidenziato problemi e fragilità, ma dispone di una quantità enorme di risorse per avviare, con la cultura della qualità, processi e progetti di sviluppo socialmente, economicamente ed ecologicamente equilibrato con cui praticare **un'economia diversa**.

Per pensare il futuro non è necessario ri-garantire il passato, è più utile avviare processi capaci di durare nel tempo creando nuovi equilibri sociali ed economici.

Se chi è entrato nell'alveo dell'indigenza e della povertà va sorretto, allora dobbiamo discutere sul *come*. La via non è quella dei sussidi. Pensiamo e organizziamo progetti, formazione e sostegni per creare utilizzatori delle nuove (e possibili) dinamiche economiche, inserendoli in modo diverso nel mondo del lavoro, organizzando e riorganizzando con loro, attraverso la formazione, meccanismi e pratiche virtuose di sviluppo locale, sostenibile e partecipato.

**Se non ora quando?** Quando mai ci saranno tante risorse disponibili per gli investimenti e quando mai i finanziamenti dipenderanno da scelte istituzionali e quindi *collettive*, programmate e sorrette (speriamo non solo sorreggibili) dal valore della *res publica*?

Dalle crisi si è sempre usciti con un'"*altra economia*" e il new deal di Roosevelt e Keynes insegna. Perché parlare di new deal green, se poi non lo pratichiamo con finanziamenti adeguati? Nessuno vuol allontanare nessuno dal mondo dell'impresa, ma non possiamo finanziare la memoria. Certo i costi aumentano perché l'innovazione è più cara, avendo essa bisogno di formazione e sperimentazione.

**In questi giorni è stato previsto di dare finanziamenti raddoppiati rispetto ai precedenti. Bene, anche triplicati, ma per progetti d'innovazione.**

Certo va costruito un ampio parco-progetti con proposte capaci di essere socialmente comprese, culturalmente organizzate, istituzionalmente gestite.

In un precedente articolo proponevo un elenco per rilanciare l'innovazione e la partecipazione nell'economia locale:

*"E i sindaci, anche aggregati per aree territoriali capaci di rappresentare "distretti" funzionali, tematici ed economici per attività, orografia, storia sociale?"*

*E i sindacati territoriali, con la loro conoscenza diretta degli individui, delle loro capacità e specificità?"*

*E il movimento cooperativo, con la sua storia di costruzione dal basso di un'economia capace di legare i luoghi alle tradizioni sociali e produttive?"*

*E la scuola curricolare, con il contributo alla formazione sociale della conoscenza e professionale degli individui?"*

*E le università, con i loro dipartimenti e la loro capacità progettuale, non fanno parte dell'economia locale? Non sono soggetti che possono garantire ricerca e divulgazione, partecipazione e formazione?"*

**I laboratori territoriali**, Creiamo laboratori territoriali capaci di interpretare i paradigmi della qualità e sostenibilità dello sviluppo, mettiamoli in rete con il mondo della ricerca, dell'innovazione, delle nuove tecnologie; produciamo cooperazione e integrazione; formiamo; creiamo laboratori e strutture capaci di pensare e progettare *il futuro e nel futuro*.

E poi creiamo cultura sociale, cultura economica e cultura ecologica con le quali saranno gli stessi singoli che oggi hanno le saracinesche abbassate a non chiedere **sussidi** ma **fondi** per nuove imprese, sistemi aziendali, servizi.

I laboratori dovranno sorreggere ricerca e conoscenza, innovazione e complessità, cultura e formazione, ma nei nuovi paradigmi dello sviluppo.

È chiaro che l'economia di un Paese non può essere tutta di frontiera, serve anche la tradizione, il tranquillo, il *déjà vu*. Nessuno lo nega. Ma c'è modo e modo per farlo e soprattutto per finanziarlo.

Qui vorrei essere chiaro. Tutto quello che ho detto non vale per chi vuol chiedere o mantenere una licenza di esercizio. Ognuno con il **suo** capitale può mantenere o costruire l'impresa che vuole. Io mi riferisco ai finanziamenti che saranno possibili con i nuovi fondi. È su questi che la collettività non deve transigere.

La collettività ha il dovere di finanziare l'innovazione verso un'economia che abbia la qualità e l'equilibrio ecosistemico come faro.

### **E se ponessimo la biodiversità come bene comune?**

Ci sono alcuni studi, che a mio avviso valgono la pena di essere seguiti, che vedono la biodiversità (e quindi ne suggeriscono la ricostruzione) come baluardo alla nascita delle nuove pandemie. È indubbio che gli squilibri ecosistemici hanno permesso la fuoriuscita di alcune specie dai loro habitat e l'alterazione dell'equilibrio che per migliaia d'anni le avevano tenute lontane dalla contaminazione umana.

Partiamo da qui e da questa speranza culturale.

Il valore del riequilibrio ecosistemico è fuori discussione come dovrebbe essere fuori discussione come invariante progettuale il rispetto di questo equilibrio.

Continuo a pensare che il territorio nella sua dizione di ecosistema territoriale e quindi di equilibrio sistemico, dovrebbe essere l'ispiratore di tutti gli indici, regolamenti, disciplinari, che regolano le espansioni urbane, il settore produttivo industriale, l'organizzazione e l'erogazione dei servizi, i programmi agricoli e zootecnici, la pesca.

Nella fase progettuale ed esecutiva è fondamentale misurare e valutare il rapporto tra ciò che l'ecosistema territoriale è, e ciò che sarà dopo le azioni di trasformazione; la variazione deve essere misurata su indicatori di qualità valutando l'equilibrio ecosistemico da cui parte e a cui arriva. Ed ecco allora che le politiche, come quelle sulla *carbon free*, trovano sostanza non giustificativa ma propositiva.

Le nostre agricolture, le nostre zootecnie, la nostra pesca, la nostra allegra spensieratezza sull'estensione dell'impermeabilizzazione dei suoli, hanno portato le fragilità ecosistemiche che la pandemia ci ha mostrato su un piatto d'argento.

Allora perché non prendere la biodiversità come espressione della salubrità ecosistemica sussumendola a valore comune? Facciamola diventare l'elemento di verifica progettuale. Pensiamo alla rivoluzione che comporterebbe nei finanziamenti agricoli. Fino ad oggi abbiamo sorretto culturalmente, socialmente ed economicamente la formazione di imprese agricole e zootecniche idonee per prodotti di scarsa qualità capaci di produrre i deserti verdi. Questa agricoltura, questa zootecnia, questa pesca hanno creato la filiera dei "precotti", dei liofilizzati, del cibo spazzatura e, in qualche modo, anche dello spreco alimentare nelle aree ricche del mondo. Molti cibi sono di qualità talmente scadente che non reggono il tempo avviando subito processi degenerativi nella qualità e nel gusto.

Ma perché allora i luoghi della *pausa pranzo* non si collegano a Km 0 con l'agricoltura e la zootecnia periurbana creando filiere di qualità e quindi economia locale e salute?

Ma questo è solo un esempio dei moltissimi che un *laboratorio territoriale* e una *politica lungimirante* potrebbero e la seconda sostenere.

#### 4. Luci ed ombre di un modello di sanità'

Scritto da Gianfranco Refosco\*

Il 21 febbraio scorso, in provincia di Padova, è deceduto il primo paziente italiano ammalato di Covid19. La pandemia si è diffusa nel nostro Paese quasi contemporaneamente in Veneto e in Lombardia. Immediatamente, in Veneto, ci si è sentiti investiti da un'emergenza imprevista e dai risvolti pericolosi per la popolazione.

Nel giro di poche settimane, mentre si provvedeva a limitare i contatti sociali e anche a fermare molte attività economiche e produttive, e mentre la pandemia si espandeva rapidamente in Emilia Romagna, Piemonte e Marche, si è potuto registrare la differenza dei sistemi sanitari regionali attraverso le diverse modalità messe in campo per gestire la pandemia.

E nel corso del tempo, anche in questa complicata e impegnativa seconda ondata, emergono con evidenza i modelli e le pratiche più efficaci per affrontare nel miglior modo possibile la crisi sanitaria.

Il sistema socio sanitario del Veneto ha dimostrato, nella prima come nella seconda fase, di essere un modello tra i più resistenti (o resilienti, come si vuol dire) allo stress indotto dalla pandemia, per quanto esistano elementi di debolezza che hanno bisogno di essere puntualmente studiati e affrontati.

Non disponiamo ancora di tutti i dati utili ad una analisi approfondita, ma è possibile già ora indicare quali siano le caratteristiche specifiche del modello socio sanitario veneto, che possono concorrere, nell'ambito di una riflessione su scala nazionale, alla definizione non solo di un sistema ottimale di gestione di un evento traumatico come una crisi pandemica, ma in generale a migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria e l'effettiva presa in carico del paziente.

La prima caratteristica peculiare del sistema veneto, coerente con una programmazione di medio termine già consolidata, è il riconoscimento della dimensione territoriale, nei suoi diversi presidi, quale luogo di assistenza e di cura dei pazienti e la realizzazione di una filiera assistenziale che integra in maniera complementare e coordinata, il ruolo del territorio con quello dell'ospedale. Ciò ha consentito un basso ricorso all'ospedalizzazione dei malati di Covid19 (limitandola ai pazienti con effettivo bisogno di assistenza specializzata continua), scelta che ha ridotto in maniera consistente, soprattutto nella prima fase, i contagi in ambiente ospedaliero, che invece sono stati molto diffusi in altre regioni. La scelta di rafforzare i servizi territoriali, limitando alle situazioni di comprovata gravità i ricoveri, peraltro, avrebbe bisogno anche in Veneto di un aumento degli investimenti nella medicina di base e nei servizi domiciliari, per potere essere davvero ancora più efficace e utile per i pazienti e le loro famiglie.

In secondo luogo, il sistema sanitario veneto ha scelto di potenziare i servizi di prevenzione e di igiene e sanità pubblica e, sin dai primi giorni della pandemia, in stretta sinergia con le università del territorio, di mettere in campo azioni di screening diffuso tra la popolazione, investendo in macchinari per l'elaborazione rapida dei tamponi per aumentare la capacità di monitoraggio della popolazione. Nella "seconda fase", quella della riapertura delle attività produttive, si è realizzato, d'accordo con le parti sociali, un "progetto pilota" per il monitoraggio con test sierologici e tamponi che ha coinvolto decine di migliaia di lavoratori nelle imprese del territorio. E ora, nella gestione della seconda ondata, il Veneto ha testato e sperimentato in maniera diffusa i tamponi rapidi e sta testando l'utilizzo di test fai da te, che permetterebbero (una volta che ne fosse provata l'efficacia) di alleggerire il carico organizzativo della gestione dei tamponi. Purtroppo l'alto numero di contagiati in questa seconda fase sta di fatto impedendo di realizzare quello che sarebbe assolutamente necessario per contenere il contagio: fare un vero tracciamento dei contatti di ogni singolo caso di positività per individuare, a ritroso, tutti i possibili contagiati. Questo processo di tracciamento



va assolutamente ripristinato e mantenuto non appena ci sarà un calo del numero dei contagiati.

Il terzo punto di forza messo in campo dal sistema sanitario del Veneto deriva dalla riforma dell'assetto socio sanitario realizzata pochi anni fa: oltre alla riduzione del numero di aziende socio sanitarie nel territorio, la nuova legge ha istituito la cosiddetta "Azienda Zero", che ha il compito di coordinare le singole aziende socio sanitarie del territorio e di provvedere alle azioni di sistema, come per esempio gli approvvigionamenti. Questa scelta permette, sulla scorta di una efficiente gestione manageriale, di mettere a disposizione di ospedali e medici nel territorio tutti gli strumenti di cui hanno bisogno nella gestione della pandemia, dalle mascherine per il personale ai tamponi alle bombole d'ossigeno, e così via.

La struttura sanitaria regionale ha saputo reagire con tempestività all'emergenza epidemica, individuando le criticità da gestire, dando puntuali indicazioni organizzative al funzionamento degli ospedali, prevedendo accessi controllati nei Pronto soccorso, individuando i nosocomi dedicati esclusivamente alla cura di pazienti Covid per evitare possibili diffusioni dei contagi, e riattivando a tempo di record cinque strutture ospedaliere chiuse da tempo.

Infine, il ruolo della Regione Veneto è stato importante anche nella relazione con le parti sociali. Vale la pena sottolineare, ad esempio, che subito dopo la firma del Protocollo nazionale sulla sicurezza nei posti di lavoro del 14 marzo, in Veneto si è siglato un accordo che ha previsto l'intervento degli Spisal nei posti di lavoro per verificare l'applicazione dei protocolli aziendali per la sicurezza. In applicazione dell'accordo, a fine ottobre gli Spisal del Veneto avevano ispezionato 19.651 imprese (che occupano 483.630 lavoratori) rilevando che il 78% delle imprese hanno applicato correttamente i protocolli di sicurezza anti Covid19, il 21% ha ricevuto indicazioni di miglioramento e solo l'1% (218 imprese) ha visto riscontrare irregolarità.

Non mancano, però, i punti deboli del sistema nella gestione della pandemia. Punti deboli che rischiano, nel perdurare della pandemia, di pesare molto sulla sorte di tanti pazienti, soprattutto nelle fasce più deboli della popolazione.

Innanzitutto stiamo assistendo a una continua crescita di contagi e a un numero crescente di decessi nelle case di riposo per anziani, sia in quelle pubbliche che in quelle private. Le organizzazioni sindacali in Veneto stanno chiedendo da anni una riforma delle Ipab e delle case di riposo. Il Veneto è rimasto ormai l'unica regione in Italia a gestire i servizi per gli anziani sulla scorta della legge Crispi del 1890. Nonostante una grande mobilitazione sindacale rilanciata ormai due anni fa, che chiedeva di procedere con urgenza alla riforma, e soprattutto che chiedeva di inserire le RSA entro il raggio di azione delle aziende socio sanitarie locali, e quindi con una programmazione condivisa, la scorsa consigliatura regionale si è chiusa senza la capacità della (ampia) maggioranza di arrivare ad approvazione della nuova norma sulle Ipab. E' evidente che, se avessimo affrontato la pandemia con una gestione integrata delle RSA nell'ambito di azione e programmazione delle aziende socio sanitarie locali, ci sarebbe stata la possibilità di intervenire con maggior tempestività e con maggiori risorse anche nelle case di riposo.

Infine, l'altro punto debole del sistema socio sanitario veneto è il rischio di un progressivo impoverimento professionale dovuto ad una programmazione del personale poco lungimirante. Uno studio di Cisl Veneto pubblicato poche settimane fa stima, ad oggi, la carenza di personale di 8.000 infermieri e 2.000 operatori socio sanitari, che si sommano ad una cronica difficoltà a reperire medici di varie specialità. I concorsi indetti dal sistema socio sanitario pubblico veneto stanno creando un fenomeno preoccupante, cioè lo svuotamento delle RSA e delle strutture private, i cui infermieri e OSS partecipano ai bandi di assunzione nel sistema pubblico e incrementano la carenza di personale nelle strutture di loro provenienza.

In sintesi, la tenuta del sistema socio sanitario Veneto nel corso della pandemia si è fondata su una struttura organizzativa efficiente che ha saputo reagire con tempestività operando corrette scelte gestionali e su un forte coinvolgimento del territorio e della comunità, attivando il mondo del volontariato, prezioso per l'apporto dato alle esigenze che emergevano. Per contro,

la pandemia ha evidenziato i punti deboli del sistema, legati in gran parte a difetti di programmazione di medio e lungo termine, (per la verità non addebitabili esclusivamente al livello regionale), e ad un ritardo nel potenziare tutta la filiera dell'assistenza territoriale.

Da una analisi puntuale dei punti di forza e di debolezza è comunque necessario partire per avviare una seria riflessione di medio-lungo termine, che guardi oltre la pandemia, anche in una dimensione nazionale, per ridisegnare il welfare e la sanità del futuro.

Infine è doveroso ricordare che la qualità dei livelli assistenziali dipende sì da modelli organizzativi coerenti alle esigenze dei diversi contesti sociosanitari e alle caratteristiche dei territori, ma poggia sulle spalle di tanti medici e operatori che con ruoli e compiti diversi concorrono al corretto funzionamento del sistema e ad assicurare, soprattutto in questa difficile contingenza, non solo professionalità ma anche dedizione e umanità nella cura dei pazienti. Alla loro fatica, al loro impegno e anche al loro sacrificio va il sincero ringraziamento della comunità del Veneto.

\*Segretario generale della CISL Veneto

## **5. Con la pandemia si accrescono le differenze sociali**

Scritto da Maurizio Benetti

L'ultimo numero di CongiunturaRef è dedicato al tema "Pandemia e disuguaglianza". Immediato è stato per me il richiamo alla recente lettura del libro "La grande livellatrice" di W. Scheidel (Mulino 2019) in cui l'autore esamina i fattori e gli avvenimenti che nella storia dell'umanità hanno determinato una riduzione della disuguaglianza. Scheidel individua quattro cavalieri neri, quattro tipologie di shock violenti, che nel corso dei millenni hanno avuto un effetto riduttivo sulle disuguaglianze di reddito e di ricchezza: guerra con mobilitazione generale della popolazione, rivoluzione trasformativa, crollo dello Stato, pandemie. Fattori che da soli, ma spesso associati, hanno determinato una violenta rottura dell'ordine esistente, il venir meno dei privilegi, delle possibilità di accumulare reddito e ricchezza, il mutamento dei rapporti di forza politici ed economici.

Tra i fattori di maggiore livellamento ci sono le pandemie, con richiamo particolare alla "Peste nera" del XIV secolo e ai suoi effetti positivi sui salari e negativi sulle rendite e sulle ricchezze prodotti dalla crisi demografica conseguente alla pandemia. Sia pure con minore quantità di documentazioni, effetti analoghi sulla distribuzione della ricchezza hanno avuto la peste di Giustiniano nel VI secolo e quella Antoniniana (probabilmente vaiolo) del II secolo. Tutte pandemie che hanno falciato la popolazione, prodotto un aumento dei salari e una caduta degli affitti dei terreni. (segnalo agli interessati un bel libro di K. Harper "Il destino di Roma: Clima, epidemie e la fine di un impero"-Einaudi 2020- che rilegge la storia romana da Antonino all'invasione araba, alla luce degli effetti delle pandemie e dei mutamenti climatici).

Scheidel si rende conto che la sua analisi è alquanto "deprimente". Lega infatti il livellamento, la riduzione drastica delle disuguaglianze, alla violenza prodotta dall'uomo o dalla natura; tanto maggiore la violenza, tanto maggiore il livellamento. Si chiede nella parte finale del libro se ci sono state altre opzioni che hanno prodotto risultati simili, come riforme agrarie, cancellazioni dei debiti, crisi economiche, processi di democratizzazione e arriva a conclusioni scoraggianti. Queste opzioni hanno avuto effetti non marginali sulla riduzione delle disuguaglianze solo se accompagnate da alti livelli di violenza.

Lasciando le tesi di Scheidel e tornando ai giorni nostri possiamo vedere come l'attuale pandemia non abbia gli effetti delle pandemie di peste. Non è, per fortuna, altrettanto violenta, non produce crisi demografiche, non porta a scarsità di offerta di lavoro, con effetti positivi sui salari e a minore concentrazione delle ricchezze. L'epidemia attuale, per le sue caratteristiche non esercita una pressione per la riduzione delle disuguaglianze. Al contrario, riprendo da CongiunturaRef, colpisce in maniera diversa a seconda delle condizioni socio-economiche, e potrebbe avere anche effetti peggiorativi a lungo termine sul livello delle disuguaglianze.

I canali attraverso i quali agiscono i principali effetti asimmetrici sono riconducibili: a) alla relazione fra condizioni economiche e condizioni di salute della popolazione (ci sono indicazioni sulla diversa esposizione al contagio a seconda di alcune caratteristiche socio-economiche e demografiche); b) alla maggiore gravità della crisi su alcuni settori economici e su alcune

tipologie di lavoro (le conseguenze delle misure anticrisi non sono state le stesse per le varie categorie socio-economiche e per i lavoratori skilled e unskilled. Nel lavoro irregolare sono intrappolate con maggiore frequenza proprio le fasce più svantaggiate della popolazione, che hanno anche un minore stock di risparmio individuale da cui attingere); c) all'impatto delle restrizioni sui livelli del risparmio e della ricchezza finanziaria (È probabile che le famiglie ad alto reddito siano anche quelle che hanno aumentato maggiormente il proprio tasso di risparmio nel corso della crisi, realizzando un accumulo di ricchezza. Basti ricordare che nel corso del primo semestre dell'anno i risparmi delle famiglie sono aumentati di ben 42 miliardi di euro, un accumulo che riflette situazioni asimmetriche fra quanti hanno mantenuto i loro redditi sostanzialmente invariati, e hanno quindi aumentato la loro ricchezza, e quanti invece hanno subito in misura più immediata le conseguenze della crisi, e hanno dovuto utilizzare i propri risparmi per fare fronte alle spese).

L'attuale pandemia sembra quindi produrre più un aumento che una diminuzione delle disuguaglianze. L'unica, non potendo certo augurarci la ripetizione degli scenari delle precedenti pandemie, è che arrivi presto un vaccino capace di farci uscire dalla crisi epidemiologica.

## **6. La pandemia, occasione di riabilitazione nella politica penale**

Scritto da Mario Conclave

La prima ondata di diffusione del COVID 19, con le indicazioni preventive generali, ha trovato anche il sistema carcerario impreparato. E le condizioni strutturali della detenzione hanno favorito preoccupazioni per il rischio di contagio e le reazioni.

Per tentare di dare risposte sono stati predisposti gli interventi urgenti del Dipartimento Amministrazione penitenziaria (DAP) e quelli, successivi, del Governo che ha introdotto alcune misure specifiche per la popolazione carceraria, vista l'inefficacia o l'impraticabilità delle misure generaliste (distanziamento, igiene, dispositivi vari).

I primi interventi del DAP sono stati: la messa in isolamento sanitario dei positivi al tampone in camere singole, dotate di bagno autonomo, dentro apposite sezioni detentive; l'effettuazione di controlli disposti dalle autorità sanitarie, in base a protocolli del Ministero della Salute; il ricovero presso strutture ospedaliere esterne dei sintomatici e quelli in condizioni più gravi. Con il contributo della Protezione Civile sono stati messi in distribuzione vari dispositivi destinati a persone detenute ed agenti: 67mila mascherine (tra FFP2 e FFP3); 409mila mascherine chirurgiche; quasi 6mila occhiali e visiere facciali; 13mila fra camici e tute impermeabili; 1 milione e 800mila guanti monouso; oltre 1.100 kit di protezione totale.

Al fine di mantenere le relazioni dei detenuti con parenti e amici - bruscamente interrotte le visite, comprese quelle dei volontari - sono stati distribuiti migliaia di telefonini e attivate con modalità di videochiamata.

Con il decreto legge "*Cura Italia*" del marzo scorso, il Governo ha introdotto norme, per lo più valide fino a giugno 2020. Si è intervenuto con sospensive dei processi (ad esclusione di quelli per reati di una certa gravità); con stanziamenti economici per la funzionalità degli impianti carcerari e per la sanificazione degli ambienti; con la previsione, tramite procedura semplificata, della detenzione domiciliare per i detenuti con pena o residui di pena fino ai 18 mesi; con il ricorso ai braccialetti elettronici per coloro con pena da 7 a 18 mesi; con la proroga della scadenza per i detenuti in semilibertà. Da questi benefici sono stati esclusi alcuni tipi di reato.

Tali interventi hanno contribuito per il periodo della loro vigenza a limitare i casi di contagio e diminuire il sovraffollamento (comunque nelle quantità sempre superiore al livello della capienza regolare) il cui aumento è ripartito in coincidenza della fine dei provvedimenti.

La seconda ondata di pandemia ha coinvolto il sistema carcerario con una crescita veloce e progressiva.

Difficile conoscere in modo puntuale i dati del contagio delle persone detenute o operanti nel carcere. Il DAP l'8 ottobre scorso indicava **34** detenuti contagiati e **61** operatori della polizia penitenziaria. Il 9 novembre i numeri sono saliti a **537** detenuti e **737** agenti penitenziari. Non solo, le fonti sindacali sospettano che i dati siano sottostimati perché, intempestivi, non contemplano alcune misure di contenimento per i detenuti e la messa in quarantena di agenti.

Non aggiornata è la stessa distribuzione dei contagiati nelle singole carceri.

Comunque si è di nuovo ricorso ai ripari con la replica dei provvedimenti normativi. Nel decreto "Ristori" si sono inserite norme a favore dei detenuti, (quali permessi straordinari, durata delle licenze premio, detenzione domiciliare, braccialetti) che ricalcando in parte precedenti previsioni che sono state estese a fine dicembre 2020.

Sull'efficacia di alcuni interventi previsti per i detenuti, si sono levate perplessità. Ad esempio sulle aspettative quantitative dell'innovazione della detenzione domiciliare: dalla platea potenziale configurata dei beneficiari della detenzione domiciliare di 3359 persone bisogna sottrarre le 1557 che non hanno fissa dimora.

Ma anche la pandemia ripropone la questione carceraria e l'occasione di una riflessione per un diverso approccio.



E' consolidato che il *sovraffollamento* delle carceri con le implicazioni di carenza di igiene, è il principale e più grave problema della politica detentiva, perché ostacola il percorso costituzionalmente previsto circa la funzione riabilitativa della pena, sottopone il sistema italiano a reiterate procedure di infrazione e a rischio di sentenze di condanna da parte della giustizia europea.

Con la pandemia si riconferma la difficile esigibilità del diritto costituzionale alla tutela della salute.

L'alimentazione del sovraffollamento è principalmente collegato ad una concezione del carcere come *idealtipo* di sistema penale punitivo - repressivo, con minime ed occasionali soluzioni alternative.

Vengono rimosse, ad esempio, nella pratica le acquisizioni consolidate da indagini, anche da parte dell'amministrazione penitenziaria, circa il fenomeno della recidiva: in percentuali elevate in caso di pena in carcere (68,45%) e ridotte con il ricorso a pene alternative (19%) ovvero nel caso di occasioni di formazione professionale e di lavoro in situazione carceraria.

Il carcere consolida o promuove reati che poi alimentano la popolazione carceraria.

Reati che potrebbero essere affrontati con misure alternative, più efficaci e meno costose. A riguardo si riscontrano incrementi di tali misure, seppur in maniera diversificata per tipologia

(affidamento in prova, semilibertà, detenzione domiciliare). A fine 2008 in tali misure erano coinvolte 7.530 persone; il 15 aprile erano 30.436.

Il contributo maggiore è quello derivante da 2 misure: l'affidamento in prova e la detenzione domiciliare. Tali misure, in larga parte nel verso *da liberà* piuttosto che *da carcere*, forniscono un costante contributo deflazionistico alla carcerazione: la popolazione in situazione penale infatti ammonta a circa 110.000 persone. Cifra insostenibile dalle strutture carcerarie.

Interventi di presa in carico per facilitare il reinserimento socio lavorativo a partire dalla detenzione e mirati alle condizioni esterne sono limitati. La digitalizzazione delle carceri, se strutturale, può dare un contributo positivo al rapporto dentro – fuori. Ma non è in grado di produrre il superamento delle condizioni di isolamento sociale.

L'attività lavorativa riguarda circa un quarto della popolazione carceraria ed è quasi esclusivamente dipendente dall'amministrazione penitenziaria, con scarsa possibilità di maturazione in professionalità spendibili all'esterno (oltre con la mortificazione della limitata remunerazione).

Il numero dei corsi professionali , in quantità limitata, sono frequentati da iscritti di cui meno la metà viene promossa.

Esistono le condizioni, maggiormente sollecitate dalla pandemia, per una progressione nel passaggio alla concezione della pena come processo riabilitativo. L'unica barriera, fino ora risultata insuperabile, è quella della combinazione tra malinteso concetto di sicurezza sociale e condivisione del bisogno di pene repressive.

1 - Vedi M.Conclave, *#iorestoacasa va bene, ma non per tutti*. In Newsletter Nuovi Lavori

2 - Da rilevare che vi è stata una diminuzione dei reati denunciati che è aumentata nel periodo di blocco.

3 - Vedi [giustizia on line](#)

4 - Per quanto riguarda il dettaglio degli interventi legislativi vedi XVI Rapporto Antigone, pagg 114 e segg.

5 - L'Associazione Antigone ha attivato un [Osservatorio](#) che informa, tra gli altri, sugli eventi collegati al COVID19 nelle carceri.

6 - Vedi [Covid Garante dei detenuti](#)

7 - La pandemia si aggiunge a generali condizioni di svantaggio sul piano della tutela della salute. A riguardo vedi XVI Rapporto Antigone, Salute, pagg. 27 e segg.

8 - I minori costi delle misure alternative sono deducibili dal bilancio dell'amministrazione penitenziaria. "Le misure alternative costano meno di un decimo di quanto costi la detenzione. Nel 2020 il Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità - che ha in carico le misure alternative - costava il 3,16% del bilancio complessivo del Ministero della Giustizia. Il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria il 34,3%. In XVI Rapporto Antigone, pag 49.

9 - Vedi Rapporto Antigone, citato, pagg.47 e segg.

10 - Vedi tabella seguente. *31 dicembre 2019*

### **Riepilogo nazionale detenuti lavoranti**

#### **Situazione al 31 Dicembre 2019**

Regione

di detenzione alle dipendenze

dell'Amministrazione non alle dipendenze

dell'Amministrazione **totale lavoranti**

numero

detenuti di cui

donne numero

detenuti di cui

donne numero

detenuti **di cui**

**donne**

**italiani + stranieri**

**Totale**

**Italiani + Stranieri 15.6898712.38117618.0701.047**

Fonte: Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria - Ufficio del Capo del Dipartimento - Segreteria Generale - Sezione Statistica

11 -

Per i corsi di formazione professionali

**Corsi professionali per tipologia**

**II semestre 2019**

Tipologia di corso	corsi attivati		corsi terminati						
	corsi stranieri	numero	di cui stranieri	di cui stranieri	di cui stranieri	di cui stranieri	di cui stranieri	di cui stranieri	
		corsi							iscritti di cui
		iscritti							promossi
arte e cultura	24	430	145	7	125	27	119	24	
arti grafiche e televisive	3	40	6	3	30	13	22	10	
Artigianato	11	143	21	2	19	11	14	9	
cucina e ristorazione	41	388	135	21	184	56	135	48	
Edilizia	16	173	84	16	177	65	137	52	
Elettrica	7	96	22	6	82	20	81	20	
Estetica	4	46	10	1	15	3	10	3	
Falegnameria	4	42	20	3	33	0	28	0	
giardinaggio e agricoltura	21	173	54	19	189	70	137	55	
Idraulica	1	25	1	2	22	10	21	10	
igiene e ambiente	3	34	19	2	22	8	22	8	
Impiegatizio	4	99	60	4	99	62	95	59	
Informatica	13	163	58	8	100	18	70	15	
legatoria e tipografia	4	25	4	2	16	3	14	3	
Lingue	2	42	32	1	17	13	17	13	
Meccanica	1	15	0	0	0	0	0	0	
orientamento al lavoro	3	39	12	5	73	30	68	26	
Tessile	18	161	42	6	49	16	40	14	
Altro	23	372	176	11	142	63	134	60	
<b>Totale</b>	<b>203</b>	<b>2.506</b>	<b>901</b>	<b>119</b>	<b>1.394</b>	<b>488</b>	<b>1.164</b>	<b>429</b>	

Fonte: Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria - Ufficio del Capo del Dipartimento - Segreteria Generale - Sezione

## 7. Populismo e vecchie ricette padronali

Scritto da Claudio Chiarle

In tema di lavoro e produttività riproporre, da parte del Presidente di Confindustria, le vetuste gabbie salariali, concordate nel 1945 tra le organizzazioni sindacali e datoriali in un Paese devastato dalla seconda guerra mondiale, è avere una visione industriale del Paese e della società a dir poco novecentesca, indefinibile, sicuramente fuori dal tempo presente.

Oltretutto le gabbie salariali, abolite definitivamente nel 1972, dividevano il Paese in zone con riferimento al costo della vita e non della produttività come oggi propone Confindustria. Inoltre, sostenere che al Sud le imprese sono meno produttive è un'affermazione (leghista) stonata e che accusa lo stesso mondo delle imprese da lui rappresentato, che negli anni hanno investito nel Mezzogiorno.

Quindi l'idea confindustriale ha questo filo continuo: investo al Sud perché ho sgravi e incentivi ovvero assistenzialismo aziendale da parte dello Stato, e siccome però ho poca produttività pago di meno il lavoratore. Quale logica del futuro vi è dietro questo schema? Forse è la stessa logica per cui dopo tanto sbracciarsi sulla necessità di non rinnovare il blocco dei licenziamenti perché impedirebbe alle aziende di essere competitive, appena il Governo si è fatto carico interamente del costo della cassa integrazione Covid, Confindustria si è zittita e va bene così. Allora anche qui prevale la logica assistenziale e protezionista dei nostri imprenditori e non quella di essere competitivi nel mercato.

A parte che le imprese hanno trovato il modo di aggirare il blocco dei licenziamenti (e l'ultima vicenda di Pininfarina Engineering è maestra) ma non dovrebbero nemmeno dimenticare che attraverso accordi sindacali con le organizzazioni sindacali è possibile concordare uscite volontarie e incentivate di lavoratori, cioè licenziare ma concordandolo. Se Confindustria avesse il coraggio di ribaltare il paradigma rivolgendo lo sguardo al futuro post pandemico come prevedono gli stanziamenti Ue con la Next Generation dovrebbe fare una grande apertura al tavolo sociale chiedendo il mantenimento del blocco dei licenziamenti come base per costruire un'intesa sociale con tutte le forze sociali, coordinata dal Governo, per la ripresa

del Paese. Confindustria otterrebbe una forza contrattuale tale da chiedere uno scambio sindacale fortissimo su produttività e salari... ma non voglio dare troppi suggerimenti.

Invece si rimane sul tradizionale delle relazioni sindacali, anzi si invoca un Patto per l'Italia che ricorda una pagina vecchia, di inizio secolo. Mi corre un brivido sulla schiena perché di Patto per l'Italia se ne è già siglato uno nel 2002 con il Governo di centrodestra con l'intento di arginare la sua azione di cancellare dell'art.18. La Cgil non lo firmò perché con la destra non si fanno accordi, dissero, anche quando servono a difendere i lavoratori. Cofferati portò i famosi "milioni" di lavoratori in piazza. Quasi vent'anni dopo, come in un romanzo di Dumas, Landini strizza l'occhio a Confindustria perché è diventato consapevole che da soli non si va da nessuna parte, con buona pace di Cofferati, della sua stessa Cgil e quei tanti lavoratori che allora scesero in piazza. Solo l'anno prima, 2001, Sabatini, segretario generale Fiom, sposava il "finalmente soli" in seguito alla rottura con Fim e Uilm sul contratto nazionale. Ma tant'è, siamo alle battaglie di retroguardia e assistenziali con idee vecchie e consuete. D'altra parte, in questi giorni sindacalisti grillo-fiommini invocano l'intervento regionale come la panacea per rilanciare le aziende in crisi.

Questa unione d'intenti grillo-fiommini con l'assessore al lavoro della Regione Piemonte, di Fratelli d'Italia, che mesi fa proponeva la stessa cosa, dà il senso di come proposte improponibili, demagogiche ma che stuzzicano il populismo portando i lavoratori verso opinioni di destra, come la storia insegna e i grillo-fiommini dovrebbero ormai avere capito, non servono a nulla, tantomeno ai lavoratori e al lavoro.

Confindustria abbia il coraggio, tenendo la testa alta verso la linea dell'orizzonte e non guardandosi la punta delle scarpe, di sostenere il blocco dei licenziamenti accompagnato da un percorso di rinnovamento delle politiche attive, con i fondi Sure e Next Generation, che accompagnino, con accordi sindacali, il passaggio diretto da un'azienda all'altra: un fac-simile del "Contratto di distacco". Ciò comporta da parte delle imprese di farsi carico della ricollocazione del lavoratore in esubero in un'altra azienda, cioè quel lavoratore non perde il posto finché non trova l'altro. Creare una banca dati unica delle aziende sulle competenze e professionalità dei lavoratori. Esistono già, sul territorio, piccoli gruppi di amici-imprenditori che si trovano periodicamente e si scambiano informazioni, sostegno reciproco e eventuali professionalità.

La ripresa del Paese passa attraverso la tenuta sociale presupposto del rilancio dell'economia industriale e commerciale, non passa attraverso il licenziare per poi riassumere quando sarà possibile, così il nostro Paese crollerà, crolleranno i consumi, aumenterà il risparmio (per paura e se possibile) delle famiglie e degli investitori.

Usciamo dalla crisi Covid con idee coraggiose e innovative e in questo caso allora sì che Confindustria potrà chiedere al sindacato altrettanto coraggio in scelte difficili perché quando c'è la crisi il problema numero uno è difendere il lavoro, ovvero il tessuto sociale, prima del salario; perché senza lavoro non c'è salario e non viceversa.

## **8. Più potere all'INL su disposizione e diffida accertativa**

Scritto da Giuseppantonio Cela

La fonte è nella cosiddetta "normativa di semplificazione" e, in particolare, nell'art.12 bis del D.L. n.76/2020, introdotto in sede di conversione dalla legge 11.09.2020 n.120.

### **Disposizione**

La modifica all'art.14 del D.lgs n.124/2004 stabilisce una nuova disposizione, esercitabile esclusivamente da parte degli ispettori del lavoro (la formulazione è: appartenenti all'Ispettorato Nazionale del Lavoro), in tutte le ipotesi di violazioni non assistite da sanzioni penali o amministrative. Trattasi di provvedimento immediatamente esecutivo, che, in caso di inottemperanza, comporta l'applicazione di una sanzione amministrativa da 500 a 3000 euro, senza possibilità di ricorrere alla diffida, anche quale iter agevolativo a favore del datore di lavoro.

Per valutare la portata assolutamente innovativa dell'implementazione del potere in materia degli ispettori del lavoro, è il caso di tener presente che il nuovo atto si aggiunge alle precedenti disposizioni declinate dall'art.10 del D.P.R n.520/55 sotto una duplice veste: in tema di prevenzione infortuni e per l'applicazione di norme obbligatorie, per le quali sia attribuito in maniera specifica all'ispettore dalle singole leggi un apprezzamento discrezionale.

Nel primo caso, le disposizioni sono immediatamente esecutive; nella seconda ipotesi, tale prerogativa discende dall'approvazione del provvedimento da parte dell'ispettorato.

Abbastanza esplicita sul tema accennato è la circolare 30.09.2020 n.5 dell'INL, che, nel dettare le prime indicazioni operative per il personale ispettivo, conferma le suddette tipologie di disposizioni, facendo rilevare che, in assenza del presidio sanzionatorio, il nuovo provvedimento va adottato in relazione al mancato rispetto sia di norme di legge, sia di disposizioni da contratto collettivo, applicato anche di fatto dal datore di lavoro. L'unica esclusione atterrà, secondo la circolare, agli obblighi discendenti da accordi individuali, vale a dire da "scelta negoziale delle parti".

Ricorrendo, quindi, il presupposto di cui sopra, l'emanazione dell'ordine, in cui si sostanzia la disposizione, finisce per avere carattere di obbligatorietà, indipendentemente dalla natura del diritto negato e dalla valutazione discrezionale dell'ispettore. Rimane esercitabile, tuttavia, un'azione di tutela attraverso il ricorso, così come nei riguardi delle disposizioni di cui il D.P.R 520/55, secondo la procedura più avanti richiamata.

Tutto ciò premesso sotto l'aspetto giuridico formale, viene spontaneo porsi il problema circa la ragione di una scelta, così notevolmente qualificata sotto il profilo giuridico di sanzionare, sia pure indirettamente (sanzione applicabile per la mancata osservanza della disposizione), qualsiasi tipo di violazione, non assistita direttamente, come si diceva da un presidio sanzionatorio.

L'unica risposta, sotto il profilo dell'opportunità e fors'anche della legittimità, potrebbe essere ricondotta alla riscontrata esigenza di una maggiore e più incisiva tutela dei diritti dei lavoratori. Va da sé che questo comporta impegni di programmazione adeguati per materia e dimensione, mirati ad assicurare effettività ai nuovi obiettivi di tutela.

Il potenziale campo operativo del nuovo provvedimento ispettivo assume, infatti, ampio ed enorme peso sociale, coinvolgendo, tra l'altro, secondo l'interpretazione di cui alla citata circolare n.5/2020, anche le violazioni dei contratti collettivi non necessariamente aventi solo carattere patrimoniale. L'ambito applicativo in generale, per citare i casi di un certo rilievo, può andare dai numerosi obblighi contrattuali in tema di articolazione dell'orario di lavoro e delle pause, alle informazioni obbligatorie a cura del datore di lavoro. Restando ancora nelle disposizioni non patrimoniali, si pensi all'importanza dell'ordine per imporre l'applicazione delle clausole sociali nel cambio degli appalti.

Per i profili patrimoniali, può essere assicurato, con il nuovo provvedimento, il diritto a determinate indennità, oltre che alla stessa retribuzione.

A completamento dell'intento informativo, è da tener presente che avverso il provvedimento di disposizione è ammesso il ricorso, entro 15 giorni al direttore dell'ispettorato territoriale del lavoro, che decide entro i successivi 15 giorni, trascorsi i quali, opera il "silenzio rigetto". Nel frattempo rimane ferma l'esecutività della disposizione.

### **Diffida accertativa**

Per meglio inquadrare i riferimenti alla diffida accertativa, essa - è il caso di sottolinearlo - si distingue dalla disposizione, quale ordine, in quanto consiste in un richiamo o intimazione all'osservanza di un obbligo già sussistente, pena l'applicazione delle sanzioni previste dalle singole leggi.

Come è noto, il provvedimento è tutt'ora disciplinato dall'art.12 del D.lgs n.124/2004, cui l'art.12 bis del già citato D.L. n.76/2020, introdotto in sede di conversione dalla legge 120/2020, apporta talune semplificazioni, a valle di alcune modifiche riferite alla responsabilità degli utilizzatori delle prestazioni negli appalti.

A quest'ultimo riguardo, la diffida accertativa, in caso di appalto o somministrazione va adottata anche a carico dei responsabili in solido e non solo del datore di lavoro, figure alle quali il lavoratore interessato potrà indifferentemente rivolgersi.

Con circolare n.6 del 5/10/2020, l'INL richiama le semplificazioni delle procedure attinenti al provvedimento, ricordando come in ogni caso la diffida accertativa è praticabile per crediti predeterminati non soddisfatti, a favore dei lavoratori, crediti certi nell'*an* e nel *quantum*, come già precisato nella precedente circolare ministeriale n.1/2013.

Le appena citate semplificazioni mirano ad accelerare il soddisfacimento dei diritti dei lavoratori, incidendo non solo sulla procedura, ma anche sulla riduzione delle tempistiche. Così, la nuova formulazione dell'art.12, nel confermare la possibilità di instaurare il tentativo di conciliazione presso l'Ispektorato territoriale del lavoro entro 30 giorni dalla notifica, prevede



che la scadenza del termine comporta di per sé l'acquisizione di efficacia di titolo esecutivo della diffida, prima conseguibile con decreto direttoriale di convalida; il carattere esecutivo è acquisibile dalla diffida dopo 30 giorni, anche senza la promozione del tentativo di conciliazione.

Al tentativo di conciliazione deve prendere parte anche l'eventuale obbligato solidale del debito patrimoniale.

Rimane la facoltà di presentare ricorso avverso la diffida, così come adottata dall'ispettore, vale a dire anche senza il carattere dell'esecutività, la competenza è in capo al direttore dell'ufficio che ha adottato l'atto e non più al Comitato per i rapporti di lavoro. La decisione dovrà intervenire entro 60 giorni e non più 90 prima concessi al predetto Comitato.

Infine, per facilitare l'applicazione della procedura, l'INL ha predisposto un'apposita modulistica, per la quale è consultabile la nota n.845 del 13/10/2020.

### **Raccordo tra conciliazione monocratica, diffida accertativa e disposizione**

Il problema, naturalmente nell'ipotesi di mancata corresponsione di somme spettanti al lavoratore (negli altri casi di violazione si applica necessariamente la sola disposizione), viene affrontato anche dalla citata circolare n.5/2020 dell'INL.

Tenuto presente che, nel caso della conciliazione monocratica si prescinde da qualsiasi accertamento, come avviene invece per la disposizione e la diffida accertativa, circa l'effettiva sussistenza delle spettanze creditizie del lavoratore, è da privilegiare la definizione del contenzioso attraverso la conciliazione monocratica stessa, "alla quale potrà seguire un intervento ispettivo solo laddove il tentativo di conciliazione non sia andato a buon fine."

La disposizione è adottabile; in sede ispettiva, quando emergono violazioni di legge o contrattuali per mancata corresponsione di emolumenti, e, in particolare, in presenza del coinvolgimento di una pluralità dei lavoratori; ne risulta anche un'economizzazione dei tempi del conseguimento dei diritti patrimoniali. Infine, in caso di mancata osservanza delle disposizioni, fermo restando l'applicazione della specifica sanzione amministrativa, l'assenza di un ricorso, ovvero il rigetto dello stesso, si rende ancora praticabile l'emanazione della diffida accertativa, qualora ne ricorrano i presupposti prima richiamati ovvero si appalesi l'esigenza di ulteriori approfondimenti circa la quantificazione dei diritti dei lavoratori.

## **9. Hanno perso i lumi\***

Scritto da Barbara Spinelli \*\*

In principio i francesi li chiamavano arabi, appellativo che assume connotazioni peggiorative alla fine degli anni 70, producendo ingiurie come bicot o bougnoule. Poi gli arabi diventano islamici, o peggio islamo-fascisti se non prendono le debite distanze pubbliche dagli atti terroristici compiuti in nome di Allah.

Dopo l'11 settembre il secondo epiteto si diffonde.

Il giornalista Thomas Deltombe critica nei primi anni 80 l'"islamizzazione degli sguardi". Sono gli anni in cui si discute l'interdizione del velo indossato dalle donne musulmane negli spazi pubblici.

Alcuni interpretano la proibizione come il divieto di nascondere il proprio volto ovunque, mentre la legge si applica solo nelle istituzioni pubbliche: "Il cittadino ha il diritto di credere o non credere, e può manifestare all'esterno tale credenza o non-credenza, nel rispetto dell'ordine pubblico", così scrive Nicolas Cadène, membro dell'Osservatorio della Laicità, in un ottimo manuale uscito in ottobre con la prefazione di Jean Louis Bianco, presidente dell'istituto governativo (*En finir avec les idées fausses sur la laïcité – Farla finita con le idee false sulla laicità*).

Molti chiedono subito l'espulsione dall'Osservatorio dei due autori. Fortunatamente il Presidente Macron non cede. Sulla rivista *Regard*, AudeLorriaux ricorda la definizione dell'ebraismo che Sartre diede nel 1944: "È l'antisemita che crea l'Ebreo". Definizione riduttiva e giustamente controversa, che però fu adattata all'Islam dalla scrittrice Karim Miské nel 2004: "È l'islamofobo che crea il musulmano" (è discutibile anche questa variazione: l'islamofobo

semmai "crea" l'Islam radicale). Grosso modo è questa la storia che precede gli attentati delle ultime settimane, e le dispute su Islam e laicità ricominciate in Francia. Più ancora che in passato, gli argomenti islamofobi escono dai territori di estrema destra e diventano linguaggio non sempre esplicito ma dominante. Macron scongiura le derive, ma è pur sempre lui ad aver denunciato il "separatismo" che affligge la vasta comunità musulmana (4,7 milioni).

A Nizza promette sostegno ai cristiani martoriati ma non ai musulmani che col terrorismo non hanno nulla a che fare.

Il ministro dell'Educazione Blanquer accusa di complicità con il terrorismo chiunque difenda nelle accademie l'"intersezionalità", termine coniato dalla giurista statunitense Kimberlé Crenshaw per descrivere la sovrapposizione (o "intersezione") di diverse identità sociali o religiose.

Il ministro dell'Interno Darmanin ordina la chiusura della moschea di Pantin presso Parigi (aveva diffuso un video sulla vicenda Paty), di due associazioni che lottano contro l'islamofobia, e dei reparti halal nei supermercati. Nel mirino del ministro: i deputati "islamo-gauchisti" di France Insoumise, il partito di Mélenchon

La laicità viene sfigurata, trasformata in uno strumento di guerra anziché di convivenza con comunità gelose della loro autonomia, nel rispetto dell'ordine pubblico. Tranne alcune eccezioni, anche in Italia lo sguardo si islamizza e la laicità è presentata come valore supremo, refrattario a compromessi ("Ogni compromesso è compromissione", twitta Darmanin, mentre nel suo manuale Cadène afferma che la laicità "non è affatto un valore ma un metodo"). Alcuni scrivono che le religioni sono "categorie del passato".

Sono citati Cristianesimo e Islam (non l'Ebraismo, protetto da salutare tabù). L'eccezione ebraica rende ancora più offensiva la designazione di Cristianesimo e Islam come "categorie". Chi ci dà il diritto di fissare la data di scadenza delle religioni, quasi fossero etichettabili cibi in scatola? Un post di Carlo Rovelli, filosofo della scienza, accende la miccia in Italia due giorni dopo la feroce decapitazione del maestro Samuel Paty a Conflans-Sainte-Honorine. Per spiegare cosa sia la libertà d'espressione, Paty aveva mostrato in classe una vignetta di Charlie Hebdo – la più brutta, quella che illustra il Profeta nudo, inginocchiato e col sedere scoperto. Non è ancora chiaro cosa abbia detto agli alunni musulmani: se veramente li abbia invitati a girare la testa o andarsene, qualora si sentissero offesi. Se così stanno le cose Paty resta vittima di un'efferatezza allo stato puro, ma la sua lezione di educazione civica non era ben fatta.

È quello che sostiene Rovelli, ragionando così: "Non penso che debbano esserci leggi che vietano di pubblicare questo o quello. Ma penso che offendere, e poi – dopo essersi resi conto che offendere ferisce delle persone –, continuare ancora a offendere non sia un comportamento né apprezzabile, né ragionevole. Dobbiamo vivere insieme su questo pianeta. Non possiamo farlo rispettandoci? Non costa proprio niente evitare di offendere i musulmani pubblicando immagini offensive di Maometto. E, diciamoci la verità: le avete viste? sono davvero offensive. Crediamo forse di essere più democratici, più paladini della libertà, offendendoci a vicenda? Offendendoci, non facciamo che alimentare la violenza, dividerci in gruppi in conflitto, mostrare il grugno duro 'io non mi faccio spaventare da voi anche se mi uccidete!', 'io sono più duro di te'".

Non solo alimentiamo la violenza. Alimentiamo quello che Macron vuol scongiurare: il separatismo di intere comunità. E questo in tempi di lockdown sanitari, quando la popolazione è chiamata a unirsi contro ogni secessionismo negatore del Covid. Quando è consigliabile facilitare i compromessi con tutte le comunità religiose, anche le fondamentaliste. L'islamofobia più o meno latente si dichiara favorevole a una laicità che scambia per secolarismo o intiepidirsi delle religioni, e minimizza le virtù del compromesso. Il sociologo François Héran, uno dei massimi esperti di migrazione nel Collège de France, ricorda opportunamente come compromesso e compromissione non siano mai sinonimi. Cita il filosofo Paul Ricoeur: "Il compromesso non è un'idea debole, ma al contrario

estremamente forte. Nel compromesso ognuno resta al suo posto, e nessuno è privato del proprio ordine di giustificazione”.

La laicità francese è una grande conquista, ma rischia il fallimento quando se ne fa abuso. Se nelle scuole si discutesse di libertà di espressione senza ripetutamente mostrare le vignette di Charlie Hebdo, e si spiegasse quel che essa significa con le parole – evocando ad esempio la storia delle caricature politico-religiose in Francia come suggerito da Héran – avremmo fatto un importante passo avanti verso compromessi che non dividono le nazioni oltre misura.

\*Da il Fatto Quotidiano del 6/11/ 2020

\*\*giornalista, saggista, politica

## **10. Denticò: La disuguaglianza alimento il filantropocapitalismo**

Scritto da Pierluigi Mele

Con le loro fondazioni dominano il mondo. Sempre più potenti sono le fondazioni dei moderni “filantropi”, ma sarebbe meglio definirli “filantropocapitalisti”. I loro nomi? Sono i soliti Gates, Tuner, Zuckeberg. Senza dimenticare i Rockefeller. Il “turbocapitalismo” trova, così, altri spazi di dominio. Ma quali sono i nuovi ambiti in cui esercitano il loro potere di influenza politico e sociale? Ne parliamo con Nicoletta Denticò, giornalista d’inchiesta, autrice di un saggio, molto documentato, appena uscito in libreria: “Ricchi e buoni? Le trame oscure del filantropocapitalismo” (Editrice Emi, pagg. 288, Euro 20). Nicoletta Denticò, è esperta di cooperazione internazionale e diritti umani. Ha coordinato in Italia la Campagna per la messa al bando delle mine vincitrice del Premio Nobel per la Pace nel 1997, e diretto in Italia Medici Senza Frontiere con un ruolo importante nel lancio della Campagna per l’Accesso ai Farmaci Essenziali. Cofondatrice dell’Osservatorio Italiano sulla Salute Globale (Oisg), ha lavorato a Ginevra per Drugs for Neglected Diseases Initiative, e poi per l’Organizzazione mondiale della sanità. Dal 2013 al 2019 è stata consigliera di amministrazione di Banca Popolare Etica e vicepresidente della Fondazione Finanza Etica. Dirige il programma di salute globale di Society for International Development (Sid).

**Nicoletta, è davvero molto interessante il tuo libro. È un’autentica radiografia del turbocapitalismo contemporaneo. Infatti sotto la “filantropia” c’è un preciso disegno economico-culturale e quindi anche politico... È così?**

Distingueri fra filantropia tout court e filantropocapitalismo, che è la fattispecie di strategia filantropica che il mio libro vuole illuminare. Che cos’è, il filantropocapitalismo? È un modello operativo con cui i ricchi imprenditori del mondo industrializzato riescono a intrecciare la loro azione imprenditoriale con l’azione umanitaria, ovvero l’ideazione di “un’azione del bene” - diciamo così - che serve in buona sostanza ad oliare gli ingranaggi delle imprese, industrie multinazionali perlopiù, per favorire la loro progressiva penetrazione e influenza nei luoghi delle decisioni politiche, a livello internazionale. Nella logica del filantropocapitalismo scompare il discrimine tra mondo profit e mondo non profit, anzi la lotta alla povertà diventa un approccio nuovo ed efficace ad assicurare la massimizzazione del profitto. I ricchi filantropocapitalisti sono convinti infatti che il mercato sia la sola soluzione alle sfide del pianeta e alle esigenze di miglioramento sociale che riguardano gran parte della popolazione mondiale. Da vincitori della globalizzazione, in un ordine economico che divide il mondo sempre di più tra sommersi e salvati, i ricchi filantropi si sono messi a gestire anche i poveri con traiettorie che quasi mai intaccano, anzi talvolta persino rafforzano, le dinamiche di ingiustizia che governano il mondo. Ma il potere dei loro soldi ha una capacità di seduzione senza pari, anche nei confronti della politica.

**Vediamo le origini del fenomeno. Lo sappiamo che in sé la “filantropia” esprime “amore per l’umanità”. Ma è nel contesto americano della fine dell’ottocento e i primi del novecento, con Carnegie e Rockefeller, che la filantropia esegue la sua mutazione “genetica” : diventa “amore” calcolato. Come si sviluppa la loro “filantropia”?**

La consuetudine del “dono” come meccanismo sociale di relazioni risale agli albori della storia umana, come ci ha spiegato il sociologo francese Marcel Mauss, ed è una azione sociale che

investe molti ambiti della vita, da quella affettiva e religiosa a quella economica. La nascita invece della filantropia organizzata, delle prime fondazioni che strutturano e professionalizzano la beneficenza risale alla prima industrializzazione in America, che coincide con la costruzione di una nazione dalla natura profondamente oligarchica. Il nuovo capitalismo industriale della fine dell'800 favorisce il repentino sviluppo di grandi fortune legate alla costruzione di ferrovie e strade, alle estrazioni petrolifere, alla nascita dell'industria dell'acciaio. I Rockefeller e i Carnegie – pur nella differenza delle loro storie – sono i due grandi plutocrati apripista. Arricchitisi grazie ai loro monopoli industriali - nel settore del petrolio (Standard Oil) e dell'acciaio (Carnegie Steel Company) rispettivamente – i due tycoon decisero di mettere in campo una parte delle loro fortune per compensare la immagine di imprenditori senza scrupoli, ma soprattutto per neutralizzare le spinte di rinnovamento sociale che premevano da parte delle classi sociali sfruttate e poco pagate. Insomma, una forma nuova di bipolarismo tra capitalismo sfrenato alla ricerca di profitti, e paternalistica beneficenza con il denaro spietatamente ammassato. Il Vangelo della Ricchezza, il libro di Carnegie del 1889 che spiega questa strategia, è un vero capolavoro in questo senso, e servirebbe anche per capire i filantropi più moderni.

**Tornando al filantropocapitalismo tu affermi che alla base c'è l'ottimismo del win-win. Cosa vuol dire?**

L'ottimismo del win-win (vincono tutti, per intendersi) deriva dalla convinzione che il metodo imprenditoriale sia il miglior veicolo del miglioramento umano. Con le erogazioni e soprattutto gli investimenti a favore dei poveri, è possibile per le fondazioni filantropiche far approdare le loro imprese di riferimento in paesi comunque non ancora colonizzati e dunque promettenti, grazie a molte facilitazioni fiscali, o addirittura con fondi pubblici quando si tratta di programmi internazionali di sviluppo. Vincono i poveri, e vincono i ricchi. La logica win-win è semplice: se i poveri vengono trasformati in consumatori, non saranno più emarginati, perché alla fine anche loro staranno sul mercato. E da clienti possono riconquistarsi la loro dignità.

**Una delle frasi più importanti del tuo libro è : "la disegualianza è il liquido amniotico del filantropocapitalismo". Questa, secondo me, è la chiave di lettura di tutto il libro. Alla fine l'opera del filantropocapitalismo è la perpetuazione delle grandi differenze sociali. È così?**

Certo. Questa forma di filantropia strategica, e vorrei dire egemonica, è al tempo stesso un effetto della deregolamentazione dell'economia e della finanza, e quindi un sintomo di un sistema capitalistico generalmente inadatto e indisponibile a redistribuire le ricchezze da un lato. Ma è anche una garanzia di mantenimento del potere finanziario, in un campo di gioco senza regole. Sappiamo che i soldi parlano. Sappiamo che la concentrazione di ricchezza nelle mani di pochissime persone – un fenomeno che ha raggiunto livelli mai visti prima nella storia – implica la affermazione di un potere che è in grado di soppiantare anche la sfera politica. Inoltre non dimentichiamo che la azione filantropica, soprattutto quando si parla di grandi fondazioni miliardarie, è uno degli escamotage di agevolazione fiscale più robusti che si possano immaginare. E dunque il paradosso è che sono i cittadini che pagano le tasse a sovvenzionare i filantropi senza aver voce in capitolo sulle loro scelte, invece di destinare quei soldi alla fiscalità generale degli stati.

**Facciamo qualche nome: Gates, Turner, i Clinton, Zuckerberg, Soros ecc. Fanno riferimento agli USA e in Europa?**

In effetti mi sono occupata perlopiù di filantropi americani, perché è lì che il fenomeno del filantropocapitalismo si è affermato con maggior vigore e capacità di ramificazione negli ultimi 20 anni. Ma il fenomeno filantropico sta dilagando ovunque, si contano oltre 200.000 fondazioni nel mondo, 85.000 delle quali sono insediate in Europa. Alcune delle realtà più affermate di filantropocapitalismo in salsa europea sono quelle delle fondazioni di impresa (corporate foundations), che sono nate negli ultimi anni, sulla scorta degli Obiettivi del Millennio e ora con gli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Penso alla Stichting INGKA Foundation, creata nel 1982 da Ingvar Kamprad, il miliardario svedese che ha fondato IKEA;

alla Nestlé Foundation, che ha aperto anche un suo dipartimento salute (Nestlé Health Service); la Wellcome Trust in Gran Bretagna, che si occupa di ricerca scientifica; la Robert Bosch Stiftung; la Vodafone Foundation, ramificata in quasi tutti i paesi europei.

### **Parli molto di Gates e un pò di Soros. In cosa si differenzia Soros rispetto agli altri?**

Soros non persegue una agenda filantropicapitalista nel senso tecnico del termine. George Soros con la sua Open Society Foundations persegue una agenda di promozione dei diritti civili, non partecipa ai processi internazionali delle Nazioni Unite e la sua filantropia non si porta dietro la interazione strutturale con il settore privato, come invece fanno Gates, Zuckerberg, Clinton e altri. Soros è un filantropo iconoclasta, non per nulla i settori che maggiormente sostiene riguardano i fenomeni migratori e le questioni sulla proprietà intellettuale. Insomma, Soros è tutta un'altra storia!

### **Con la potenza del denaro riescono a condizionare Stati ed Organizzazioni internazionali (ONU). Un esempio è la presenza tentacolare della Fondazione di Gates. Anche qui ha avuto fiuto....dove si sviluppa il suo progetto filantropico? Ci sono conflitti di interesse con Microsoft?**

Mutuando da Umberto Eco, potremmo definire Bill Gates l'Ur-filantropo. Il più iconico, il più ricco, il più potente, il più intrusivo. Anche quando l'OCSE fa la mappatura della filantropia, lascia da parte Gates perché la storia della sua fondazione è un capitolo a parte. Gates sviluppa il suo progetto filantropico in ogni ambito della vita umana. Il suo percorso è iniziato nel campo della salute, e io mi sono confrontata con la sua fondazione su questo terreno. Ma si occupa di nutrizione e agricoltura con il progetto di Rivoluzione Verde in Africa, di cui parlo nel mio libro, insieme alla Rockefeller Foundation, si occupa di cambiamenti climatici, di modelli di inclusione finanziaria, di educazione (soprattutto in America), di ricerca scientifica, di politiche nel campo dell'energia. E' praticamente impossibile sfuggire al suo raggio di azione. La storia di Microsoft e della sua Fondazione vanno di pari passo da parecchio tempo, soprattutto nel campo della agricoltura in Africa questo intreccio si è molto rafforzato come tento di raccontare nel mio libro. La spinta alla digitalizzazione che COVID19 ha imposto al mondo non farà altro che accelerare e irrobustire i fenomeni di interazione tra le attività di Microsoft e quelle della Fondazione Gates.

### **Continuiamo a parlare di Gates. Sappiamo che è molto interessato alla ricerca sul vaccino anti Covid. Come si intrecciano le cose?**

Bill Gates nel 2015, dopo lo scoppio di Ebola in Africa, fece confluire a Seattle importanti esponenti della comunità scientifica per la definizione di scenari sanitari. In quella occasione fu annunciato che un patogeno molto contagioso sarebbe arrivato prima o poi, ed era solo una questione di tempo. Da quel momento la sua fondazione ha irrobustito gli investimenti nelle industrie farmaceutiche e soprattutto biotech. In America, in Europa, in Cina. Dunque, al momento dell'arrivo di Covid19, Gates era probabilmente l'uomo più preparato per organizzare la rete internazionale di industrie di cui è importante investitore. Anche perché è sempre Gates che ha creato le entità pubblico-private più accreditate ormai nella orchestrazione di ricerca e produzione di vaccini nel mondo: la Global Alliance for Vaccine Immunization (GAVI) e la Coalition for Epidemic Preparedness Innovation (CEPI) . Quindi possiamo dire che è lui il kingmaker della partita che riguarda i vaccini, e la loro distribuzione nei paesi del sud del mondo.

### **Approfondiamo, ancora, un poco la vicenda dei vaccini anticovid. Le grandi multinazionali come Pfizer, per esempio, sono coinvolte. Una delle battaglie è quello sul vaccino come Bene comune. Non sarà facile agli Stati imporre questo status. Qual è il tuo pensiero?**

Certo la partita dei vaccini poggia su moltissimi progetti di ricerca – non se ne sono mai visti tanti in un solo periodo temporale – ma su poche realtà industriali. Non dobbiamo dimenticare che prima di Covid19 l'85% della produzione di vaccini dipendeva da 4-5 aziende al massimo. I governi occidentali hanno finanziato la ricerca per il vaccino con imponenti contributi pubblici

(16 miliardi di euro la CE, 11 miliardi di dollari gli USA) ma senza porre alcuna condizione all'industria farmaceutica quanto a prezzi, strategie di accesso, trasparenza degli studi clinici. E mentre i leader politici continuano a parlare di vaccino bene comune, le aziende brevettano le innovazioni di know how e prodotti scoperti anche grazie a un finanziamento pubblico senza precedenti.

L'emergenza sanitaria prodotta dal nuovo coronavirus richiede - come mai prima - condizioni di accesso rapido a tutti gli strumenti medicali, inclusi i prodotti farmaceutici come diagnostici vaccini e farmaci, per la prevenzione del contagio e la cura delle persone malate. La perdurante scarsità di prodotti medicali che colpisce soprattutto - ma non solo - i paesi a basso e medio reddito mette in grave pericolo la vita del personale sanitario nel mondo, determina il decesso di un numero significativo di lavoratori essenziali, prolunga la pandemia. Per questo in questi giorni siamo impegnati in una campagna di raccolta firme che chiede al governo italiano di sostenere la richiesta di India e Sudafrica all'Organizzazione Mondiale del Commercio di sospendere tutti i diritti di proprietà intellettuale in materia di prodotti farmaceutici e medicali, durante la pandemia di Covid19. Sarà una battaglia durissima, le aziende private e i governi occidentali si oppongono e non vogliono sentire storie, ma smuovere le acque in questo ambito potrebbe aprire il varco al nuovo normale che dovremo costruire una volta che il contagio sarà finito.

### **Torniamo ancora al filantropocapitalismo. Qual è il suo rapporto con la democrazia?**

Il filantropocapitalismo per natura e per cultura non si occupa di democrazia, casomai usa il potere dei soldi per dirottarla e neutralizzarla. Ce lo dicono senza equivoci le storie che ho raccontato nel libro. Lo avevano capito bene i politici americani alla fine dell'800, il rapporto di tensione e contrasto tra democrazia e filantropia. Peccato che le classi politiche del mondo contemporaneo non abbiano la stessa consapevolezza di sé e della loro responsabilità nei confronti delle costituzioni democratiche.

### **Per i sovranisti Gates e Soros sono i grandi nemici. Eppure anche loro, i sovranisti, hanno le loro fondazioni. È così?**

Certo che anche i sovranisti hanno le loro fondazioni e le loro filiere filantropiche che li sostengono. Nelle loro incarnazioni contemporanee, le fondazioni rispondono talvolta quasi esclusivamente all'esercizio del potere. Abbiamo per esempio sentito parlare dalle inchieste giornalistiche dei miliardi di euro che sono arrivati ai sovranisti europei da una congiuntura di donazioni di fondazioni di estrazione rigidamente conservatrice americana, in alleanza con finanziamenti di miliardari russi vicini a Putin, entrambi interessati ad erodere lo stato di diritto nel nostro continente. Fondazioni che hanno trovato sponde anche in circoli molto conservatori della Chiesa cattolica, e che tanto per stare nelle nostre vicinanze hanno permesso a Steve Bannon di esercitare la sua azione di influenza strategica da una abbazia del centro Italia. Cose dell'altro mondo!

### **Arriviamo al termine del nostro colloquio. È possibile una vera filantropia?**

Credo che la vera filantropia, ovvero in senso etimologico l'unico vero amore per l'umanità, è quello che passa attraverso il cammino della uguaglianza, la libertà e la democrazia. E' quello che riconosce a tutti e tutte la medesima dignità.