

# LO SMARTWORKING CAMBIA ROMA

## Con il contributo di

**MARIANNA MADIA**  
SEGRETARIA NAZIONALE PD, RESPONSABILE  
INNOVAZIONE

**BRUNO ASTORRE**  
SENATORE, SEGRETARIO PD LAZIO

**ANDREA CASU** SEGRETARIO PD ROMA

**TITTI DI SALVO** SEGRETARIA PD ROMA

**DOMENICO DE MASI**  
PROFESSORE EMERITO DI SOCIOLOGIA DEL  
LAVORO, UNIVERSITÀ SAPIENZA

**KETI LELO** MAPPAROMA

**MICHELE AZZOLA**  
SEGRETARIO GENERALE CGIL ROMA E LAZIO

**CARLO COSTANTINI**  
SEGRETARIO GENERALE CISL ROMA

**ALBERTO CIVICA**  
SEGRETARIO GENERALE UIL ROMA E LAZIO

**ELEONORA MATTIA**  
PRESIDENTE COMMISSIONE LAVORO  
REGIONE LAZIO

**DEBORA SERRACCHIANI**  
PRESIDENTE COMMISSIONE LAVORO  
CAMERA DEI DEPUTATI

**FRANCESCA PUGLISI** SOTTOSEGRETARIA DEL  
MINISTERO LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

**GIULIO PELONZI**  
CAPOGRUPPO PD CAMPIDOGLIO

**ELEONORA FAINA**  
DIRETTORE GENERALE ANITEC-ASSINFORM

**GABRIELLA DI MICHELE**  
DIRETTORE GENERALE INPS

**MAURIZIO TARQUINI**  
DIRETTORE UNINDUSTRIA ROMA

**ANDREA LAUDADIO**  
RESPONSABILE FORMAZIONE TIM

**VALERIA FEDELI**  
SENATRICE PD, COMMISSIONE LAVORO

**PAOLO ORNELI** ASSESSORE ALLO SVILUPPO  
ECONOMICO, COMMERCIO E ARTIGIANATO, RICERCA,  
START-UP E INNOVAZIONE - REGIONE LAZIO





# LO SMARTWORKING CAMBIA ROMA

LUNEDÌ **21 DICEMBRE** ORE **17 > 20**



**LIVE**

SULLA PAGINA DEL **PD ROMA**



## INDICE:

<b>Prefazione</b>	<b>6</b>
Titti Di Salvo e Andrea Casu	
<b>Ripensare il modello di città</b>	<b>8</b>
Marianna Madia	
<b>Smart working, un cambiamento positivo se unito a responsabilità e visione</b>	<b>10</b>
Bruno Astorre	
<b>Il nostro ruolo per il presente e per il futuro di Roma</b>	<b>11</b>
Andrea Casu	
<b>Smart working, il lavoro del futuro nella Roma del futuro</b>	<b>12</b>
Titti Di Salvo	
<b>Smart working: un'occasione preziosa per Roma città-mondo</b>	<b>15</b>
Domenico De Masi	
<b>Le disuguaglianze socio-spaziali di Roma</b>	<b>21</b>
Keti Lelo	
<b>Lo smart working e le nuove regole del lavoro</b>	<b>24</b>
Michele Azzola	
<b>Smart working: un laboratorio per Roma</b>	<b>26</b>
Carlo Costantini	
<b>La transizione verso lo smart working</b>	<b>28</b>

Alberto Civica	
<b>La digitalizzazione del lavoro come occasione di innovazione</b>	<b>30</b>
Eleonora Mattia	
<b>Smart working: una sfida culturale</b>	<b>34</b>
Debora Serracchiani	
<b>Lo Smart working: tra legislazione e contrattazione</b>	<b>36</b>
Francesca Puglisi	
<b>Smart working in Campidoglio</b>	<b>38</b>
Giulio Pelonzi	
<b>Lo smart working: prepararsi a una nuova normalità sfruttando la tecnologia</b>	<b>41</b>
Elonora Faina	
<b>L'INPS e lo Smart Working: un caso di studio</b>	<b>44</b>
Gabriella Di Michele	
<b>Roma città del terziario</b>	<b>57</b>
Maurizio Tarquini	
<b>Smart working: l'esperienza TIM</b>	<b>59</b>
Andrea Laudadio	
<b>Innovazione digitale: la visione che serve a Roma</b>	<b>61</b>
Valeria Fedeli	
<b>Un nuovo patto tra istituzioni, imprese e mondo del lavoro</b>	<b>63</b>
Paolo Orneli	

**Ringraziamenti e proposta di lavoro** **70**

Titti Di Salvo

**Conclusioni** **71**

Andrea Casu

# Prefazione

Titti Di Salvo e Andrea Casu

Abbiamo scelto di fermare in un instant book la discussione sull'impatto dello Smart working a Roma.

Non è la prima discussione organizzata dal Partito democratico di Roma sul tema.

E' stata preceduta infatti da un ciclo di riflessioni sull'impatto dell'innovazione digitale, nel tempo del Coronavirus.

Prima di carattere generale, per definirne il contesto politico, economico e culturale.

Poi via via più specifiche e con lo sguardo rivolto a Roma .

Come e' scritto nell'incipit degli Atti del primo ciclo di incontri "avevamo già ad aprile scelto di unire alla iniziativa politica e amministrativa per l'emergenza, la riflessione sul cambiamento necessario, per guardare avanti. Ci era apparso subito evidente che dalla crisi sanitaria emergevano molte verità sui limiti del nostro modello produttivo e sociale. E che la rivoluzione digitale poteva aiutarci a superarli."

Oggi le riflessioni di aprile mantengono attualità e urgenza e ci spingono a continuare lungo la strada iniziata.

Ma molte cose da aprile sono cambiate.

In questi mesi la pandemia non si è affievolita. Ma abbiamo imparato a conoscerla. La scienza ha messo a disposizione il vaccino e per questo si può intravedere la luce in fondo al tunnel, ancora molto lungo.

L'Europa di fronte alla tragedia ha scelto la strada della solidarietà.

Che dal punto di vista economico si è tradotta per il nostro paese nella messa a disposizione di risorse imponenti, straordinariamente necessarie per superare i ritardi che lo caratterizzano nelle infrastrutture sociali, in quelle materiali e immateriali.

In questi mesi poi abbiamo acquisito la consapevolezza che nulla tornerà come era.

E che a maggior ragione, oggi più ancora di sempre, la politica ha la responsabilità straordinaria di guidare la transizione verso il cambiamento.

Roma, che prima della pandemia ha conosciuto con l'amministrazione Raggi declino economico e mortificazione politica, mostra, non a caso più di altre città, i segni della crisi Covid.

Anche a Roma nulla potrà tornare come prima e la sfida per la politica, per noi, e' quella di accompagnarla verso il cambiamento. Cogliendone il carattere e scegliendone le forme.

Per renderla più internazionale, più innovativa, più equa, più solidale, la Capitale.

Sappiamo bene che non tutti i lavori in futuro saranno o potranno essere svolti in Smart working. Ma a Roma si concentrano molte delle attività che possono esserlo e lo saranno.

Per questo interrogarsi sull'impatto dello Smart working a Roma consente di parlare di lavoro, di organizzazione delle imprese pubbliche e private, di innovazione digitale, di centro e periferie, di rigenerazione urbana. Di futuro.

Per questo l'abbiamo fatto e con interlocutori importanti che hanno reso ancora più convincente la scelta di fermare la discussione in un instant book.

# LO SMARTWORKING CAMBIA ROMA

## ORE 17 APERTURA

### **MARIANNA MADÌA**

SEGRETERIA NAZIONALE PD, RESPONSABILE  
INNOVAZIONE

### **BRUNO ASTORRE**

SENATORE, SEGRETARIO PD LAZIO

**ANDREA CASU** SEGRETARIO PD ROMA

**TITTI DI SALVO** SEGRETERIA PD ROMA

### **DOMENICO DE MASI**

PROFESSORE EMERITO DI SOCIOLOGIA DEL  
LAVORO, UNIVERSITÀ SAPIENZA

### **KETI LELO**

MAPPAROMA

# Ripensare il modello di città

Marianna Madia

Ringrazio il partito democratico di Roma e Titti Di Salvo per essersi dedicati a questo tema con grande determinazione come si vede dalla stessa qualità e competenza delle persone che intervengono al seminario.

Le discussioni di questi tempi sono sempre discussioni fuori dall'ordinario.

La pandemia conta già 70000 vittime che raccontano il dramma delle persone, delle famiglie e la fatica del personale sanitario.

Lo dico senza retorica: ogni qualvolta facciamo una discussione dobbiamo partire da qui e attraversare il dolore del paese e gli effetti economici e sociali della pandemia.

Il Pil nel 2020 diminuisce del 9% e nel 2021 non ci sarà una ripresa in grado di riassorbire la perdita. Se le conseguenze sull'occupazione non sono ancora chiare, è certo e chiaro il calo strutturale dell'occupazione. In una condizione come questa è importante parlare non di mezzi ma di obiettivi concreti.

Siamo però di fronte anche al più grande trasferimento economico nei confronti del nostro paese, 209 miliardi. Lo ricordo ai leaders dei partiti sovranisti e anti europeisti.

E fuori da retorica è questa una grande, e forse ultima, occasione per ripensare il modello di grande città'.

Qualche giorno fa in un incontro sull'innovazione il ministro Amendola ha sottolineato l'interlocuzione costante sul tema con l'Anci. Mi auguro che quella interlocuzione contenga il ripensamento delle città. Che passa dal ripensamento dell'impatto su di esse della tecnologia e del digitale.

Il punto di vista di un partito progressista non potrà che essere legato alla consapevolezza che la tecnologia non è neutrale e per questo va guidata politicamente.

Perché è la guida a determinare la direzione e quindi a orientare il cambiamento verso l'inclusione.

Avremo uno spartiacque tra chi è incluso e chi è escluso dalla trasformazione tecnologica. Lo abbiamo visto nella DAD e l'abbiamo visto nello Smart working con le differenze di possibilità determinate dal tipo di casa, di connessione, ecc.

Per questo il Partito democratico ha deciso di depositare una legge per definire il diritto a Internet come diritto costituzionale.

Siamo consapevoli che l'inserimento in Costituzione non risolverà tutto. Ma starà a significare che la tecnologia è fonte e via di inclusione sociale e di giustizia sociale.

Lo Smart working in questi mesi è esplosivo. Nel 2015 da Ministra ho avviato con una Direttiva la sua sperimentazione nella pubblica amministrazione. E sono perciò in grado di confrontare la fatica di quella scelta iniziale con l'accelerazione dello Smart working nella pandemia.

Intanto dobbiamo capire che cosa intendiamo per Smart working.

Non solo strumento per la continuità operativa delle imprese in questa fase, ma potente mezzo di riorganizzazione della pubblica amministrazione e delle imprese private.

Abbiamo anche però l'esigenza di leggerne i rischi. Dal punto di vista dell'aumento del carico di lavoro delle donne spesso alle prese in contemporanea con computer e figli, dal punto di vista del rischio della connessione continua che quindi comporta la necessità di definire il diritto alla disconnessione. Perché l'obiettivo della tecnologia non può che essere il miglioramento delle condizioni di vita delle persone.

Inoltre sappiamo bene che il luogo di lavoro è stato negli anni il luogo dell'emancipazione. Dobbiamo ripensare la città in modo policentrico rianimando i quartieri in modo da che in quegli spazi i cittadini ritrovino tutto quello che serve loro.

Si ripensi dunque la città con una visione evolutiva e lo Smart working come potente strumento di riorganizzazione del lavoro che aumenta la qualità della vita. Che è l'obiettivo di un partito progressista.

Naturalmente con la consapevolezza che calare lo Smart working in una grande città non è come calarlo in una piccola dimensione urbana.

Ho proposto come vedete una visione generale del tema come cornice per gli approfondimenti successivi sui singoli aspetti che ascolterò con attenzione.

# Smart working, un cambiamento positivo se unito a responsabilità e visione

Bruno Astorre

Marianna Madia ha fatto un quadro completo ed efficace del tema che oggi affrontiamo e di cui si parla troppo poco. In particolare si parla poco dell'impatto dello Smart Working sulla città.

Lo Smart working può avere un impatto positivo o negativo.

E può anche essere percepito, in particolare nel lavoro pubblico, come assenza. Ma in realtà, se guidato e svolto con responsabilità, ha ricadute positive.

E bene avere presente però che molti utenti in questi mesi hanno lamentato un rallentamento dell'attività del Comune nello smaltimento delle pratiche, così come delle procedure dell'INPS.

Conosco da vicino esempi opposti. Quello dell'organizzazione di American Express che con una buona organizzazione e l'alternanza a giorni alterni dello Smart Working ha migliorato le proprie prestazioni.

Ma conosco anche il riscontro negativo delle partite Iva in questi mesi di relazione con gli uffici pubblici o, da un versante diverso, l'aumento del carico di lavoro per le donne che lo Smart working ha comportato.

E ricordo anche le sollecitazioni del sindaco Sala a tornare negli uffici per rianimare la città. Perché non ci sono dubbi, ed è vero anche a Roma, sulla difficoltà delle attività imprenditoriali e artigiane del centro in relazione allo svuotamento degli uffici.

Un quadro d'insieme dunque che fa capire come le scelte organizzative e politiche siano decisive per realizzare quegli effetti positivi possibili dello Smart working.

# Il nostro ruolo per il presente e per il futuro di Roma

Andrea Casu

Siamo immersi in una tragedia che ogni giorno conta nuove vittime. Il partito democratico ha scelto di attraversarla esercitando interamente il proprio ruolo politico e di rappresentanza, unendo all'azione quotidiana di presenza sul territorio la riflessione politica.

Quello di oggi e' un momento di studio che ci consente di mettere a sistema intelligenze e competenze. Che è parte della funzione della politica.

Il Pd in questi giorni e' impegnato a Roma e in Italia in "Solidarietà in circolo". Una iniziativa dei nostri circoli di aiuto delle persone più fragili.

Non dimentichiamo che abbiamo anche responsabilità di governo nel paese e nella Regione e di visione per Roma.

La riflessione di oggi ci aiuta a questo. A scrivere le proposte per il presente e per il futuro di Roma. Perché lo Smart working e' già il presente di Roma.

Oggi la competizione e' tra grandi città. E il futuro di Roma e' il futuro dell'Italia.

Non possiamo scriverlo da soli. Abbiamo scelto di costruirlo con la città, con le forze sociali ed economiche, con le intelligenze e il mondo dell'Università e della cultura.

E di aprire sull'innovazione e sul futuro una discussione pubblica.

# Smart working, il lavoro del futuro nella Roma del futuro

Titti Di Salvo

Molte cose sono già state dette e perciò mi limiterò a definire, insieme alle relazioni precedenti e a quelle successive, il quadro di riferimento per la discussione dei due panel che seguono. Il primo panel approfondirà lo Smart working dal punto di vista del cambiamento del lavoro, il secondo dal punto di vista del cambiamento delle imprese.

In primo luogo lo Smart working è la possibilità di lavorare da remoto, non necessariamente da casa, grazie all'uso di piattaforme digitali, accelerata dal Covid. Non è un cambiamento provvisorio.

Ed è un cambiamento che non riguarda solo il rapporto di lavoro, ma il rapporto delle persone con la propria vita, il tempo e lo spazio; il cambiamento dell'organizzazione delle imprese e il loro rapporto con lo spazio urbano; il cambiamento dell'organizzazione sociale delle città e la fisionomia urbana. Nel rapporto tra centro e periferia, città, provincia e borghi, Nord e Sud del paese.

Da qui l'interesse della politica a capire e definire le politiche per accompagnare nella transizione le persone e le imprese in modo da risolvere i problemi e valorizzare le virtù.

Perché è importante sottolineare che l'innovazione non ha effetti automaticamente positivi ed è la politica che deve guidarla verso gli obiettivi che si scelgono. In questo caso per fare in modo che lo svuotamento dei centri urbani non corrisponda alla loro desertificazione ma ad un diverso modello di città.

Per essere chiari noi pensiamo che gli effetti dello Smart working sui diversi piani saranno positivi se la politica saprà accompagnare nel cambiamento le persone, le imprese e gli amministratori.

In secondo luogo ciò che abbiamo osservato in questi mesi non è stato il lavoro intelligente di cui parla il professor De Masi, ma prevalentemente telelavoro e per giunta in una fase straordinaria della vita delle persone e delle città, condizionata da obblighi e divieti. Nonostante questo abbiamo osservato il più grande esperimento organizzativo di massa mai realizzato, paragonabile soltanto al passaggio di inizio '900 al taylorismo e fordismo.

E nonostante le condizioni in cui si è svolto abbiamo acquisito molte informazioni preziose che ci consentono di fare le scelte giuste per affrontare e risolvere i problemi emersi per le persone e le imprese e valorizzare le virtù.

Nel primo panel ne parleremo dal punto di vista del lavoro.

Le indagini, moltissime, fatte fin qui da vari istituti di ricerca, dalle organizzazioni sindacali oltre che dall'Osservatorio del Politecnico di Milano che se ne occupa dal 2012, testimoniano l'alto gradimento dei lavoratori.

Legato soprattutto al risparmio di tempo per raggiungere il posto di lavoro e alla maggiore sicurezza. Un gradimento particolarmente alto tra i lavoratori delle grandi città nelle quali maggior sono le distanze e spesso e' più difficile la mobilità sia privata che con mezzi pubblici.

Ma ci sono state anche sottolineature di limiti per lo scarico dei costi da parte delle imprese dell'hardware e della connessione. Così come il gradimento e' fortemente legato agli spazi della propria abitazione, alla qualità della connessione presente in quella parte della città. al livello delle proprie competenze informatiche.

Molti hanno sottolineato la necessità di definire in modo certo il diritto alla disconnessione e hanno lamentato la mancanza di socialità.

Infine non è sorprendente che le indagini indichino un gradimento alto da parte delle lavoratrici, ma inferiore a quello dei lavoratori.

Come veniva già ricordato in questi mesi le lavoratrici in Smart working hanno sommato in contemporanea il lavoro in Smart working con quello della cura della casa e dei figli, con quello educativo nella fase di chiusura delle scuole. Anche se nello stesso tempo e nello stesso luogo in Smart working era presente il marito, il compagno, il padre.

Secondo le analisi condotte in questi mesi infatti non è cambiato in modo significativo la percentuale di divisione del lavoro di cura, per il 74 per cento a carico delle donne.

Ma in questo caso il problema non è lo Smart Working ma gli stereotipi di genere che presiedono alla ripartizione del lavoro di cura.

Questo dunque e' in sintesi il quadro che si offre alle parti sociali e che le parti dovranno decidere se affrontare attraverso la contrattazione collettiva o anche con il sostegno della legge. Per la verità esiste già una legge del 2017 che regola il lavoro agile, oggi sospesa per lo stato di emergenza. Una legge a maglie larghe, come e' giusto che sia a mio avviso per scongiurare il pericolo che la regolamentazione rigida di uno strumento di flessibilità finisca per snaturarlo. Per questo la contrattazione collettiva aziendale si presta meglio a definire le modalità di svolgimento dello Smart working con il supporto della cornice legislativa.

Naturalmente sarà compito soprattutto delle politiche pubbliche superare gli stereotipi di genere che caricano sulle spalle delle donne il lavoro di cura. In due modi: riconoscendo a chi è in Smart working le stesse risorse previste per il sostegno della genitorialità come il bonus baby-sitter e evitando di descrivere lo Smart Working come strumento di conciliazione dedicato alle donne. Come sbagliando recita il Family act ma anche la legge 81/2017.

Al contrario il lavoro da remoto può aiutare la condivisione del lavoro di cura e anche il riconoscimento del lavoro produttivo delle donne, spesso penalizzate anche da una politica salariale che premia la presenza in ufficio piuttosto che la qualità del lavoro.

Il 2 panel approfondirà il punto di vista delle imprese.

Sappiamo dalle indagini realizzare che alto è anche il gradimento da parte delle imprese. Per il 15 per cento di incremento di produttività e il risparmio dei costi, di gestione e per la riduzione degli spazi.

Ma anche le imprese andranno accompagnate nella transizione perché hanno di fronte la necessità del cambiamento profondo della cultura organizzativa.

Al lavoro intelligente, svolto in autonomia e responsabilità, dovrà corrispondere un processo produttivo intelligente. Un ruolo nuovo e adeguato del management in grado di guidare il cambiamento dell'organizzazione piramidale dell'impresa orientata non più sul controllo gerarchico ma sulla valutazione dei risultati della prestazione di lavoro.

E quindi sarebbe un errore grave destinare la formazione che serve soltanto ai lavoratori. Una formazione permanente che non riguarderà soltanto l'acquisizione di competenze tecniche.

Infine lo Smart working cambia le città. In primo luogo per il suo impatto sui flussi di mobilità, e quindi sulla quantità di inquinamento, sulla fisionomia del centro, che qualcuno chiama desertificazione e altri decongestione, sulla riconversione di spazi e immobili oggi non utilizzati destinandoli alla creazione di coworking rispondendo così alla esigenza di socialità espressa dai lavoratori di cui si diceva e con servizi di qualità utili a superare le differenze logistiche e di connessione delle diverse abitazioni. Secondo la previsione fatta nel 2019 da Mariano Corso, direttore scientifico dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, un giorno alla settimana in Smart Working determina 137 kg in meno di Co2 all'anno, 40 ore medie risparmiate per raggiungere il posto di lavoro, 13,7 miliardi di benefici complessivi per il paese.

Tutto ciò riguarda particolarmente Roma.

Sappiamo che in un tempo brevissimo siamo passati da 570000 lavoratori in Smart working a 8 milioni e che dopo la pandemia un terzo dei lavoratori dipendenti, ben più di 5 milioni, continuerà a lavorare in remoto.

Se non tutti i lavori possono essere svolti da remoto, a Roma si concentrano moltissime attività che possono essere svolte in Smart working. E non solo nel pubblico.

Basti pensare ai 23000 dipendenti del Campidoglio, ai 400000 statali. Ma Roma è anche la città che ospita le sedi direzionali di grande imprese private: Enel, Acea, Terna, Tim, Leonardo, BNL, Poste ecc.

È evidente dunque l'impatto grande sulla città e la sfida che rappresenta per la politica che dovrà dimostrare di essere in grado di orientare il cambiamento per migliorare la vita delle persone e assicurare un futuro degno a Roma e quindi all'Italia.

# Smart working: un'occasione preziosa per Roma città-mondo

Domenico De Masi

Per planare sul tema che ci sta a cuore – il possibile vantaggio che Roma può ricavare dall'adozione dello smart working – occorre fare una lunga premessa. Il primo marzo lavoravano in smart working meno di 600mila persone; sette giorni dopo, erano schizzate a una cifra stimata tra i 6 e gli 8 milioni. Questa constatazione da una parte mi soddisfa e dall'altra mi lascia perplesso perché attesta che la cultura delle nostre aziende resiste così tenacemente al cambiamento da avere bisogno di una pandemia per metabolizzare il progresso tecnologico e lo sviluppo organizzativo. Ciò che esse potevano fare gradualmente e razionalmente nell'arco di trent'anni, sono state costrette a realizzare, in modo precipitoso e rabberciato, nel breve corso di una settimana. A chi va addebitato questo *cultural gap*? Dietro 6-8 milioni di lavoratori ci sono 600-800mila capi, tra cui i capi del personale. Sono molti tra questi che, negli anni passati, si sono opposti al lavoro agile benché ci fossero tutte le condizioni tecnologiche, professionale normative, per adottarlo, come ha ben dimostrato il *lockdown*. E hanno caparbiamente remato contro lo smart working pur sapendo che esso consente un aumento della produttività prezioso per l'Italia, pari al 15-20%. Si pensi che proprio a questa percentuale ammonta il gap tra noi e la Germania che, per l'appunto, ha una produttività superiore alla nostra del 20%.

Mentre noi ne stiamo parlando, tra i sei e gli otto milioni di uomini e donne stanno lavorando in remote il loro smart working sta salvando la nostra salute, la nostra economia e la nostra scuola. Ogni tanto sento dire che mancano le leggi per introdurre il lavoro a distanza. Nulla di più falso: la legge Bassanini del 1998, la riforma Madia del 2015 e la legge 81 del 2017 bastano e avanzano. Non c'è alcun bisogno di ulteriori interventi parlamentari ma occorre solo una buona contrattazione sindacale azienda per azienda.

Sento anche dire che mancano le tecnologie necessarie. E' un ennesimo alibi per ritardare il rinnovamento del mondo del lavoro. Il 9 gennaio 2007 Steve Jobs ci ha fornito lo *smartphone* e già prima avevamo personal computer miniaturizzati che, grazie a Internet, consentono di collegarci ovunque, con chiunque e a qualsiasi ora, in tempo reale e a costo quasi zero. È vero che ancora oggi 11 milioni di italiani sono privati della banda larga e occorre lottare affinché, grazie al Recovery Fund, questo sconcio cessi al più presto, ma già oggi le nostre reti sgangherate consentono di lavorare a distanza sia pure con difficoltà.

Nel corso della società industriale ci sono state due ondate di progresso tecnologico. La prima, tra la fine del Settecento e l'inizio dell'Ottocento, fu determinata dalla diffusione delle macchine meccaniche, a cominciare dal mitico telaio inglese. Cento anni dopo, fu la

volta delle macchine elettromeccaniche, come il tornio elettrico o il motore dei frigoriferi. Negli anni successivi alla seconda guerra mondiale altre due ondate hanno segnato l'avvio della società postindustriale con la diffusione dei computer e, da ultimo, dell'Intelligenza Artificiale.

Tutto questo ha scardinato le basi del lavoro, modificandone quantità, forma e sostanza. Allo stato attuale possiamo vantarci di avere imparato a produrre più beni e più servizi impiegando sempre meno lavoro umano. Per costruire il Pantheon furono impiegati 1.500 uomini e i lavori durarono dieci anni; oggi potremmo realizzare lo stesso edificio in tre anni e mezzo, impiegando 350 lavoratori. Nel 1901 gli italiani erano 40 milioni e, in un anno, lavorarono 70 miliardi di ore; nel 2019 erano 60 milioni e hanno lavorato 40 miliardi di ore, producendo centinaia di volte in più.

Oltre a essere diminuito, il lavoro si è intellettualizzato. In una prima, lunga fase, le macchine meccaniche, poi quelle elettromeccaniche e in fine i robot computerizzati, hanno incamerato soprattutto il lavoro più faticoso, ripetitivo, noioso e pericoloso, cioè quello degli operai. Nell'Inghilterra di metà Ottocento essi rappresentavano il 94% di tutta la forza lavoro; oggi nei paesi postindustriali non superano il 30%. Poi, a partire dalla seconda metà del secolo scorso, le macchine digitali hanno cominciato a sostituire soprattutto gli impiegati. Allo stato attuale l'intelligenza artificiale sta sollevando da molte incombenze anche gli addetti ad attività creative.

Oltre a diminuire e a intellettualizzarsi, il lavoro si è terziarizzato. Cento anni fa gli addetti ai servizi in Italia erano il 20% della popolazione attiva; oggi sono il 70%. Inoltre, il lavoro si sta femminilizzando: nel 2030 la maggioranza dei laureati e dei possessori di master saranno donne e le donne, finalmente molto vicine alla parità, lavoreranno in tutti i settori con possibilità di scalare i vari livelli gerarchici.

L'insieme di questi fattori converge verso una crescente possibilità di destrutturare il luogo e il tempo del lavoro, soprattutto a Roma. Le "tute blu", sono percentualmente numerose in agricoltura e nell'industria, dove l'occupazione declina, invece nella Pubblica Amministrazione e nei servizi, dove l'occupazione aumenta, prevalgono i "colletti bianchi". Gli operai manipolano materie concrete, composte da atomi che pesano e che, per essere invece trasportati da un posto all'altro, richiedono tempo, fatica e denaro. Invece gli impiegati manipolano informazioni composte da bit che, per loro natura, possono essere trasferiti da un punto all'altro del pianeta con poca spesa e in tempo reale. Il trasferimento è affidato all'informatica che si è rapidamente diffusa nelle sue varie forme durante gli ultimi decenni: Internet risale al 1969 e chi è nato in quell'anno oggi ha poco più di 50 anni; Microsoft è del 1975; il Web è del 1991; Google del 1997; Skype del 2003; Facebook del 2004; Twitter del 2006. Instagram è del 2010 e chi è nato in quell'anno, oggi ha appena undici anni. Venti anni fa in Italia, per ogni 100 abitanti, vi erano 12 accessi a Internet, 17 computer, 36 abbonati a un cellulare di prima generazione e 45 abbonati al telefono; oggi vi sono 29 abbonati alla banda larga, 61 a Internet, 141 allo smartphone.

Anche i corpi umani sono fatti di atomi e, per spostarsi da una parte all'altra, richiedono tempo, fatica e soldi. Dunque esiste un'oggettiva convenienza a destrutturare il lavoro dei

“colletti bianchi” in modo che non siano essi a recarsi in ufficio per procurarsi le informazioni necessarie al proprio lavoro, ma siano le informazioni a raggiungerli dovunque e in qualsiasi momento. Ovviamente ciò non vale per tutti i lavoratori intellettuali: uno chef, ad esempio, o un parrucchiere, o un chirurgo non possono lavorare lontano dal proprio cliente e dalle proprie attrezzature. Ma buona parte può farlo. In Italia la forza lavoro occupata ammonta a poco più di 23 milioni e i “colletti bianchi” (impiegati, funzionari, manager, dirigenti, professionisti) sono circa 16 milioni, di cui sei o sette milioni possono oggettivamente lavorare a distanza dalle loro sedi ufficiali di lavoro.

Cerchiamo ora di applicare tutte queste considerazioni generali alla specifica situazione di Roma. Nel 2030 le città con più di un milione di abitanti saranno 600 e, di queste, solo una quarantina potranno essere considerate “città-mondo”, cioè dotate di un raggio d’influenza planetario. Difficilmente Milano potrà essere tra queste. E Roma? Si tenga presente che la Capitale ha già al suo interno una “città-mondo” – il Vaticano – abitata appena da un migliaio di persone, ma tuttavia capace di esercitare la sua influenza su 1,4 miliardi di cattolici presenti in 196 Paesi.

Già prima dell’Unità d’Italia il Papa ritenne le fabbriche industriali inadatte alla città di Roma; subito dopo, fu Quintino Sella a decidere che “una soverchia agglomerazione di operai turberebbe la quiete dei lavori parlamentari”, costringendo Roma a perdere il treno storico dell’industrializzazione. Oggi la Capitale rischia di mancare anche l’avvento postindustriale che, a differenza dell’industria, calzerebbe perfettamente alla sua vocazione storica. Chiamo “industriale” la società centrata sulla produzione di beni materiali come automobili, elettrodomestici, ecc. e chiamo “postindustriale” una società centrata sulla produzione di beni immateriali come le informazioni, i servizi, i simboli, i valori e l’estetica.

L’assetto postindustriale del lavoro trova nello smartworking un passaggio essenziale. Inoltre, da tutto quanto detto fin qui, si deduce che una città è tanto più adatta allo smart working e può trarne tanto più vantaggio quanto più il suo sistema urbano ha una popolazione numerosa ma dispersa, un’economia basata sui servizi, un’alta percentuale di colletti bianchi, una robusta rete informatica, una forte esigenza di creatività. A ben pensarci, queste cinque condizioni disegnano quasi alla perfezione l’identikit della città di Roma.

La Capitale ha una superficie di 1.285 chilometriquadri, cioè un’area pari a quella di Parigi e di Vienna messe insieme. Su questo territorio vivono 3 milioni di abitanti che diventano 4 nei giorni lavorativi. Molti di questi vengono dalla provincia, altri vivono nelle 12 grandi borgate: quelle degli anni Trenta, come San Basilio, il Trullo e Primavalle, o le grandi conurbazioni sub-urbane degli anni Settanta e Ottanta, come Corviale, Laurentino e Tor Bella Monaca. Da queste borgate, che sono altrettanti quartieri-dormitorio, ogni giorno gli abitanti si riversano nel centro per motivi di lavoro, di intrattenimento o di shopping, e vi arrivano procedendo a passo d’uomo, in strade e autostrade intasate fino all’inverosimile.

Mentre in Italia gli addetti all'industria sono il 26% della popolazione attiva, a Roma rappresentano appena il 12%; invece gli addetti ai servizi, che nel Paese sono il 70%, a Roma salgono all'87%. Essendo Roma una duplice capitale – della Repubblica e del Cristianesimo – il terziario, soprattutto pubblico, è straripante. Ci sono ambasciate e consolati stranieri in Italia e ambasciate straniere presso la Santa Sede. Ci sono i Ministeri e le direzioni centrali degli enti pubblici, dall'INPS, dall'INAIL e alle Poste. Ci sono le sedi delle grandi imprese, dalla Tim all'Enel, da Leonardo all'ENI, da Atlantia a Engineering. Ci sono poi le centrali dei grandi organi d'informazione, dalla Rai a Mediaset e alla 7, da "Repubblica" al "Messaggero", da Cinecittà al Centro Sperimentale di Cinematografia. Ci sono le sedi nazionali degli ordini professionali, dai medici ai notai, dagli ingegneri agli architetti. In ognuno di questi ministeri, ambasciate, direzioni aziendali, enti pubblici e privati prevalgono nettamente i "colletti bianchi" sulle "tute blu".

Resta poi da ricordare che Roma è dotata di una rete informatica a banda ultra larga ed è servita da numerose compagnie da Tim a Linkem, da Vodaphoneal Retelit Group. In fine la natura postindustriale della città ne fa un denso aggregato di attività creative che, per loro natura, rappresentano l'humus ideale del lavoro a distanza, dal momento che i creativi hanno operato da sempre con questa modalità.

Quali vantaggi ricaverebbe Roma dall'estensione dello smart working a tutti quegli impiegati, funzionari, manager, dirigenti, professionisti, artisti, giornalisti, scienziati che svolgono mansioni lavorabili in remoto? Riducendo il pendolarismo diminuirebbero e forse scomparirebbero le ore di punta e il congestionamento del traffico, con tutta l'insana perdita di tempo che la popolazione attiva infligge a se stessa (Ennio Flaiano diceva che "a Roma, nelle ore di punta, è impossibile perfino l'adulterio"). La diminuzione degli spostamenti consentirebbe un migliore utilizzo dei trasporti pubblici e privati e la riduzione degli incidenti stradali. Prima della pandemia, secondo l'ISTAT, in Italia il 60% degli incidenti con lesioni alle persone avveniva durante il pendolarismo mentre, per effetto del *lockdown*, nei primi otto mesi del 2020, rispetto ai mesi corrispondenti del 2019, questi incidenti sono diminuiti del 29,5%, il numero dei feriti è diminuito del 32%, quello dei morti del 26%. Diminuendo il traffico diminuirebbero anche le spese per la manutenzione stradale e – soprattutto – si ridurrebbe l'emissione di CO2.

Grazie allo smart working si potrebbe sostituire la scuola tutta in presenza con l'insegnamento *blended* in cui didattica e teledidattica si combinano in modo virtuoso, agevolando soprattutto gli alunni che hanno difficoltà di frequenza per distanza geografica o per motivi fisici.

Dovendo lavorare in ufficio, ogni mattina migliaia di lavoratori di Roma e del Lazio lasciano la loro casa e il quartiere in cui dormono per recarsi nell'edificio e nel quartiere in cui lavorano. Ciò comporta due conseguenze: una parte della città è vuota di giorno e l'altra metà è vuota di notte, con grave spreco di spazio e di immobili e con forte difficoltà nel creare convivialità e senso comunitario nell'una e nell'altra parte. Con lo smart working, invece, il luogo della vita e quello del lavoro coincidono; si distribuisce il lavoro anche nelle zone periferiche e in quelle più isolate deconcentrando le aree sovraffollate e popolando

quelle desertificate; il lavoro può raggiungere a casa loro anche le casalinghe, gli invalidi e chi li assiste; si riqualificano gli spazi cittadini; con la vita comunitaria di quartiere cresce la cura per l'arredo urbano e si incoraggia la creatività collettiva. L'economia locale e i negozi di prossimità riprendono a fiorire; il costo dei suoli e quello degli edifici diminuisce; si liberano aree e immobili che possono essere valorizzati per attività pubbliche; si creano nuove occupazioni e nuove professioni; si diffonde un atteggiamento molto più attento alla tutela ambientale.

Insomma i vantaggi sono talmente superiori agli svantaggi che sarebbe imperdonabile farsi scappare questa occasione che, oltre tutto, consentirebbe alle industrie e ai servizi romani di incrementare del 15-20% la produttività degli *smartworkers*, come dimostrano tutte le ricerche condotte in Italia e all'estero.

E' molto probabile che lo smart working sarà avversato sia da molti capi del personale vecchio stile, sia dalle lobbies delle società immobiliari, petrolifere e automobilistiche, nonché da tutte le attività commerciali che si sono ostinate ad allocarsi intorno ai centri direzionali benché tutto lasciasse prevedere un sicuro avvento del lavoro agile, che la pandemia ha solo accelerato. La sciabolata del sindaco Sala contro la destrutturazione del lavoro e il suo appello ai milanesi - "Basta con lo smart working, torniamo a lavorare" - è stato un estremo tentativo di bloccare il progresso dell'organizzazione del lavoro pur di correre in difesa di quelle lobbies e di quelle attività commerciali superate dal progresso.

Chi prendeva il caffè o il panino al distributore automatico aziendale, chi pranzava alla mensa dell'ufficio, continuerà a prendere il caffè al bar sotto casa, a fare colazione con ciò che conserva nel proprio frigorifero, a pranzare in casa o al ristorante del suo quartiere. Lo smart working non riduce questi consumi: magari li incrementa e comunque si limita a spostarli da un quartiere all'altro della città. Tutto questo si poteva e si doveva capire in tempo. Se i petrolieri, le società immobiliari, le aziende automobilistiche e petrolifere, i negozi dei quartieri direzionali non hanno capito da che parte andava la storia, ciò non è colpa del lavoro agile. Hanno avuto tutto il tempo e le informazioni per capirlo ma hanno preferito ignorare le documentate previsioni di tecnologi e di sociologi. Oggi, di fronte alla loro sorpresa per l'improvviso esplodere dello smartworking, viene in mente l'arguta constatazione di John Kenneth Galbraith: "È bene che di tanto in tanto il denaro si separi dagli imbecilli".

È vero che lo smart working può creare *joblessgrowth*, sviluppo senza lavoro, rendendo più produttivo il lavoro svolto a distanza e distruggendo le attività funzionali al pendolarismo, però è altrettanto vero che esso crea nuovi posti costringendo sia a ripensare architettonicamente la casa e l'ufficio, sia a ripensare urbanisticamente la città. E Dio sa quanto Roma avrebbe bisogno di essere ripensata e riscattata dal suo persistente degrado!

Smart significa intelligente ma sappiamo bene che non basta spostare la sede di un lavoro per renderlo intelligente. Intelligente, invece, è adottare lo smartworking in modo massiccio e congruo, cogliendo quest'occasione storica come tassello consistente di un

grande mosaico socio-economico in cui Roma pieghi il progresso postindustriale alla felicità dei suoi cittadini. Perché questa rivoluzione fiorisca e vada a buon fine, occorre una guida della capitale capace di farne una “città mondo”. La scelta ormai prossima del nuovo sindaco rappresenta un passaggio prezioso di questa strategia. A tale scopo, ben prima di scegliere il candidato, occorre disegnare con preciso rigore l’identikit della persona ideale cui affidare un ruolo così unico nel mondo: le sue qualità anagrafiche, umane e culturali, i suoi valori, la sua intelligenza, la sua affidabilità.

Ma, per quanto eccellente possa essere un sindaco degno di una città unica, egli non potrà mai, da solo, fare di Roma una “città-mondo”. Occorre perciò che si mobiliti intorno a lui, prima e dopo la sua elezione, un *team* personaggi non solo romani, tanto geniali quanto disinteressati e visionari – storici, urbanisti, sociologi, tecnologi, filosofi, economisti – capaci di pensare Roma in termini planetari ed eterni. “A Roma – diceva il grande storico e premio Nobel Theodor Mommsen – non si sta senz’averne propositi cosmopoliti”.

# Le disuguaglianze socio-spaziali di Roma

Keti Lelo

Roma come tutti sappiamo e' tante città tenute insieme da una governance inefficiente che va ripensata prima possibile. Si tratta in realtà di un sistema metropolitano complesso con una dimensione amministrativa ormai inadeguata: il comune e' allo stesso tempo troppo grande se consideriamo il fatto che ogni municipio di Roma e' una media città italiana, e troppo piccolo, perché da decenni le dinamiche di espansione urbana hanno scavalcato i limiti comunali e gli spostamenti quotidiani delle persone riguardano anche i comuni di prima cintura che sono in forte crescita demografica.

Con Mapparoma abbiamo visto come Roma sia una città fortemente diseguale. Abbiamo analizzato i livelli di istruzione, di occupazione, di reddito, che risultano molto differenziati a livello territoriale e distribuiti in maniera non casuale. Abbiamo illustrato attraverso le cartografie la carenza di servizi come il trasporto pubblico su ferro, le piazze o i luoghi della cultura, proprio in quelle aree periferiche investite negli ultimi decenni dalla crescita urbana a bassa densità.

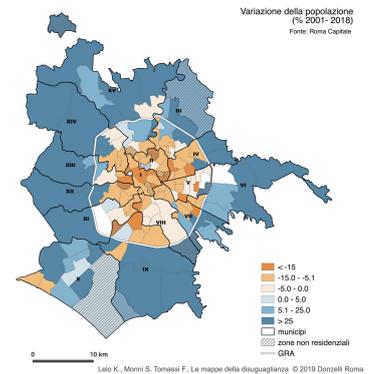
Perché Roma, come ricordava il Professor De Masi, è una città molto vasta ed e' una città diradata. A ridosso del GRA, oltre la città consolidata, vi è un vasto territorio formato da insediamenti sparsi e discontinui, molto eterogeneo dal punto di vista urbano e funzionale, con forte presenza di nuclei di case popolari ma anche di quartieri di origine abusiva. Ancora oltre, si estende la città-campagna, con case sparse nascoste nel verde della campagna romana, spesso in aree che fanno parte di parchi o di riserve naturali. Alcune di queste periferie lontane rappresentano delle vere e proprie enclaves della disuguaglianza: quartieri con bassi livelli di istruzione e occupazione e forti problemi sociali, di salute e di criminalità, spesso legati alla presenza massiccia di alloggi pubblici fatiscenti.

Ma non tutte le periferie sono eguali. Oggi le periferie non sono più quelli degli anni Sessanta e Settanta; sono cambiate dal punto di vista fisico e sociale. Molti quartieri periferici, se pure con numerosi problemi legati alla carenza dei servizi e alla difficile mobilità, rappresentano alcune tra le aree più vitali del sistema metropolitano di Roma.

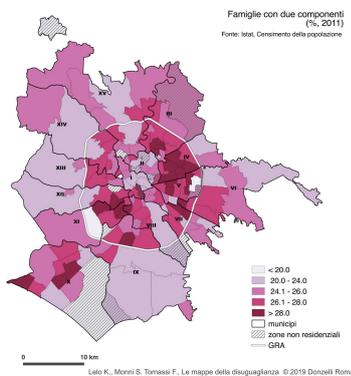
Il processo di digitalizzazione, come veniva ricordato in precedenza, coinvolge la dimensione economica, la dimensione sociale e la dimensione fisica della città. Sono queste tre dimensioni che vanno tenute insieme nel processo di

programmazione, per riuscire a valutare in quale misura questo processo possa incidere in maniera positiva sulla diminuzione delle disuguaglianze territoriali e sul miglioramento della qualità della vita.

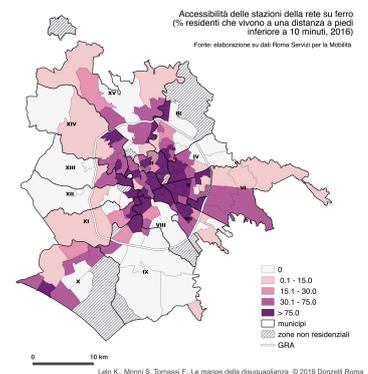
Dalle nostre mappe sull'andamento della popolazione residente dal 2001/2018 si vede come, in una situazione di stallo demografico, Roma ha intorno a 2,8-2,9 milioni di residenti ormai da decenni, c'è una dinamica evidente: il centro storico e la città consolidata perdono residenti mentre l'area a ridosso del GRA e soprattutto l'area oltre il GRA, quella della città rarefatta e con pochi servizi, guadagnano residenti.



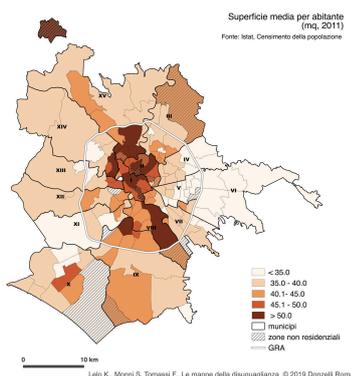
La mappa sulla composizione delle famiglie indica la quota delle famiglie con quattro o più componenti sul totale dei residenti. Queste sono più rappresentative delle aree periferiche, cioè delle aree in forte crescita demografica viste in precedenza. La stessa dinamica si riscontra con l'età media dei residenti. I residenti con meno di 30 anni sono più rappresentativi nelle aree periferiche mentre il centro ha una popolazione più anziana. Le periferie lontane sono quindi le aree più dinamiche, che crescono più velocemente ma sono anche le aree meno servite dal trasporto pubblico.



Ci sono molte zone urbanistiche dove la percentuale di residenti che può raggiungere a piedi in meno di dieci minuti almeno una fermata della metropolitana o della rete ferroviaria metropolitana e' pari a zero. E' evidente che in queste situazioni lo Smart working può offrire dei vantaggi a chi lavora da casa e non si deve più spostare quotidianamente con l'automobile.



Ma va valutato anche un altro aspetto. La dimensione delle case. Nel centro la superficie media per abitante è maggiore rispetto alla periferia, per via delle diverse soglie dimensionali degli alloggi, ma soprattutto per via delle diverse dimensioni dei nuclei familiari. Questo aspetto non incide positivamente sulla qualità dello smartworking.



# LO SMARTWORKING CAMBIA ROMA

**ORE 18 PARTE 1 - CAMBIA IL LAVORO**

**MICHELE AZZOLA**

SEGRETARIO GENERALE CGIL ROMA E LAZIO

**CARLO COSTANTINI**

SEGRETARIO GENERALE CISL ROMA

**ALBERTO CIVICA**

SEGRETARIO GENERALE UIL ROMA E LAZIO

**ELEONORA MATTIA**

PRESIDENTE COMMISSIONE LAVORO - REGIONE LAZIO

**DEBORA SERRACCHIANI**

PRESIDENTE COMMISSIONE LAVORO

CAMERA DEI DEPUTATI

**FRANCESCA PUGLISI** SOTTOSEGRETARIA DEL

MINISTERO LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

**GIULIO PELONZI**

CAPOGRUPPO PD CAMPIDOGLIO

# Lo smart working e le nuove regole del lavoro

Michele Azzola

E' molto importante ragionare di questi temi. Avverto un limite del nostro paese. Noi ragioniamo dello Smart Working sotto l'impatto della pandemia che ci ha costretto a parlare di uno strumento che nel resto di Europa e' uno strumento consolidato da almeno un decennio. È un limite di programmazione del nostro paese che parla molto di come siamo fatti. Peraltro quando nei paesi anglofoni si è cominciato a imporre il modello dello Smart Working, la filosofia e' stata quella di lasciare libero il lavoratore di decidere dove, quando e come lavorare perché così aumentava la produttività. Quando abbiamo provato a importare in Italia questa modalità, nelle prime fasi le imprese italiane l'hanno molto osteggiata perché l'idea che il lavoratore stesse a casa faceva venir meno il controllo su quel lavoratore: abbiamo una struttura gerarchica all'interno delle aziende molto burocratica. Ricordo i primi accordi in grandi aziende in cui si definiva un giorno fisso per lo Smart Working ma nel contempo anche la possibilità del capo del personale di revocarlo e complessivamente c'erano più condizionalità che opportunità.

Lo Smart working e' una grande opportunità se lo reinterpretiamo con la filosofia anglofona e lasciamo libero il lavoratore di decidere come operare al meglio: perché se vive bene e lavora bene la sua produttività tende ad aumentare. Corriamo però il rischio che venga tradotto in maniera diversa. Lascio le persone a casa perché così risparmio sui costi fissi. Non vorrei dovessimo tornare alle rivoluzioni industriali quando le lavoratrici tessili tedesche hanno lottato per avere un posto di lavoro. Chiuse in casa dal mattino alla sera, prive di rapporti sociali in quell'azienda, hanno fatto grandi lotte per vincere le resistenze. Quindi dobbiamo stare attenti a come decliniamo lo Smart working. Così come dobbiamo capire come si declina nella Pubblica Amministrazione. Ad oggi nella P.A. non si fa Smart Working. Non ci sono gli strumenti, non ci sono le reti, non ci sono i collegamenti. Oggi i lavoratori della Pubblica amministrazione sono stati lasciati a casa per ridurre la circolazione nelle grandi città. E' un grosso limite perché le sue conseguenze vengono subite dai cittadini con l'abbassamento della qualità dei servizi. Ora se vogliamo pensare allo Smart working per la P. A. dobbiamo lasciar perdere gli giuslavoristi che hanno fatto le riforme della P.A. negli ultimi 30 anni e adottare ingegneri per reingegnerizzare i processi e pensarli per una forma di lavoro ancorata al web.

E' un processo che deve vedere la riscrittura del lavoro pubblico e in questa riscrittura e' quanto mai indispensabile una campagna di assunzioni massicce nella P.A. Immagino che nessuno dei presenti pensi che lo Smart Working e la digitalizzazione della P.A. possa essere realizzata con il personale attuale che ha un'età media molto elevata ed e' priva di quelle competenze indispensabili per cambiare la cultura del lavoro.

Poi esiste un problema che penso il prof. De Masi abbia ben chiaro. Se lo Smart working diventa uno strumento per aumentare l'orario di lavoro perché lavorando da casa salta l'idea di orario di lavoro da cui dipende la retribuzione, corriamo il rischio che questo processo aumenti la disoccupazione del paese.

Prima ci mettiamo a riflettere prima individuiamo le soluzioni. Se al lavoratore a casa chiedo un impegno su nastri orari maggiori, l'effetto combinato e' quello di aumentare i processi di perdita del lavoro che si innescano con l'avvento delle tecnologie.

Anche qui serve un mix combinato di riduzione degli orari e utilizzo dello Smart working vero in cui decide il lavoratore se restare a casa, recarsi in ufficio o andare al parco. Che peraltro è la vera filosofia dello Smart working.

Mi fermo 1 minuto sul tema che toccava Carlo Costantini. Dobbiamo ripensare la città. Oggi c'è un centro città privo di turisti, di cittadini e di lavoratori del pubblico impiego. E la somma di questi elementi mette in ginocchio le attività produttive del commercio, dei servizi e della ristorazione. In questo ambito ripensare il centro storico della città, immaginando di utilizzare gli edifici pubblici in parte dismessi e in parte occupati per riportare a vivere dei cittadini, aiuterà a smontare quella tensione che c'è tra gli imprenditori di quei settori che non vedono l'ora che lo Smart working finisca per rivedere le persone venire a consumare nei loro locali. Dobbiamo immaginare dunque una città nuova e diversa che consenta l'utilizzo positivo di uno strumento come lo Smart working, che aumenta la qualità del lavoro se è attuato correttamente, ma eviti di svuotare i centri delle città perché altrimenti rischiamo di fare un grande danno.

# Smart working: un laboratorio per Roma

Carlo Costantini

Lo Smart working imposto dal lockdown e dalle successive misure di contenimento ha accelerato trasformazioni già in essere nel mondo del lavoro. Dobbiamo dire che nel nostro paese più che riscoprire le virtù dello Smart working l'abbiamo scoperto e in termini crudi. Se confrontiamo la media dei lavoratori in Smart Working vediamo che nel 2018 quella europea era dell'11,6 per cento contro il 2 per cento di quella italiana, superiore solo a Cipro e Montenegro ma distantissima dal Regno Unito, sopra il 20 per cento, dalla Francia al 16 per cento, dalla Germania all'8 per cento. Ciò significa che siamo arrivati alla pandemia del tutto impreparati alla sfida che ci propone lo Smart working e che la pandemia ne ha accelerato la dinamica. Con lo

Smart working, che chiamerei più correttamente lavoro a distanza, è stata consentita la continuità produttiva di attività non essenziali, magari a regime ridotto. È stato permesso alle persone fragili di continuare a lavorare da casa senza correre il rischio della esposizione al virus. Alle donne a scuole chiuse di accudire i figli. Ma come tutte le innovazioni lo

Smart working ha pregi e difetti. È vero che ci possiamo svegliare la mattina e accendendo il computer raggiungere in modo virtuale la nostra sede di lavoro magari prendendo un caffè. Però una riunione nella sede fisica in cui ci si guarda negli occhi e si interagisce è più produttiva e sicuramente meno alienante.

In termini sociali e sindacali lo

Smart working e' una forma di lavoro che se non sarà regolata bene, se non sarà contrattualizzata, cosa che chiediamo anche da prima, è una forma di lavoro disaggregante, che da meno l'impressione di far parte di una comunità di lavoro. Per questo siamo interpreti e protagonisti di una analisi, di una lettura e di una immaginazione del futuro. Perché il

presente ci propone questa sfida grandissima per la sostenibilità del sistema di lavoro che rappresentiamo.

Esiste poi il problema della disconnessione sancita per legge e da proporre con forza nei contratti e negli accordi aziendali e sarà compito delle parti sociali. Così come l'applicazione della legge sulla sicurezza del lavoro in tutti i contesti di lavoro Smart Working.

A Roma poi si propone una sfida nella sfida. Roma è la città che più di ogni altra in Italia, d'altra parte e' la capitale, rappresenta le eccellenze e le criticità.

La sua estensione, se togliamo le conurbazioni di Ankara, Istanbul, Londra e' una delle maggiori europee, se non la maggiore. A livello internazionale molte aree urbane si preparano a molti cambiamenti. Parigi spinge su un progetto di città in 15 minuti con spazi

abitativi a breve distanza dal lavoro. Anche Melbourne e Montreal stanno andando in quella direzione. E' evidente che lo scenario della pandemia ha cambiato anche lo scenario di Roma. Ogni giorno vediamo strade semivuote in centro e in periferia così come uffici pubblici e privati. Se pensiamo che alla fine di questa emergenza circa la metà dei 23000 dipendenti del Campidoglio continueranno a lavorare in Smart Working e così anche la metà dei 400000 dipendenti pubblici, dobbiamo capire che cosa succederà nella nostra città. Perché oltre al lavoro pubblico ci saranno anche tante aziende private Terna, Enel, Acea, Wind, Telecom e altre ancora che utilizzeranno lo Smart Working. Solo su questi dati l'Agenzia della mobilità ha previsto un calo di 400000 viaggiatori sui mezzi pubblici.

L'ultima parte dell'intervento del professor De Masi diceva della necessità di riprogettare la città al centro e in periferia. E' vero. Se le persone staranno di più a casa il quartiere diventerà il baricentro della loro vita: più shopping nei dintorni, più tempo libero vicino casa, spostamenti limitati. Come possiamo accompagnare queste cose? Per esempio con i soldi del Recovery Fund che potrebbero servire per la rigenerazione urbana utile a riequilibrare il rapporto tra centro e periferia. Per questo lancerei una suggestione ed una opportunità per chi la vorrà cogliere. Costituire un vero laboratorio Roma a partire dall'analisi della diffusione dello Smart Working da declinare rispetto alle dinamiche che si genereranno. Un laboratorio partecipato da tutti gli attori sociali: sindacato, imprese, Camera di commercio, Istituzioni. Cioè tutti quei soggetti che vogliono lavorare con Roma e per Roma. Su questo potremo sviluppare una bella sinergia.

# La transizione verso lo smart working

Alberto Civica

Come è stato detto prima da Titti Di Salvo la Uil ha fatto un studio sullo Smart Working a Roma attraverso la somministrazione di un questionario a 800 lavoratori pubblici e privati. L'85 per cento del campione si è dichiarato favorevolissimo. Dato non sorprendente se si pensa che a Roma lavorano persone che arrivano da fuori città, per esempio da Rieti. E per loro lo Smart Working vuol dire risparmiare 4 ore al giorno di tempo di percorrenza per raggiungere il posto di lavoro da casa.

Lo stesso 85 per cento, senza distinzione tra pubblico e privato e senza neppure differenze di età, ha però posto un problema rispetto alla socialità. Quindi quei lavoratori si sono dichiarati favorevoli non allo svolgimento dell'intero tempo di lavoro settimanale in Smart working ma a una alternanza tra 2 giorni in presenza e 3 in SW.

I lavoratori hanno rappresentato anche un catalogo di preoccupazioni che dovranno essere risolte da un sistema di diritti e da come quei diritti potranno essere esercitati. Dalla preoccupazione che stare in Smart working li possa escludere dai processi organizzativi e produttivi; a quella che l'azienda scelga "quelli bravi" per farli tornare in presenza e gli altri li faccia rimanere a casa. Qualcuno poi ipotizza perdite di chances.

Perché ho citato come primo dato il parere favorevole dell'85 per cento delle persone? Perché noi che rappresentiamo i lavoratori non possiamo che essere d'accordo con loro, per definizione.

Perciò tutto quello che dirò non può essere interpretato come contrarietà allo Smart Working ma come sottolineature di problemi che stanno nascendo. Perché è vero come diceva il Professor De Masi che chi non consuma il pasto in centro lo consumerà da un'altra parte. Però in questo momento abbiamo migliaia di lavoratori che sono stati espulsi fisicamente. Pensate a tutte le mense dei grandi insediamenti. Io provengo da un grande Ente come l'Enea in Casaccia che è un insediamento di quasi 2000 persone. L'azienda che gestiva la ristorazione collettiva ha disdetto il contratto e quei lavoratori stanno vivendo di ammortizzatori sociali e delle collette dei lavoratori dell'Enea. Ora può darsi che a regime riusciremo a ricollocarli però in questo momento siamo di fronte all'espulsione in contemporanea di migliaia di lavoratori.

Si diceva qualche tempo fa, non eravamo ancora in regime di Covid, che probabilmente con un App si potrà gestire tutto il sistema delle prenotazioni delle visite mediche, sanitarie, ecc e che ciò determinerà la chiusura dei Cup con una espulsione prevista contemporanea di 4000 lavoratori e tra l'altro le espulsioni riguarderanno i lavoratori meno qualificati.

Uno dei temi che dovremo affrontare è quello della messa in campo di strumenti per accelerare la messa a regime dell' impatto potente dello Smart Working di cui diceva il professor De Masi perché diversamente la fase di transizione diventa preoccupante, al limite della ingestibilità. L'altro tema è quello dei diritti. Il diritto alla disconnessione è previsto dalla legge ma esiste un'altra serie di diritti il cui esercizio, nel momento in cui vengono meno gli strumenti classici della tutela sindacale, presuppongono un cambio di mentalità anche da parte dei datori di lavoro. In modo che tornino a vedere i diritti non come costi ma come elementi costitutivi del rapporto di lavoro, che diciamo a parola deve essere dignitoso ma che senza diritti difficilmente potrà esserlo. Questi aspetti vanno regolati. Uno per tutti. Quando le aziende faranno le assunzioni il

Sindacato potrà avere dal datore di lavoro la possibilità di contattare queste persone, perché altrimenti non saranno neppure dei volti, e senza aspettare che ciascuno di loro cerchi il sindacato?

Quindi va bene lo Smart Working ma c'è una fase di transizione sulla quale bisogna concentrarsi di più. Questo vale per il mondo del lavoro, ma anche per altri settori dell'economia. La modifica del mercato immobiliare e del valore degli immobili nel momento in cui vengono lasciati liberi interi immobili è una tema su cui bisognerà ragionare. La stessa apertura dei coworking dovrà essere guardata con attenzione per evitare che non sia semplicemente la sostituzione di un posto di lavoro con un altro nel quale, non essendo di un datore di lavoro, non è chiaro quali sono le cose che si possono o non si possono fare.

Quindi lo Smart working è una realtà dalla quale non ci si può affrancare. Nessuno di noi è luddista e le innovazioni non si fermano però se a regime questo è un sistema che ritroverà un suo equilibrio, abbiamo il problema di una fase di transizione preoccupante e sulla quale bisognerà lavorare.

Perché i benefici economici e sociali li ha ben indicati il professor De Masi. Ma ci sono aspetti non così positivi o comunque non lo sono nell'immediato di cui dovremo preoccuparci.

# La digitalizzazione del lavoro come occasione di innovazione

Eleonora Mattia

Grazie per la sensibilità dimostrata su un tema tanto cruciale come quello dello smart working nonché per la capacità di declinarlo nella vita quotidiana e in particolare in termini di impatto sulle nostre città.

Come tutti sappiamo e abbiamo sperimentato, il lockdown e la pandemia hanno costretto a un rapido cambiamento dei tempi e delle modalità di vita e di lavoro. In questo ripensamento complessivo delle modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative, di valutazione delle performance e della produttività, sicuramente un ruolo fondamentale lo ha avuto la tecnologia, o meglio, un nuovo rapporto con essa e la conseguente adozione di modalità flessibili nell'organizzazione lavorativa. Benché l'innovazione digitale e tecnologica fosse un tema di rilievo anche prima – non solo in ambito lavorativo, ma anche per la scuola e i servizi alla persona – nell'ultimo anno ciò che appariva come sperimentazione innovativa è divenuta una regola.

Il tema della conciliazione vita-lavoro tradizionalmente è stato affrontato nella prospettiva del sostegno all'equilibrio di genere nel lavoro di cura e, quindi, come uno strumento per promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Già da tempo però il problema della conciliazione dei tempi di vita è stato progressivamente concepito anche come strumento per favorire il benessere sul luogo di lavoro e, quindi, come un indicatore del "lavoro sostenibile" e cioè di un sistema di organizzazione e gestione del lavoro che sia efficiente e ottenga risultati economici e produttivi, e, allo stesso tempo, promuova e tuteli lo sviluppo delle capacità, delle competenze e dell'individualità del lavoratore, consentendo inoltre un adattamento dinamico delle condizioni di lavoro alle esigenze di quest'ultimo nell'arco di tutta la vita lavorativa.

Tra i modelli organizzativi innovativi si annovera sicuramente lo smart working, comunemente definito come la possibilità di svolgere il lavoro ovunque e in qualsiasi momento utilizzando nuove tecnologie di informazione e di comunicazione, in particolare i dispositivi mobili. Nel nostro ordinamento è disciplinato, con legge n. 81/2017, il "lavoro agile", definito come quella modalità di esecuzione del lavoro subordinato che si svolge, entro i limiti degli orari di lavoro giornaliero e settimanale, "in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa".

Prima della pandemia lo smart working coinvolgeva in Italia solamente circa 570 mila lavoratori, benché con un dato in incremento del 20% tra il 2018 e il 2019. Tra le realtà che avevano già sperimentato modalità di lavoro agile il 65% erano grandi imprese contro il 30% delle piccole e medie e il 23% della pubblica amministrazione.

Secondo uno studio condotto da Tito Boeri il 24% della forza lavoro nazionale può essere potenzialmente impiegata in smartworking. Un dato importante, che ha permesso a molte

aziende di utilizzare questa modalità di lavoro in risposta alla crisi sanitaria. Per esempio, tra le grandi imprese che non lo avevano già sperimentato prima, infatti, il 45% ha consentito ai propri lavoratori di entrare in smart working.

La de-materializzazione del luogo di lavoro e la flessibilizzazione dei tempi di lavoro, che caratterizzano questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, sono strategie idonee a soddisfare, per un verso le esigenze dei datori di lavoro di ridurre i costi e incrementare la produttività, e, per l'altro le esigenze dei lavoratori di conciliare vita professionale e personale, grazie alla maggiore autonomia di cui essi possono godere nella gestione delle coordinate spazio-temporali della propria prestazione lavorativa.

Agli aspetti positivi si affiancano una serie di rischi, principalmente legati al fatto che le nuove tecnologie mobili rendono sempre più difficile prendere le distanze dalle attività lavorative. L'iperconnettività che può derivare dall'utilizzo delle nuove tecnologie digitali espone a maggiori rischi la salute - tanto fisica, quanto mentale - dei lavoratori da remoto. Per altro verso, tende a confondere i confini tra vita professionale e vita personale, in contraddizione con la finalità stessa alla quale si assume sia orientato lo smart working.

In questo contesto si collocano la riflessione scientifica e la regolazione giuridica del diritto alla disconnessione, identificato come un possibile antidoto per gli effetti negativi dello smartworking sulla salute e sul benessere di chi lavora. Possiamo definirlo come il diritto del lavoratore a interrompere i contatti con il datore di lavoro senza per questo incorrere nell'inadempimento della prestazione e, conseguentemente, esporsi a sanzioni disciplinari. Gli ordinamenti più avanzati rispetto alla elaborazione teorica e alla disciplina del diritto alla disconnessione sono quello francese e tedesco, nei quali si sono sviluppate interessanti esperienze pionieristiche di regolazione per ridurre il lavoro da remoto informale e irregolare, ad opera, rispettivamente, della contrattazione collettiva e delle prassi aziendali. Il legislatore francese, con la legge del lavoro n.1088 del 2016, ha introdotto il diritto alla disconnessione tra le materie oggetto della negoziazione annuale obbligatoria per le imprese, che interviene su pari opportunità e qualità del lavoro. Tuttavia, non è stato previsto un obbligo a contrarre e di conseguenza, nel caso in cui non si raggiunga alcun accordo, la previsione delle modalità di attuazione di tale diritto è rimessa alla discrezionalità del datore di lavoro.

In Italia la citata legge n. 81/2017 prevede che “i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro” siano definiti da un accordo tra le parti del contratto di lavoro. Il principale problema che si pone con riferimento a tale diritto alla disconnessione è quello della sua effettività ossia di come assicurarne la concreta applicazione prevedendo strumenti specifici per la sua attuazione al di là della dichiarazione formale nel testo normativo.

Tra le criticità dello smart working non possiamo non citare il diverso impatto che ha questa modalità lavorativa a seconda che si applichi a lavoratori o lavoratrici. Come è emerso da svariati studi sul tema, si può parlare di un impatto di genere della quarantena e in particolare di un diverso impatto della rimodulazione delle prestazioni lavorative. Secondo l'inchiesta di “Valore D”, durante la chiusura, 1 donna su 3 ha lavorato

più di prima e non riusciva, o a fatica, a mantenere un equilibrio tra il lavoro e la vita domestica. Tra gli uomini il rapporto era di 1 su 5.

Questo “extreme” working è composto dalle difficoltà comuni della modalità agile – che richiede grande disciplina e per molti è stata una vera e propria sperimentazione – unite a tutto il carico di lavoro di cura extra, declinato in vari modi: supporto alla didattica a distanza, cura e intrattenimento dei bambini più piccoli, cura della casa, dei congiunti malati o non autosufficienti. Un’exasperazione di storture preesistenti ed aggravate dalla situazione emergenziale. La “gabbia” della pandemia non è però – sul lungo termine – lo smart working, ma tutto ciò che tale modalità lavorativa svela. Se durante la quarantena il problema era la chiusura della scuola, in generale lo è la mancanza (o l’eccessivo costo) dei servizi educativi e del tempo pieno. Ancora, il tema non è il maggiore carico di lavoro domestico dovuto alla chiusura in casa, ma che, normalmente, anche a parità di ore lavorate fuori, il lavoro riproduttivo ricada automaticamente e quasi esclusivamente sulle spalle delle donne.

Dobbiamo riconoscere, credo, che il principale gap salariale non ha luogo in azienda dove non si ottengono le promozioni o, nel caso delle lavoratrici autonome, nella svalutazione della propria professionalità che comporta parcelle inferiori. Il problema principale è l’ingente e ingiustificabile quota di lavoro non retribuito che viene quotidianamente e per tutta la vita svolto da ciascuna di noi, spesso senza il minimo riconoscimento.

Tornando a una dimensione più strettamente legislativa, con riferimento a tutte queste criticità, sto cercando come Consigliera regionale e Presidente della Commissione Lavoro in Regione Lazio di dare il mio contributo.

Se penso ai tempi e gli spazi di vita e delle città non posso che ricordare l’importante legge approvata in estate, la legge regionale 7/2020, che ha aggiornato la normativa sui servizi educativi del Lazio e applicato - prima in Italia - il decreto legislativo sul sistema integrato 0-6 anni. Con questa legge, tra le tante novità, andiamo a supportare la genitorialità tanto perché potenziamo la rete di sostegno e di welfare intorno alle mamme e ai papà, quanto perché più strutture, sempre più accessibili e di qualità si traducono in una maggiore flessibilità e facilità sul lavoro.

Con particolare riferimento alla dimensione lavorativa sono in cantiere due proposte importantissime. Da una parte la P.L. 182 sulla parità retributiva, il sostegno e la valorizzazione dell’occupazione femminile di qualità che ha quasi concluso il suo iter in commissione ed è il frutto di un partecipatissimo percorso con tante e tanti soggetti che a vario titolo si occupano di donne e lavoro. Dall’altra, e mi avvio a concludere, la P.L. 260 che ho presentato il 7 dicembre 2020 che si occupa di “promuovere la digitalizzazione in ambito lavorativo e le relative tutele”. Alla luce di tutto quello che ho provato a riassumere nell’intervento mi è sembrato quanto mai urgente prevedere, anche a livello regionale, un quadro normativo rispetto non solo al lavoro agile, ma a tutto il processo di digitalizzazione del mercato del lavoro. Un quadro che, da un lato, appunto detti, per quanto di competenza, confini e norme. E dall’altro tuteli i lavoratori e le lavoratrici dalle storture e prevenendo i rischi.

Nello specifico, sono previsti degli interventi regionali, nel rispetto del riparto delle competenze, per promuovere modalità organizzative flessibili di svolgimento dell’attività

lavorativa e l'utilizzo degli strumenti tecnologici e dei dispositivi digitali. Questo per il raggiungimento di una maggiore efficienza produttiva nel rispetto dell'equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro, della salute psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori.

E' previsto che la Regione promuova processi partecipati tra i diversi soggetti coinvolti nelle realtà occupazionali e in particolare la costituzione di reti territoriali, la diffusione di buone pratiche tra le imprese e gli enti locali per favorire la creazione di reti di imprese virtuose e la realizzazione di studi che verifichino in quali realtà occupazionali, comprese quelle delle amministrazioni pubbliche, può essere sperimentato modelli organizzativi flessibili.

Istituiamo inoltre un tavolo tecnico presso l'assessorato al lavoro per verificare l'effettivo ricorso, nei vari ambiti lavorativi pubblici e privati operanti sul territorio, a modelli organizzativi flessibili che favoriscano l'equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro, l'applicazione del sistema di tutele ad essi connesse e in particolare di quelle dirette a garantire la disconnessione dagli strumenti tecnologici e dai dispositivi digitali, pari opportunità per le lavoratrici e per i lavoratori in termini di progressioni professionali ed equa condivisione dei tempi di assistenza e cura;

La Regione inoltre si impegna anche al suo interno a favorire il processo di digitalizzazione e in il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, assicurando al personale dipendente della Giunta e del Consiglio regionale, degli enti strumentali e delle società controllate dalla Regione, l'applicazione del principio dell'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro, del diritto alla disconnessione, della condivisione dei tempi di cura familiari.

Infine, viene istituito un "Registro delle Imprese virtuose che applicano il principio dell'equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro". L'iscrizione al registro comporta un sistema di premialità consistenti nel riconoscimento di punteggio aggiuntivo, ai fini della valutazione dei progetti presentati nell'ambito di avvisi e bandi regionali per l'attribuzione dei benefici economici o anche contributi fino ad un importo pari al cento per cento dell'IRAP relativa ai periodi di imposta, 2021, 2022, 2023.

# Smart working: una sfida culturale

Debora Serracchiani

Già negli interventi iniziali sono stati affrontati molti aspetti e molti saranno affrontati anche dopo con quello sguardo a 360 gradi che Titti Di Salvo ha avuto prima, durante e dopo la pandemia.

E non a caso dico prima, durante e dopo la pandemia per partire da una provocazione.

Quello che abbiamo visto fin qui non è Smart working ma lavoro da casa. Organizzato frettolosamente, improvvisato e imposto dalla pandemia.

Quindi parto dal dire cosa non è lo Smart Working. Intanto non è il lavoro da casa. Non è uno strumento di conciliazione tra vita familiare e lavorativa. Ma è una profonda riorganizzazione del lavoro perché saltano i 2 presupposti con cui fin qui abbiamo per così dire “misurato” il lavoro: lo spazio, e cioè il luogo di lavoro, e il tempo di lavoro. Questi 2 parametri non sono più quelli su cui “quantificavamo” il lavoro. Il luogo non è più determinato e i tempi non sono più la sua misura perché cioè che conta è il raggiungimento del risultato atteso nel tempo necessario.

Finita la pandemia lo Smart working rimarrà in modo consistente sia nel privato che nel pubblico.

Perché il pubblico ha capito che è una modalità necessaria e anche opportuna e il privato si è reso conto che questa riorganizzazione ha un impatto positivo anche nelle relazioni tra impresa e lavoratori.

E entrano quindi in gioco la politica e le parti sociali per la regolamentazione dello Smart working. Perché se abbiamo già un quadro giuridico, quello sul lavoro agile del 2015, abbiamo comunque bisogno di dettare regole e lo dovrà fare soprattutto la contrattazione collettiva.

La ministra Dadone ha emanato un decreto ministeriale che da alcune linee guida che la contrattazione dovrà integrare e implementare. Peraltro la contrattazione collettiva è sul tema già molto presente anche con alcuni recenti accordi che hanno innovato l'approccio allo Smart working. Quindi le idee non mancano.

Nella Pubblica Amministrazione poi, proprio le risorse cui faceva riferimento Marianna Madia, quelle cioè del Recovery Fund, dovranno servire per una sua profonda riforma in modo da renderla più digitale e innovativa e riorganizzata nei tempi e nelle forme del lavoro.

Lo Smart working dunque è una sfida soprattutto culturale. Lavorare fuori dagli uffici modifica anche la modalità di “controllo” della prestazione di lavoro e si propongono nuovi diritti come quello alla disconnessione e all'uso del tempo. Oggi invece abbiamo lavoratori in causa con datori di lavoro che pretendevano la costante presenza del lavoratore davanti alla web camera.

Aggiungo un tema a quelli detti prima ed e' quello della sicurezza sul lavoro che è rivoluzionata. Perché sono diminuiti gli incidenti in itinere verso il luogo di lavoro ma sono aumentati quelli in casa legati al lavoro.

Ma il titolo dell'incontro e' come lo Smart working cambia Roma ed il cambiamento delle città e' effettivamente una conseguenza della sua diffusione. Perché se lavoro da casa non prendo un mezzo pubblico, non prendo il caffè nel bar sotto l'ufficio, non vado in mensa o non prendo un panino al bar e non vado più neppure dall'estetista che sceglievo perché potevo andarci durante la pausa.

Sta cambiando il volto delle città e i particolare delle grandi città da Roma a Milano, da Napoli a Firenze. Nel caso soprattutto di Roma poi parliamo di una città con ministeri e tanta persone al lavoro nella pubblica amministrazione. E ciò che sta cambiando e'soprattutto il centro della città che non era più abitata dai residenti e si era riadattato alle esigenze dei turisti e della pubblica amministrazione. Basta camminare per le strade del centro di Roma per rendersene conto.

E le conseguenze sono anche nel mercato immobiliare. Ho avuto modo di incontrare managers di alcune grandi imprese che operano a Milano. Mi hanno detto che ciascuna di esse sta liberando spazi immobiliari in relazione alla riorganizzazione del loro processo produttivo con alcuni giorni di Smart Working alla settimana e che stanno acquisendo insieme un solo immobile da utilizzare alternativamente, liberando quindi altri immobili.

Non basteranno quindi cornici giuridiche per cogliere la complessità della sfida che l'utilizzo dello Smart working determina, ma ci vorrà un approccio di sistema per riorganizzare il lavoro e le città. Ma la buona notizia è che non mancheranno le risorse per aiutare in questa direzione.

# Lo Smart working: tra legislazione e contrattazione

Francesca Puglisi

Innanzitutto vi ringrazio per questa riflessione intensa, utile ad aprire la riflessione necessaria dopo il boom dello Smart Working generato dalla pandemia. Voglio ricordarlo, prima della pandemia da Covid l'utilizzo dello Smart Working era del 2 per cento, limitato a qualche settore della pubblica amministrazione e a qualche grande azienda. Ma Smart working, come anche molti di voi hanno già ricordato, e' ben altra cosa rispetto al lavoro da remoto che siamo stati costretti a sperimentare in questa fase per la necessità del distanziamento fisico e sociale. E' stato uno strumento senz'altro utile per consentire anche agli uffici della pubblica amministrazione e a interi dipartimenti delle nostre imprese di poter continuare a lavorare e a svolgere i propri servizi da remoto, migliorando così anche le condizioni di lavoro di chi doveva essere necessariamente sul posto di lavoro. Le prime ricerche ci dicono che le donne sono quelle che hanno meno gradito il lavoro da casa perché si sono ritrovate all'improvviso gravate in uno stesso tempo, luogo e spazio fisico e mentale, chi è donna lo sa, dal lavoro di solito svolto in ufficio o in azienda e dal lavoro di cura di cui sono gravate in famiglia.

Ho ascoltato davvero con interesse anche l'intervento della Presidente Mattia che ringrazio per il lavoro che fa in tanti ambiti che incrociano non solo il mio lavoro ma anche le mie passioni. La legge avanzata della Regione Lazio dedicata ai bambini da 0 ai 6 anni e' un altro esempio di buona pratica messa in campo dalla Regione su iniziativa di Eleonora. Sullo Smart working abbiamo iniziato al Ministero un confronto serrato con le parti sociali per capire appunto come guidare il cambiamento. Perché non c'è dubbio che dopo questo nuovo accesso di massa alle tecnologie il lavoro cambia. Dopo la fine dell'emergenza sanitaria, in cui e' stata annullata, appunto perché siamo in emergenza, la necessità dell'accordo individuale con i lavoratori e le lavoratrici che fanno ricorso allo Smart working, abbiamo bisogno di governare il cambiamento nel momento del ritorno alla normalità.

Per questo è iniziato il confronto con le parti sociali. La legge 81/2017 è una buona legge che contiene già al suo interno molte delle cose su cui si sta dibattendo in questi giorni. Contiene già per esempio il diritto alla disconnessione. Un punto che sicuramente va cambiato e' quello che riguarda le lavoratrici madri perché la legge riserva solo a loro il diritto al ricorso allo Smart working. Il governo invece in ogni provvedimento sulla genitorialità e in particolare sui congedi familiari per lavoratori e lavoratrici con figli minori di 14 anni, ha sempre coinvolto entrambi i genitori perché pensiamo che il lavoro di cura vada condiviso. Quindi questo è sicuramente uno dei punti della legge 81 da cambiare affinché lo Smart working non diventi il ghetto nel quale vengono chiuse le donne a telelavorare. Non dimentichiamolo: molte innovazioni che sono state salutate con favore,

e sono effettivamente da salutare con favore come il part-time, talvolta si sono ritorte contro le donne. Il part-time involontario è stato spesso subito dalle donne, ce lo dicono i dati.

Dicevo quindi che nella legge va prevista innanzitutto la condivisione delle responsabilità genitoriali, ma soprattutto penso sia da inserire un nuovo principio di contrattazione: non solo contrattazione individuale ma anche e soprattutto aziendale. Infatti lo Smart working è uno strumento non da ostacolare ma da utilizzare con sapienza, nel rispetto del modello organizzativi dell'impresa e nel rispetto dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici.

Non mi iscrivo al partito ne' dei detrattori ne' a quello dei fan dello Smart Working. Ne avete tratteggiato prima voi pregi e difetti. Ricordiamoci che l'avvento della televisione non ha annullato l'esistenza della radio. Spesso ad ogni salto tecnologico si temono grande sciagure. Ma così come Internet, il Web, Netflix non hanno annullato l'esistenza della Tv generalista e tradizionale, credo che se lo SW sarà uno strumento normato con saggezza nel confronto con le parti sociali, potrà migliorare i livelli di produttività nella misura in cui migliorerà il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Ovvero occorrerà lavorare con grande saggezza sul nuovo sistema premiante nelle organizzazioni aziendali perché Smart working e' davvero Smart se c'è la costruzione di un nuovo rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore e lavoratrice.

Penso anche che il lavoro in presenza non sparirà' anche perché è nel luogo di lavoro che si riesce ad apprendere anche dai propri colleghi. E nel lavoro di gruppo c'è una parte della formazione continua delle persone. E' nel luogo di lavoro poi che si affermano le leadership naturali all'interno dei gruppi di lavoro che vengono poi riconosciute in modo trasparente.

Quindi innanzitutto dal punto di vista del governo e del legislatore in accordo con le parti, non credo sia necessario intervenire con la mano pesante sulla legge del 2017. Servirà invece fare tesoro dei buoni accordi che si stanno stringendo sullo Smart working, a legislazione invariata e con una gestione semplificata del ricorso a questo strumento. È proprio attraverso momenti di confronto come questo che possono arrivare, non solo alla Regione ma anche al Governo, buoni spunti per migliorare le condizioni di vita e di lavoro delle persone.

Ci sono assetti molto delicati che attengono non tanto alla retribuzione, perché anche su questo nel testo del 2017 e' previsto che le retribuzioni di chi è in Smart working siano allineate con quelle di chi non lo e', ma soprattutto agli ambiti di sicurezza. Se consideriamo che buona parte degli incidenti sul lavoro avvengono in itinere durante il tragitto casa-lavoro, ci sarà un miglioramento da questo punto di vista.

Cambierà anche il mercato.

Qualche giorno fa parlavo con Aeroporti di Roma del fatto che il traffico aereo domestico cambierà. Per fare una riunione tra persone di Milano e Catania probabilmente non si utilizzerà più l'aereo ma le piattaforme digitali, come stiamo facendo adesso. Quindi ciò che auspico e' un intervento normativo leggero che sulla base della evoluzione anche della contrattazione tra le parti sociali, soprattutto aziendale, possa far evolvere e possa assecondare gli interventi normativi.

# Smart working in Campidoglio

Giulio Pelonzi

E' molto importante il dibattito di oggi che testimonia la capacità del partito democratico di Roma di mettere in rete intelligenze e professionalità, capacità che sarà la base per costruire il prossimo programma di governo alternativo per Roma.

In queste ore in Consiglio comunale è stata presentata la relazione annuale dell'Agenzia di controllo della qualità dei servizi pubblici che ha confermato le preoccupazioni del centrosinistra sullo stato dei servizi della città.

Concentrerò il mio intervento su Roma. Qui lo Smart working e' stato messo in campo come telelavoro. Sarebbe stato al contrario molto gradito dai dipendenti comunali se accompagnato dalla riorganizzazione dei dipartimenti e senza riduzione delle retribuzioni, cosa molto importante soprattutto in un momento di crisi come questo.

Voglio ringraziare molto i lavoratori e le organizzazioni sindacali di Roma Capitale e delle aziende del gruppo Roma Capitale perché, nonostante le carenze dell'Amministrazione, e' grazie a loro e a singoli dirigenti che il sistema non e' del tutto esploso.

Però, se andiamo a vedere la risposta dell'erogazione dei servizi alla cittadinanza, il bilancio e' negativo: lo dico pensando all'Ama, all'Atac, alle varie municipalizzate.

Ricordo le denuncia che abbiamo fatto ad esempio sulla raccolta dei rifiuti, fortemente rallentata. Se le cause risalgono alla grave situazione di Ama, in litigio continuo, 3 bilanci non chiusi, un piano industriale non approvato dal socio, ha pesato anche un utilizzo non corretto dello Smart Working che riguarda chi deve organizzare i turni di chi poi deve andare a fare la raccolta. Ancora più grave è stata la risposta alle pratiche di condono e affrancazione e nel rilascio dei permessi a costruire. Qui siamo di fronte all'allarme rosso. Perché in Smart working non si è potuto comunicare con gli uffici e chi è rimasto al lavoro in presenza veniva turnato in modo disorganizzato con il risultato della trasformazione del dipartimento urbanistica in un bunker chiuso alla città. Quindi non soltanto disservizi. Dice l'OREF, organismo contabile, che il disservizio in questo settore si è trasformato in mancate entrate importanti nelle casse di Roma Capitale.

Da questo quadro emerge una amministrazione che non ha saputo organizzare i propri dipartimenti e anche nelle aziende municipalizzate. E quindi, in termini di servizi erogati ai cittadini, siamo di fronte a un fallimento. Al contrario lo Smart working potrebbe velocizzare le risposte e far risparmiare tempo ai dipendenti.

Per farlo serve però una capacità di indirizzo politico e serve mettere in campo alcune azioni di ristrutturazione delle municipalizzate, dei dipartimenti, di formazione del personale, di implementazione della strumentazione. Anche questo non è stato fatto ed e' molto grave per ciò che riguarda le scuole, lato competenza Comune di Roma, non lato competenza dello Stato.

Pensiamo perciò che lo Smart Working possa essere molto utile per i dipendenti e per migliorare i servizi alla città. Ma va fatto un piano. Per quanto ci riguarda cominceremo dal passaggio di bilancio di gennaio a produrre emendamenti e ordini del giorno per far sì che

l'Amministrazione investa di più. Bisogna comprare strumenti aggiornati, bisogna investire in formazione e bisogna dare un indirizzo differente agli uffici. Ma per questo ultimo punto ci vorranno le elezioni.

Insisto sul punto: lo Smart Working è uno strumento valido ma, per come è stato organizzato complessivamente il lavoro, ai cittadini è tornato un disservizio e mancate entrate al Comune non compensate dalle minori spese per il personale. In più nelle municipalizzate, già disastrose, anche lì l'utilizzo dello Smart working va messo in campo in modo diverso.

Anche a livello delle disposizioni, non c'è stata una disposizione generale, ma circolari applicative di ogni singolo dirigente che, pur insistendo nello stesso settore, hanno agito a compartimenti stagni determinando il disservizio per la mancata programmazione organica.

Sono d'accordo su ciò che veniva detto prima sulla legislazione nazionale a maglie larghe pensando a come sono differenti le realtà.

In ultimo, avendo incontrato le diverse categorie sul tema del 5G e più generale dell'upgrade tecnologico, abbiamo verificato che a Roma manca quello che a Milano c'è. Cioè un protocollo d'intesa con i maggiori players di settore che definisce quale debba essere lo sviluppo tecnologico della città.

È evidente che sviluppo dello Smart working e tecnologico vanno a braccetto. Presenteremo a questo proposito a fine gennaio-inizio febbraio una delibera di iniziativa consiliare per realizzare quel protocollo d'intesa che manca.

Noi siamo convinti che Roma sia indietro dal punto di vista dell'innovazione tecnologica e che una macchina amministrativa come quella di Roma non può, con gli strumenti e le risorse che attualmente impiega sul versante tecnologico, reggere l'impatto della nuova situazione in modo da garantire adeguati servizi ai cittadini. Per farlo c'è bisogno di molto di più ed è quello che stiamo provando a suggerire, ma senza grande risposte. Per questo nel programma del centro sinistra il tassello dello Smart working dentro la rivoluzione tecnologica, ambientale e sociale, sarà fondamentale.

# LO SMARTWORKING CAMBIA ROMA

**ORE 19 PARTE 2 - CAMBIA L'IMPRESA**

**ELEONORA FAINA**

DIRETTORE GENERALE ANITEC-ASSINFORM

**GABRIELLA DI MICHELE**

DIRETTORE GENERALE INPS

**MAURIZIO TARQUINI**

DIRETTORE UNINDUSTRIA ROMA

**ANDREA LAUDADIO**

RESPONSABILE FORMAZIONE TIM

**VALERIA FEDELI**

SENATRICE PD, COMMISSIONE LAVORO

**PAOLO ORNELI** ASSESSORE ALLO SVILUPPO  
ECONOMICO, COMMERCIO E ARTIGIANATO, RICERCA  
START-UP E INNOVAZIONE - REGIONE LAZIO

# Lo smart working: prepararsi a una nuova normalità sfruttando la tecnologia

Elonora Faina

La pandemia ha portato con sé non solo il dramma e il dolore di una inattesa crisi sanitaria, ma anche una trasformazione profonda del sistema economico del Paese, a partire dal mondo del lavoro.

Tante sono state le fratture che si sono affermate in questa lunga crisi: chi ha mantenuto un posto di lavoro, chi lo ha perso, chi ha dovuto continuare ad andare in ufficio o nelle sedi di lavoro esponendosi a un rischio di contagio e chi ha potuto dematerializzare la propria attività, lavorando da casa.

La tecnologia si è rivelata in tutta la sua pervasività, abilitando nuove opportunità di lavoro, nuove modalità di lavoro, sostenendo le imprese in un momento di shock, di fronte a perdite di produttività del tutto inattese. La pandemia ha spinto il mondo del lavoro e della produzione verso una “realtà digitale” fino a poco tempo ancora limitata.

Per i lavoratori delle aziende dell’ICT, lo smart working ha avuto un impatto trasformativo nell’organizzazione importante, ma meno oneroso in termini economici, essendo già in atto da tempo l’utilizzo di soluzioni di lavoro agile e, soprattutto, tenuto conto che le imprese avevano già dotato i lavoratori di strumenti informativi per lavorare in remoto.

Ma nelle PMI più tradizionali, con una forte resistenza a un impiego delle tecnologie digitali nella daily routine, l’utilizzo dello smart working ha determinato cambiamenti più profondi: le aziende hanno dovuto acquistare in tempi rapidi computer, servizi digitali (es. cloud), soluzioni di sicurezza informatica per proteggere reti e dati. E ciononostante, le difficoltà a organizzare il lavoro perché non fosse un semplice traduzione di fisico in digitale ci sono state e tuttora ci sono.

Tuttavia, va detto che guardare con gli occhi dell’oggi un fenomeno così complesso per le aziende e per le amministrazioni pubbliche può essere un errore: come tutti i processi avrà bisogno di tempo per “normalizzarsi”. Passata la pandemia, la polvere si poserà e potremo capire cosa “tenere” e cosa “lasciare”. I dati dell’Osservatorio del Politecnico di Milano ci dicono che oltre sei milioni e mezzo di italiani, la quasi totalità delle grandi imprese ma anche il 58% delle Pmi e il 94% delle pubbliche amministrazioni hanno fatto ricorso allo smart working. Probabilmente numeri che si ridimensioneranno, senza per questo riportarci al pre-Covid19, ma sapendo bene che per nessuno, azienda e lavoratori, il 100% di lavoro in remoto è un mondo desiderabile.

È importante però cogliere questi tempi come occasione per riflettere e impostare i cambiamenti organizzativi necessari nelle aziende. Un primo passo chiave è partire dalla leadership (manager, responsabili..) per sfruttare le opportunità del lavoro agile in

termini di migliore conciliazione vita-lavoro, senza perdere produttività. Resta necessario, cioè, imparare a organizzare il lavoro per obiettivi, gestirne i processi e i flussi cercando di puntare sulla responsabilità più che sulla “presenza alla scrivania”, come metro per gestire i propri collaboratori o dipendenti. Per esempio, quando si parla di “piattaforme di collaborazione”, con cui oggi si fanno video riunioni o seminari, si continua a pensare solo a trasformare in remoto qualcosa che si fa in fisico, mentre è necessario concepire un modo di lavorare diverso, collaborativo, condiviso, che consenta ai lavoratori di sfruttare la maggiore autonomia nell’organizzazione del tempo e nel contempo condividere con i colleghi l’attività di costruzione di contenuti.

Precondizione, però, è che sia assicurate le necessarie dotazioni informatiche e di rete, ricordandoci che non tutti i lavoratori hanno potuto contare su un collegamento alla fibra o disporre di più di un pc in casa. Si pensi alle famiglie in cui ci sono due figli ed entrambi i genitori a casa, collegati in DAD o per lavoro al pc. Avere una rete di qualità è fondamentale per condividere immagini, video, parlare, scrivere e accedere a documenti. Così come lo è avere un PC a testa: finché i giovani potevano andare a scuola si poteva ritenere sufficiente un pc in casa, ma oggi è assolutamente indispensabile far sì che tutti abbiano un proprio laptop.

Lo smart working chiama anche più responsabilità nell’utilizzo consapevole degli strumenti informatici e digitali. In questi mesi gli attacchi hacker alle imprese sono letteralmente esplosi, visto che i punti di accesso alle reti sono aumentati in maniera esponenziale e con controlli di sicurezza molto più deboli. Quando si parla di formazione, una voce non irrilevante è insegnare ai lavoratori l’utilizzo corretto dei device e dei servizi digitali sia per prevenire attacchi, ma soprattutto per far sì che la tecnologia migliori la produttività delle aziende, ottimizzando tempi e abilitando nuove attività.

Se questi punti valgono per le aziende, valgono ancora di più per le pubbliche amministrazioni. Qui la migrazione allo smart working è stata pressoché totale ma con effetti non secondari sulla produttività. A mancare sono state tanto le dotazioni materiali (i PC) quanto l’architettura dei processi amministrativi ancora molto ancorata a una realtà fisica, senza dimenticare la scarsa preparazione del personale a svolgere intere attività in remoto nonostante la volontà e la passione dimostrata da tanti funzionari pubblici. Il Paese sconta un ritardo cronico nella digitalizzazione della PA che richiederebbe risorse umane ed economiche ingenti per essere affrontato, e che proprio il prossimo Piano di ripresa e resilienza nazionale dovrebbe indirizzare. Una PA digitalizzata migliora la qualità dei servizi resi a cittadini e a imprese, in un momento in cui il ritardo nel rilascio di autorizzazioni o documenti diventa un costo non recuperabile.

A Roma, la trasformazione indotta dallo Smart working si è resa molto evidente: una città ad alto flusso turistico, dove in alcune aree domina il ruolo della PA circondata da un tessuto industriale vivace e importante che da un giorno all’altro ha visto azzerarsi la vitalità del centro storico e fortemente alleggerirsi i già aggravati reti e sistemi di trasporto. Non è un caso isolato, ma un caso peculiare per la concentrazione di elementi trasformativi: basti pensare al ruolo del turismo per l’economia cittadina e alla sua pressoché scomparsa in epoca covid.

Aspettando che la polvere scenda e si possa osservare meglio la realtà, anche per Roma questa trasformazione digitale del lavoro potrebbe aiutare a ripensare i servizi ai cittadini e ai turisti operando un salto di qualità per rendere più accessibile la città e le sue tante bellezze, per recuperare il ruolo delle periferie dotandole di nuove infrastrutture e riconoscendole come nuovi centri diffusi, capaci di assicurare ai tanti abitanti di Roma i necessari servizi e infrastrutture sociali, da ultimo – ma non ultimo – per ripensare il trasporto urbano, sfida rimasta elusa dalle tante amministrazioni.

Il trasporto pubblico si conferma il tallone d’Achille per la ripresa delle attività in presenza in fase di diffusione dei contagi, ma ancora di più potrà abilitare le riaperture di servizi, attività commerciali e flussi turistici quando la pandemia rallenterà.

Cogliere questa fase per comprendere come il lavoro agile possa essere un alleato per una città più sostenibile, moderna e tecnologica è una sfida che Roma non deve perdere.

# L'INPS e lo Smart Working: un caso di studio

Gabriella Di Michele

L'INPS ritiene che l'esperienza sviluppata nel corso del 2020, in piena pandemia, in tema di lavoro agile vada assolutamente studiata ed approfondita ed è il motivo per il quale sono state commissionate alla nostra Direzione centrale Studi e ricerche 3 differenti indagini: una sui risultati in termini di efficacia ed efficienza della performance in INPS, un'altra sulla valutazione del cittadino dei risultati in termini di servizi resi e quindi una indagine reputazionale sull'azienda INPS, infine un ultimo approfondimento sul clima interno, basato sull'erogazione di un questionario, distribuito a tutti i 27.000 dipendenti, al quale hanno aderito circa 12.000 dipendenti, il 40% del totale.

In questa sede darò solo qualche anticipazione perché gli studi approfonditi non sono stati ancora ultimati e saranno quanto prima presentati compiutamente.

La motivazione di questa attenzione al lavoro agile è quella che pure mi ha spinto con molto piacere a partecipare a questo convegno: voglio dare una risposta coerente, strutturata ed oggettiva alla vulgata mediatica secondo la quale lo Smart Working nella pubblica amministrazione non esiste ed il 2020 è stato un anno di letargo per i dipendenti pubblici.

Il secondo motivo è più personale: da direttore generale dell'INPS sento il dovere di comunicare e rappresentare adeguatamente alla comunità che cosa ha fatto INPS nell'anno 2020. In questo anno abbiamo vissuto uno scollamento totale tra quello che era il giudizio mediatico e politico sulla presunta *défaillance* dell'Istituto e quello che abbiamo quotidianamente provato con l'impegno del personale tutto.

Parlare dello Smart Working nell'anno della pandemia significa parlare di una organizzazione del lavoro emergenziale, straordinaria, come straordinario ed emergenziale è il periodo che stiamo vivendo.

È stato necessario intervenire in corsa e di corsa sui gangli profondi dell'azienda: nel solo mese di marzo 2020 siamo passati dal 7 / 8% del personale in Smart Working al 50%, con la distribuzione capillare e generalizzata di apparecchiature informatiche ai dipendenti che a fine periodo ha interessato il 60% di tutto il personale. Il sistema di comunicazione digitale è stato completamente rivisto, le linee di comunicazione rafforzate, sono state introdotte innovazioni in termini di identità digitale e modalità di pagamento per le erogazioni disposte dal legislatore.

Il tutto con i luoghi di contatto con la nostra utenza chiusi, sbarrati, in un momento nel quale la platea dei "clienti" INPS si ampliava a dismisura, con circa 5 milioni di nuovi soggetti sconosciuti all'Istituto, destinatari dei vari bonus ed indennità.

Per rappresentare cosa è riuscito a fare INPS in modalità lavoro agile posso far riferimento alla tanto vituperata Cassa integrazione: le ore di CIG autorizzate sono passate da 276

milioni del 2019 a più di 4 miliardi nel 2020, ed i lavoratori raggiunti da questo ammortizzatore sociale da 608 mila nel 2019 a 6 milioni e 365 mila Nel 2020.

Qualsiasi confronto è improponibile.

Aggiungo che in generale abbiamo servito circa 14 milioni di beneficiari per prodotti COVID, per un totale di circa 30 miliardi di spesa, mentre contemporaneamente l'INPS ha continuato nell'erogazione dei servizi che precedentemente curava.

Dall'8% del personale nel mese di marzo 2020, siamo passati al 93% nel mese di giugno, per attestarci nel mese di ottobre ad un 45%.

Veniamo ad esaminare in maniera più approfondita il quadro delle attività di erogazione dei servizi da parte dell'Istituto, con un'attenta zoomata sull'area ammortizzatori sociali, quella interessata in particolare ai bonus (indennità 600 Euro) ed alla cassa integrazione, ai bonus baby sitting etc. In quest'area rispetto al 2019 nel 2020 abbiamo un incremento della PRODUZIONE pari al 110%.

Parlare di produzione in una azienda di servizi può sembrare strano ma l'INPS si è da tempo dotato di un sistema di controllo di gestione tra i più raffinati e affidabili non solo se confrontato con quello di altre pubbliche amministrazioni, ma sfidante anche nell'ambito del panorama più ampio delle aziende private di servizio.

Se poi affrontiamo il tema della PRODUTTIVITÀ (cioè il rapporto fra pezzi prodotti e risorse umane impiegate), quest'ultima si è incrementata rispetto all'anno precedente del 65%, con contestuale riduzione dei tempi di attesa per la soddisfazione del cittadino, passati da 38 giorni a 29 e confermando la capacità di INPS di valorizzare tutte le richieste di servizio pervenute (indice di deflusso pari a 1).

Contemporaneamente anche sulle pensioni si sono contratti i tempi di attesa da 140 giorni nel 2019 a 111 Nel 2020.

In generale Nel 2020 abbiamo incrementato i pezzi prodotti di più del 20%, aumentato la produttività individuale di circa il 6% e ridotto i giorni di attesa per il coacervo delle prestazioni da 116 a 98 giorni.

Illustro questi dati con molto orgoglio ed un po' di rivalsa, dal momento che da più lati nel Paese si è accusato l'Istituto di non aver fatto "abbastanza".

Invece ha fatto quello che, guardando a posteriori e nelle particolari condizioni di rivoluzione organizzativa data dall'introduzione massiva dello Smart Working per circa il 95% del personale, ha il sapore della eccezionalità.

Ulteriore ambito di approfondimento è stato quello della produttività (efficienza) del personale. Sulla stessa non ha inciso la quantità di personale in Smart Working: ad agosto come ad ottobre gli indici di produttività sono pressoché identici a conferma di come certe "assiomi o presunzioni" sulla scarsa produttività degli impiegati pubblici in Smart Working sono totalmente prive di ogni fondamento nonché di basi scientifiche.

A casa INPS non risulta.

Altro ambito di indagine è stato quello di studio ed analisi del clima interno, sviluppato tramite l'erogazione di un questionario che ha visto un tasso di partecipazione dei dipendenti dell'Istituto in Smart Working pari al 42,1% (dal 36,9% della Sicilia al 51,4% del Veneto).

Il 64% ha affermato di utilizzare per le attività lavorative uno spazio fisico esclusivo, ed il 78% di avere potuto svolgere in modalità agile tutte le attività precedentemente svolte in presenza. Solo il 20% ha affermato di aver potuto eseguire solo una parte delle abituali attività. Il dato conferma che il lavoro agile è produttivo e avviato in una struttura organizzativa fortemente digitalizzata, quale sicuramente è INPS.

Alla fine solo il 2% del personale afferma di non essere riuscito a lavorare in Smart Working perché occupato in attività non gestibili da remoto.

I dipendenti più giovani sono particolarmente attratti da questa nuova modalità lavorativa ed il 79% ritiene l'esperienza vissuta un forte incentivo a considerare auspicabile lo Smart Working anche nel futuro, mentre il personale più anziano sembra più attaccato a modalità consuete di lavoro, affermando di apprezzare il lavoro agile ma in modalità non esclusiva.

Personalmente ritengo che lo Smart Working generalizzato e totalizzante non sia la risposta più adeguata per una organizzazione, in quanto non consente di rispondere ai bisogni di socializzazione, crescita ed apprendimento esperienziale.

La percentuale più alta dei perplessi a proseguire lo Smart Working in maniera massiva anche per il prossimo anno è quella degli over 55 e quella del Management e dei professionisti (Medici e Avvocati).

In ultimo l'indagine reputazionale sull'efficacia percepita, basata su un questionario somministrato a circa 19 mila utenti possessori di pin. Il risultato è sorprendente: su una scala da 1 a 5, la risposta del cittadino alla domanda "Quale è il giudizio su INPS", nel 2019 è stata pari a 3,05, mentre nel 2020 è salita a 3,39 e sui prodotti COVID a 3,42.

Registriamo quindi uno scollamento tra il giudizio dei media e l'opinione dei cittadini.

Tra le persone che apprezzano di più il lavoro di INPS troviamo i disoccupati e i dipendenti, quelli più critici i professionisti.

Di seguito qualche slide che illustra con maggior puntualità gli argomenti finora trattati.



Attività svolte nel mese di marzo prima del processo di erogazione dei “prodotti COVID”:

- Consegna apparecchiature informatiche
- Miglioramento del processo dei collegamenti informatici
- Rivoluzione del processo di autenticazione IBAN
- Innovazione del processo di attribuzione PIN

**Anni 2018 2019 2020 (periodo Gennaio - Novembre)**

**Ore autorizzate di cassa integrazione per tipologia di intervento**

	<b>CIG ordinaria</b>	<b>CIG straordinaria</b>	<b>CIG deroga</b>	<b>Fondi di solidarietà</b>	<b>Totale</b>
2018	95.656.895	115.262.063	3.743.481	10.929.571	225.592.010
2019	105.437.162	152.988.367	1.228.073	16.628.850	276.282.452
2020	1.875.212.280	167.660.026	728.451.239	1.250.817.446	4.022.140.991

**Numero beneficiari di cassa integrazione per tipologia di intervento**

	<b>CIG ordinaria</b>	<b>CIG straordinaria</b>	<b>CIG deroga</b>	<b>Fondi di solidarietà</b>	<b>Totale</b>
2018	405.302	199.207	3.790	14.363	622.662
2019	421.315	170.776	4.328	12.083	608.502
2020	2.697.988	165.455	1.521.530	1.979.263	6.364.236

## Misure COVID-19 – Quadro di sintesi

INDENNITÀ	N.	UNITÀ DI ANALISI	
Bonus 500, 600 e 1000 euro	5.448	domande	
Bonus 500, 600 e 1000 euro	4.140	beneficiari	
Estensione del congedo parentale	319	richiedenti	(migliaia)
Bonus Baby-sitting	1.303	domande	
Bonus Baby-sitting	830	richiedenti	
Estensione della legge 104	224	beneficiari	
CIG: ore autorizzate	3.760	ore autorizzate	
ORDINARIA	1.799	ore autorizzate	(milioni)
FONDI DI SOLIDARIETA'	1.233	ore autorizzate	
DEROGA	728	ore autorizzate	
CIG: beneficiari a pagamento diretto	3.495	beneficiari	
ORDINARIA	963	beneficiari	
FONDI DI SOLIDARIETA'	1.053	beneficiari	
DEROGA	1.479	beneficiari	
CIG: beneficiari a conguaglio	3.229	beneficiari	(migliaia)
CIG: indennità mensili a pagamento diretto	15.018	indennità	
CIG: indennità mensili a conguaglio	9.434	indennità	
Reddito di emergenza (dl 34/2020 art.82)	291	nuclei familiari beneficiari	
Reddito di emergenza (dl 104/2020 art.23)	436	nuclei familiari richiedenti	
Bonus lavoratori domestici	213	beneficiari	
RDC/PDC	1.473	nuclei familiari pagati 2020	
<b>TOTALE</b>	<b>14,65</b>	<b>milioni</b>	
<b>Beneficiari</b>	<b>30,85</b>	<b>miliardi €</b>	
<b>Spesa stimata</b>			

21/12/2020

4

## Personale in smart working e dispositivi informatici forniti dall'Amministrazione

Personale in servizio al 01/01/2020		28.159		Personale in servizio al 01/05/2020		27.462			
mese	Personale in lavoro agile	Personale in lavoro agile con dispositivi forniti dall'Amm.ne		mese	Personale in lavoro agile	Personale in lavoro agile con dispositivi forniti dall'Amm.ne			
gennaio	748	2,7%	183	24,5%	maggio	25.495	92,8%	11.438	44,9%
febbraio	1.959	7,0%	330	16,8%	giugno	25.501	92,9%	12.943	50,8%
1 - 16 marzo <sup>(a)</sup>	3.819	13,6%	4.350 <sup>(b)</sup>	113,9%	luglio	25.436	92,6%	13.912	54,7%
17 - 31 marzo <sup>(a)</sup>	23.517	83,5%	6.855	29,1%	agosto	25.308	92,2%	14.314	56,6%
aprile	25.346	90,0%	9.750	38,5%	1 - 15 settembre	25.151	91,6%	15.140	60,2%

(a) il mese di marzo 2020 è stato diviso convenzionalmente in relazione all'entrata in vigore del DL 18 del 2020, in modo da per rilevare correttamente i dati relativi al lavoro agile "prima" e "dopo" l'emergenza Covid-19.

(b) Dato complessivo relativo a PC portatili, accessi a sistemi dell'Amministrazione, VPN

21/12/2020

5

## Performance Ammortizzatori sociali e Pensioni

Area - Gruppo	Produzione equivalente			Produttività			Indice di giacenza			Indice di deflusso		
	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019
<b>AMMORTIZZATORI SOCIALI</b>	2.966.905	6.244.981	110,5%	125,01	206,53	65,2%	38	29	-23,7%	0,97	1,00	3,1%
<b>ASSICURATO PENSIONATO</b>	3.546.961	3.610.838	1,8%	87,80	79,95	-8,9%	140	115	-17,9%	0,94	1,07	13,8%

Fonte: Piano Budget 2019 v.10 e 2020 v.10

L'ambito di attività che ha registrato il maggior incremento di produzione e produttività è quello degli **Ammortizzatori sociali**: produzione + 110%; produttività + 65%.

La definizione delle massive richieste pervenute relative ai prodotti emergenziali, non ipotizzabili a inizio anno, ha inciso positivamente sulla produttività generale.

L'incremento dei volumi di produzione e del livello di produttività, unitamente al miglioramento degli indici di giacenza e di deflusso, dimostrano che l'Istituto ha retto l'impatto delle nuove competenze e ha fornito un contributo fondamentale alla tenuta sociale del Paese.

Anche nell'ambito **Assicurato pensionato** si registra un aumento di produzione (+ 1,8%), nonostante il minor numero di richieste di servizio pervenute (soprattutto nei periodi di lock down per la chiusura dei Patronati), contemporaneamente a una forte riduzione dell'indice di giacenza (- 17,9%).

La diminuzione delle richieste di servizio (- 3,3%) ha consentito di focalizzare l'azione dell'Istituto verso lo smaltimento delle giacenze (soprattutto delle ricostituzioni -45,4%). L'Istituto ha retto anche in questo settore.

21/12/2020

6

## Performance Invalidità civile e Flussi contributivi

Area - Gruppo	Produzione equivalente			Produttività			Indice di giacenza			Indice di deflusso		
	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019
<b>SOSTEGNO NON AUTOSUFF., INV.CIV. E ALTRE PRESTAZIONI</b>	648.610	534.285	-17,6%	88,47	71,44	-19,2%	76	56	-26,3%	1,00	0,97	-3,0%
<b>FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA DOCUMENTALE</b>	5.211.320	4.806.675	-7,8%	152,91	133,28	-12,8%	146	166	13,7%	0,98	0,97	-1,0%

Fonte: Piano Budget 2019 v.10 e 2020 v.10

Dal confronto tra il periodo gennaio-ottobre 2020 e lo stesso periodo dell'anno 2019 nell'ambito **Invalidità civile** emerge la diminuzione del volume di produzione e del livello di produttività ma anche una forte riduzione dell'indice di giacenza.

L'Istituto ha retto anche in questo caso. E' entrata in crisi però la fase sanitaria perché le stesse norme emergenziali hanno vietato le visite dirette. Il legislatore ha risolto il problema solo con la legge 120 dell'11 settembre 2020, art 29 ter che ha autorizzato le visite agli atti per le prime visite invalidità civile.

Anche nell'ambito dei **Flussi contributivi e Vigilanza documentale** si registra una riduzione del volume di produzione e del livello di produttività, unitamente a un peggioramento dell'indice di giacenza.

La performance negativa dipende sostanzialmente dai blocchi normativi che hanno impedito alcune importanti lavorazioni (gestione degli illeciti penali, infasamenti) rimaste del tutto ferme e dal ricorso all'utilizzo di alcune risorse per la gestione di prodotti emergenziali (CIGO; CIGD ma anche bonus 600 Euro).

21/12/2020

7

## Confronto 2020 vs 2019 dei principali indicatori della produzione - dati aggregati

Produzione equivalente (solo produttività)			Produttività			Indice di giacenza			Indice di deflusso		
2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019	2019	2020	2020 VS 2019
14.603.115	17.449.745	19,5%	125,82	133,09	5,8%	116	98	-15,5%	0,97	1,01	4,1%

Fonte: Piano Budget 2019 v.10 e 2020 v.10

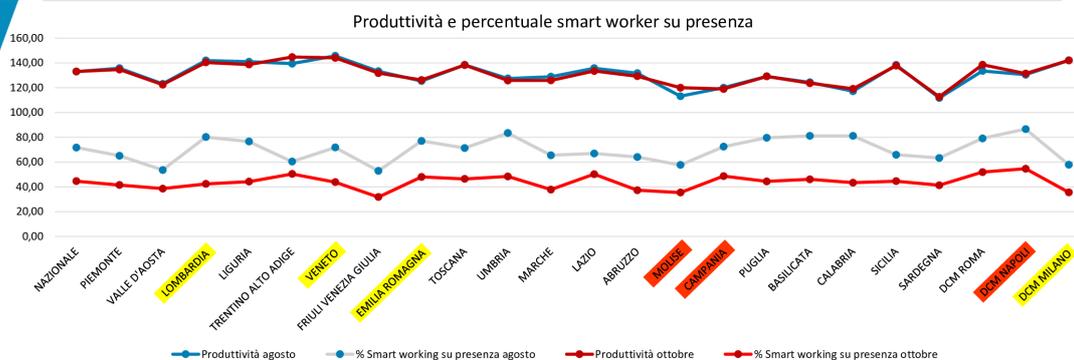
Dal confronto tra il periodo gennaio-ottobre 2020 e lo stesso periodo dell'anno 2019 emerge un significativo incremento, a livello aggregato, del volume di produzione e del livello di produttività e un sostanziale miglioramento degli indici di giacenza e di deflusso.

Su tali risultati positivi ha inciso in modo significativo la diversa composizione del paniere di prodotti gestito nel 2020.

21/12/2020

8

## Performance e Smart working



Dall'analisi del grafico, che mette a confronto la produttività e la percentuale di smart worker sul totale del personale presente nei mesi di agosto e ottobre 2020, non emerge una relazione diretta tra alta produttività e alta percentuale di smart worker (sul totale del personale presente): in corrispondenza di alti livelli di produttività a volte sono collegate percentuali non elevate di smart worker (ad es. Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, DCM Milano, evidenziate in giallo); si registrano anche situazioni inverse (produttività contenuta/% elevate di smart worker come in Calabria, DCM Napoli, Molise evidenziate in rosso).

La smart working può essere tuttavia considerata come una modalità alternativa di effettuare la prestazione lavorativa che presenta adeguati livelli di affidabilità, al pari di quella ordinaria.

L'Istituto ha retto la pressione delle richieste di servizio anche in regime di smart working emergenziale.

21/12/2020

9

## Indagine sullo Smart working

21/12/2020

### Statistiche descrittive



- Tasso di partecipazione nazionale: **42,10%**
- Ai poli opposti abbiamo Sicilia 36,9% e Veneto 51,4%

21/12/2020

11

## Il lavoro in fase emergenziale

- Oltre il 64% ha potuto utilizzare uno spazio in casa in via esclusiva per lo SW. 20% condiviso con altre persone; 15% ha cercato spazi di volta in volta.
- 66% circa convive con due persone o meno.

Dotazione informatica	%
Notebook	68.8
PC Fisso	32.1
Smartphone o tablet	8.4
Notebook + schermo e/o altre periferiche	7.0

Ho utilizzato strumenti:	%
Forniti dall'Istituto	52.5
Di mia proprietà	42.7

Reti	%
ADSL/USB/wifi portatile	47.84
Fibra ottica	39.27
Smartphone come router	9.96
Direttamente da smartphone	2.6
Ho lavorato solo off line	0.34

21/12/2020

12

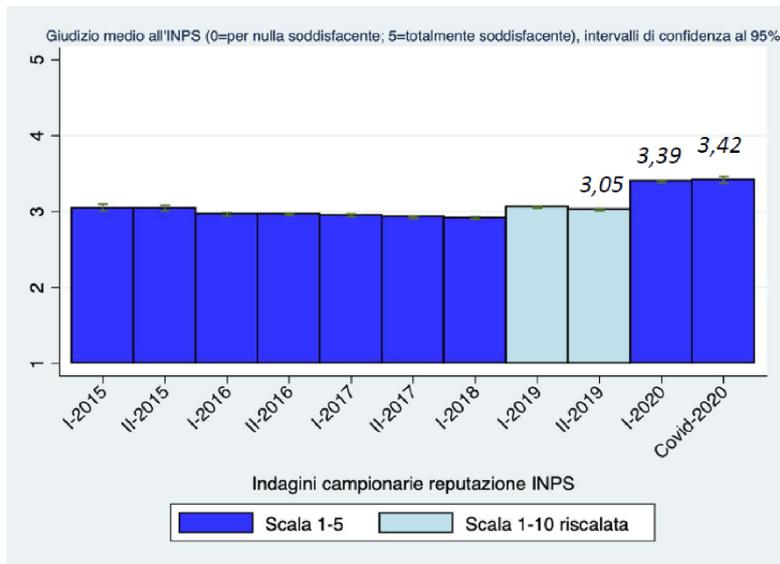
## Il lavoro in fase emergenziale

- Nelle condizioni date, circa il 78% ha potuto eseguire **tutte** le attività abitualmente svolte in ufficio; 20% solo una parte delle stesse. Intorno al 2% la quota di «lavoro abituale non gestibile da remoto»
- I dipendenti più giovani maggiormente coinvolti in nuove attività legate all'emergenza
- Solo una quota residuale ha richiesto e ottenuto una formazione specifica per lo SW (4%) ma oltre l'86% dei dipendenti ha dichiarato di aver imparato a usare nuove applicazioni e strumenti

21/12/2020

13

## Andamento storico del giudizio complessivo

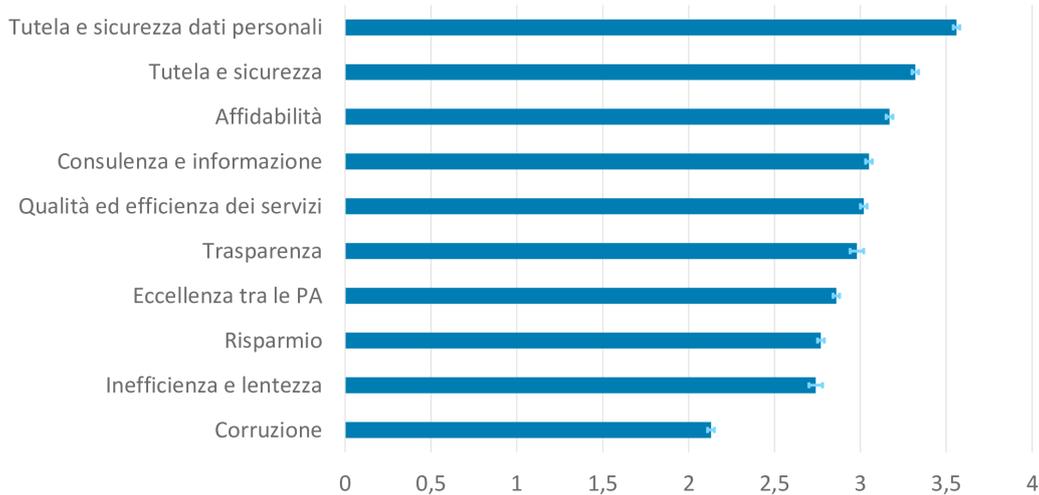


21/12/2020

19

## Quando pensa all'INPS, cosa le viene in mente?

(1 vuol dire «per nulla» 5 «moltissimo») Campione NoCovid



Numerosità campione: 15634

21/12/2020

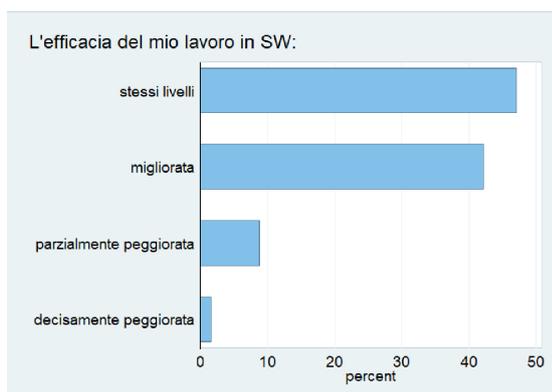
21



## Osservatorio sulla reputazione INPS 2020

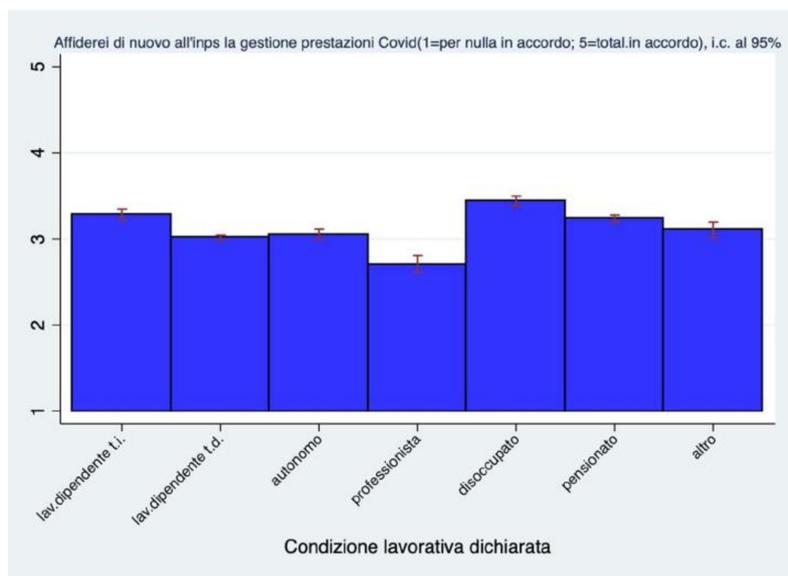


### Efficacia percepita



Domanda	Parzialmente + Totalmente d'accordo (% su risposte valide)	«Non so» %
Il lavoro è più focalizzato sui bisogni degli utenti e se ne percepisce maggiormente l'utilità	83.15	15.6
Lavoro in un clima di maggiore fiducia e responsabilizzazione	84.55	5.8
Organizzando il lavoro in autonomia, si ottengono risultati migliori	89.07	3.4
Ho imparato a utilizzare nuovi strumenti tecnologie e applicazioni	86.47	3.2
Le piattaforme di videoconferenza sarebbero utili anche per interagire con gli utenti	72.39	10.3
Una maggiore flessibilità lavorativa è un vantaggio anche per la performance dell'Istituto	93.52	4.3

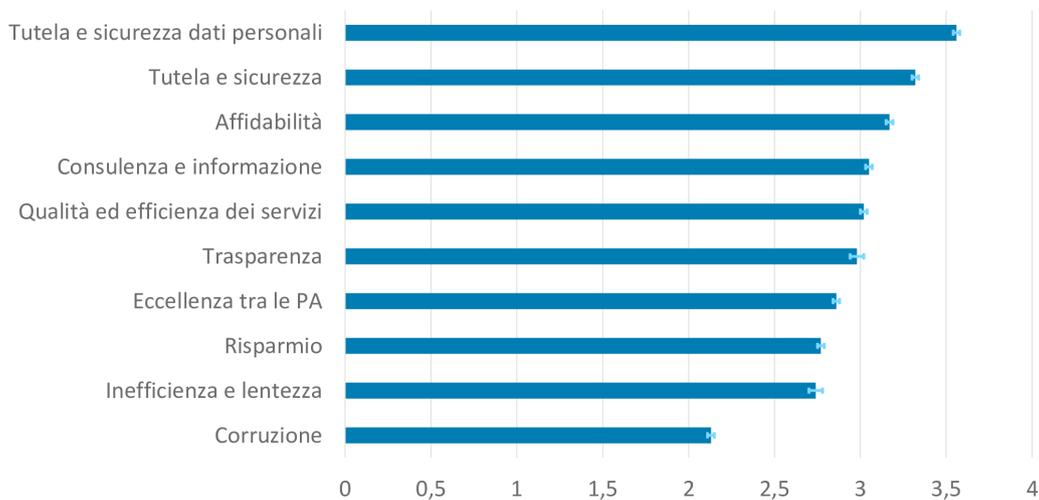
## Affideresti nuovamente a INPS la gestione delle prestazioni emergenziali Covid19? Dettaglio: condizione lavorativa



21/12/2020

20

## Quando pensa all'INPS, cosa le viene in mente? (1 vuol dire «per nulla» 5 «moltissimo») Campione NoCovid



Numerosità campione: 15634

21/12/2020

21

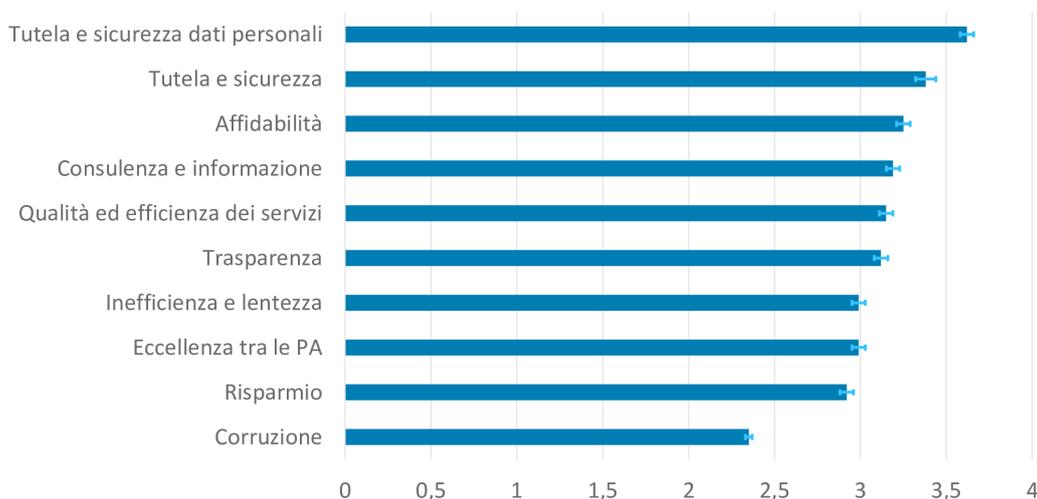
- Rilevazione novembre 2020
- Campione stratificato di circa 190000 utenti possessori di PIN INPS
  - Stratificazione secondo: genere, età, condizione lavorativa, nazionalità, macro aree geografiche
  - Rappresentate tutte le Direzioni regionali e le DCM di Milano, Roma, Napoli
  - 1 sotto-campione di circa 50.000 percettori di prestazioni Covid19
- 18579 utenti intervistati con modalità CAWI ...
- ... di cui 2945 percettori di prestazioni Covid19

21/12/2020

18

## Quando pensa all'INPS, cosa le viene in mente?

(1 vuol dire «per nulla» 5 «moltissimo») Campione percettori prestazioni Covid



Numerosità campione: 2945

21/12/2020

22

# Roma città del terziario

Maurizio Tarquini

Gli spunti sono stati fin qui moltissimi.

In primo luogo ci tengo a smontare il luogo comune secondo cui Roma è la città della pubblica amministrazione.

L'Europa ha il 16 per cento di dipendenti pubblici tra gli occupati, Roma il 17 per cento, l'Italia il 14,5 per cento. Quindi Roma non è così clamorosamente pubblica. Roma piuttosto è una città del terziario. 500000 persone su 1000000 lavorano nel terziario avanzato. Oltre a queste persone ci sono gli addetti al commercio, alla ristorazione, ecc. Quindi Roma è una città terziaria. Il pubblico esiste ma esiste anche a Milano. Anzi tengo a precisare che a Roma ci sono 8 dipendenti comunali e mezzo per 1000 abitanti, a Milano 10,4. Quindi per avere la stessa proporzione milanese bisognerebbe avere 5000 dipendenti pubblici in più.

Chiaramente tra le città italiane, avendo moltissime persone che lavorano nel terziario avanzato, Roma è quella che meglio di altre può essere il laboratorio effettivo dello Smart Working.

Quello che abbiamo visto in questi mesi e' però una forzatura dello Smart Working. L'INPS ha attivato un vero processo. Il Comune di Roma ha lasciato a casa i dipendenti. Che è cosa diversa.

Anche se lo Smart Working dovesse espandersi al massimo non riguarderà comunque tutti i lavori. Ce ne sono alcuni che necessitano la presenza fisica e anche di molto nobili. Penso ai medici del pronto soccorso. Ma a Roma probabilmente più del 40 per cento delle persone occupate potrebbe lavorare in Smart Working. Detto questo va precisato che essere in Smart Working non vuol dire non avere più un ufficio e un gruppo sociale cui relazionarsi. Lavorare in Smart working significa invece che una parte della propria attività può essere svolta fuori dal proprio ufficio, non necessariamente nell'orario canonico prestabilito. Noi tutti in realtà abbiamo una esperienza analoga. Quando eravamo all'università. Per una parte andavamo a lezione all'Università, per un'altra parte dovevamo studiare in biblioteca, a casa o a casa di amici. Di giorno o di notte. Se si usciva il sabato pomeriggio si recuperava il sabato notte. Sotto esame si lavorava più del solito. Sono tutte attività che hanno come risultato un obiettivo ben definito. Presentare un progetto, presentare un lavoro.

Inoltre lo Smart Working non è un lavoro solitario. Si riesce a farlo bene nel momento in cui non esiste solo Zoom, ma tecnologie e applicazioni di lavoro collaborativo. In caso contrario diventerebbe difficile. Non si fa Smart Working con Zoom e mail. Al contrario sono necessari strumenti su cui siamo molto indietro.

Secondo quanto riferiscono i miei associati, lo Smart working e' stato apprezzato dai lavoratori e in parte anche dagli imprenditori e dai manager. Questi ultimi in una prima parte resistenti perché tendenzialmente conservativi visto che entra in campo il tema del controllo. La leadership basata sul controllo viene messa in discussione dallo Smart working.

Dopodiché i risultati ci sono.

Abbiamo ascoltato quelli dell'INPS e ne conosco di positivi anche in imprese medie e piccole.

Ma c'è molta strada da fare.

Mi soffermo ora su come cambia la città.

Keti Lelo faceva vedere alcune mappe particolarmente significative. Quel libro sulle diseguaglianze a Roma andrebbe studiato giorno e notte perché e' forse la cosa più istruttiva che io abbia visto negli ultimi 10 anni sulla città.

È chiaro che lo Smart working può essere l'occasione per ridisegnare una città disegnata male perché, fuori dalla pandemia, è una condizione in cui le persone escono e si muovono, con una mobilità diversa da quella a cui siamo stati abituati. Abbiamo costruito negli anni una città monocentrica. Ora sicuramente possiamo mettere in piedi una città policentrica ed e' questo il modo per ridisegnare alcuni servizi di socialità e alcune attività che consentono alle persone di vivere meglio nel loro quartiere. Anche perché lo Smart working aumenta la produttività se è collegato al benessere delle persone. Una persona che vive male difficilmente può migliorare la propria produttività. Quindi bisogna lavorare per creare condizioni di contesto che consentano di vivere meglio.

Poi considerate le dimensioni medie delle nostre abitazioni, non tutti hanno la fortuna di avere una stanza a propria disposizione, ci sarà bisogno di immaginare spazi comuni vicino alla propria abitazione dove una persona si possa recare per avere a disposizione il massimo della tecnologia possibile o per avere 2 ore di tranquillità per scrivere o riflettere. L'equivalente della biblioteca.

Sul piano normativo non c'è molto da fare. È stato detto e condivido a pieno l'idea di legislazione snella di riferimento. C'è molto spazio per la contrattazione soprattutto aziendale, ma c'è anche molto spazio per valorizzare determinate potenzialità delle persone.

Quindi Smart Working vuol dire anche avere un ufficio e poter fare delle riunioni in presenza. E questo vale particolarmente per un giovane. Una persona non può essere assunta e essere collocata in Smart working. Le persone che vengono assunte devono avere la possibilità di vivere una fase iniziale in cui c'è poco Smart working e poi mano a mano che si acquisisce seniority, indipendenza, possono fare più Smart working.

C'è dunque molto da fare. Abbiamo situazioni più avanzate come l'INPS, e altre più arretrate come il Comune di Roma dove obiettivamente la produttività non e' aumentata ma al contrario è scesa, in assenza di strumentazione tecnologica adeguata messa a disposizione dei dipendenti.

Abbiamo scoperto in questi tempi che una cosa che veniva vista con sospetto da sindacati e imprese è entrata a far parte della nostra realtà. E dobbiamo lavorare pensando che abbiamo a che fare con una innovazione organizzativa da cui non torneremo più indietro.

Bisognerà decidere 2 cose: la velocità con cui la portiamo a regime e quanto utilizziamo questa leva per ripensare il modo in cui si vive nei grandi centri urbani. Se non lo faremo avremo perso l'occasione per fare di Roma una grande città contemporanea.

# Smart working: l'esperienza TIM

Andrea Laudadio

\*bozza non corretta

Il mio compito è portare nella discussione il punto di vista della grande impresa. All'interno di TIM sono il responsabile della TIM Academy, struttura che ha dentro di sé le leve soft della gestione del personale, quindi la parte di formazione, dello sviluppo, di people caring e engagement. In TIM, come il Professor De Masi sa, lo Smart working c'è sempre stato. Ha fatto parte del DNA di TIM. Un accordo sindacale consentiva un giorno di Smart Working a settimana però con tutti i limiti che sono stati identificati dalle persone che sono intervenute prima. Quindi Smart working, ma non lo Smart working ideale. Vi descrivo una vignetta che gira molto sui social in cui si vede una persona in Smart working e si vede davanti a lui il caos e dietro l'unica zona in ordine di casa. È un po' la metafora degli interventi che ci sono stati prima. Di quella sottile linea cioè che separa il visibile dall'invisibile all'interno della relazione di Smart Working. E quindi c'è una "Dark side of the moon" ( citazione dell'album Pink Floyd, "La faccia nascosta della luna", nota di redazione) dello Smart working all'interno della quale è possibile rintracciare una serie di comportamenti e situazioni che possiamo definire non virtuose.

Fortunatamente in Italia abbiamo lo pseudo anglicismo di "Smart working" che fa da parola-ombrello quando in realtà, come hanno detto tutte le persone che sono intervenute prima, esiste un mare magnum di condizioni. Lo sforzo che dobbiamo fare, non tanto a livello normativo ma culturale, è cominciare a metterle in ordine secondo una linea che va dalla modalità nella quale c'è più autonomia alla modalità nella quale c'è meno autonomia. Da una parte c'è il telecommuting, commuting significa appunto pendolarismo in inglese, e quindi quella che limita solo lo spostamento fisico, dall'altra quelle che consentono altre autonomie. Diciamo che c'è un asse in cui c'è il dove, il quando, il come, il cosa, il chi, e al vertice più alto dello

Smart working c'è la modalità più nobile, che è quella dell'agile working, all'interno della quale si può definire non solo il dove e quando si svolge l'attività lavorativa, ma anche il come, il cosa, il chi. Non siamo ancora in una situazione così evoluta ma abbiamo fatto in agosto un accordo sindacale molto importante. Siamo state sicuramente tra le prime imprese a siglare un accordo tra le parti per arrivare alla regolamentazione dello Smart Working. All'interno dell'accordo ci sono tante dimensioni. Uno dei temi è il diritto alla disconnessione. Abbiamo cercato di introdurlo in 2 modi. Da un lato c'è l'aspetto normativo e dall'altro quello culturale. Perché lo Smart working non va affrontato soltanto con strumenti culturali ne' soltanto con strumenti normativi, ma con un mix di entrambi.

Per questo sul diritto alla disconnessione da un lato abbiamo sancito che esiste un diritto alla interruzione del lavoro dalle 12,30 alle 14,30, minimo 30 minuti massimo 120 minuti. Però abbiamo anche chiesto di assicurare una connessione, un momento sincrono tra le 10 e le 12,30 e tra le 14,30 e le 16,30. A fianco all'aspetto normativo ce ne è uno culturale che stiamo provando a consolidare nell'azienda, con percorsi formativi finalizzati a sancire quali sono i principi della buona convivenza virtuale. Perché se non si può impedire ai managers in termini normativi di inviare messaggi in alcune fasce orarie, li si può comunque educare al fatto che i messaggi possono essere posticipati e si possono utilizzare applicazioni che li posticipano in maniera automatica.

Un altro elemento centrale dell'accordo sindacale è la previsione di parametri di monitoraggio. Ci siamo dati con le organizzazioni sindacali l'obiettivo di misurare quale sarà la riduzione dei chilometri, quale sarà la riduzione dei tempi di percorrenza e quale sarà la riduzione delle assenze dal lavoro. Abbiamo anche cercato di calibrare l'accordo su specifiche esigenze. L'accordo quando sarà a regime sarà un due più tre. Cioè per due giorni a settimana le persone potranno lavorare dove credono e nei restanti 3 giorni potranno utilizzare l'ufficio. Infatti da tutte le rilevazioni interne la risposta generale sul loro gradimento è sintetizzabile in "bello lo Smart Working, ma non ci vivrei". Quindi escludiamo uno Smart working 5 giorni su 5 a meno che non ci siano condizioni particolari. Per esempio al rientro da un periodo di malattia di 30 o più giorni che richiede trattamenti riabilitativi le persone possono accedere a 2 settimane consecutive di Smart Working; oppure se a casa del lavoratore c'è un bambino a cui sia stata diagnosticata DSA. In questo caso il periodo usufruibile è di 4 settimane. Analogamente per maternità e paternità nel 1 anno di vita del bambini e altrettanto durante la gravidanza e prima del congedo obbligatorio, le donne possono chiedere fino a 4 settimane di Smart Working.

Parallelamente faremo interventi per contrastare la solitudine attraverso strumenti di inclusione. Stavamo pensando a nuovi strumenti che la facilitino. Abbiamo messo al primo punto il diritto alla connessione di buona qualità in Wi-Fi in 4G e ci siamo impegnati con le organizzazioni sindacali a fornire a tutti i lavoratori una idonea dotazione informatica. Abbiamo introdotto il buono pasto per le giornate in Smart working e infine ci siamo impegnati per un percorso formativo importante, non solo per lavorare in Smart Working. Per noi è vitale lavorare con i capi e i capi intermedi per creare una cultura dello Smart Working.

Infine questo periodo di prolungato Smart working ci ha fatto riflettere su un aspetto specifico. Molti si interrogano sulle competenze digitali per lo Smart Working. La vera sfida per il prossimo anno però sarà quella di declinare in digitale le competenze ordinarie.

Il grande assente di questa fase è la creatività. Bisogna costruire dei percorsi sulla creatività al digitale. Stiamo creando anche un percorso all'empatia, che è scomparsa in questa fase. Lo dicono i venditori, lo dicono le persone che gestiscono i gruppi. Il fatto di trovarci sul digitale non autorizza le persone ad essere fredde e centrate sull'obiettivo. E stiamo lavorando anche al grande tema della leadership al digitale.

# Innovazione digitale: la visione che serve a Roma

Valeria Fedeli

Ringrazio il Pd di Roma per aver promosso questo incontro al quale vorrei contribuire con alcune osservazioni di carattere politico. La prima è che considero non ancora matura nella scelta politica generale la consapevolezza che non si torna indietro da una società digitale di cui lo smart working, il lavoro agile o a distanza sono parte integrante di un cambiamento radicale che se fino al 2019 investiva poco più di mezzo milione di lavoratrici e lavoratori (secondo l'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico di Milano) oggi ne coinvolge almeno 5 milioni.

Gli interventi precedenti hanno illustrato esperienze significative nell'uso della tecnologia sul luogo di lavoro ma, come spiegava il professor De Masi, l'innovazione tecnologica interviene trasversalmente su tutte le attività umane, sul modo di vivere, di lavorare, di studiare, di apprendere, di curarsi. Pensiamo per esempio a come la Didattica integrata digitale, l'ex Dad, ha influito e continuerà a influire sui processi d'apprendimento e a come la tecnologia può contribuire a innovare positivamente le metodologie didattiche.

Non è un caso che il Next Generation Eu punti soprattutto sul digitale e che l'investimento europeo è sulle infrastrutture, sulla connessione, sugli strumenti, sulla formazione nel digitale. Le grandi aziende sono senz'altro più avanti ma voglio ricordare che l'ossatura della nostra economia reale è rappresentata da piccole e medie imprese che non sono in grado di affrontare da sole questo cambiamento così profondo e radicale e che vanno dunque accompagnate e sostenute in questa complessa transizione.

Non è solo la Pubblica Amministrazione che può e deve dotarsi di modelli diversi di funzionamento attraverso il digitale. A Roma la sfida è proprio questa: avere una progettazione, un luogo nel quale chiamare tutte le competenze, urbanisti, architetti, sociologi, filosofi per dare senso a queste trasformazioni e, insieme alle parti sociali, riflettere insieme sul futuro digitale della Capitale.

Il digitale non deve fare paura. Non è vero che cancella posti di lavoro, il digitale è un'opportunità per cambiare l'organizzazione del lavoro, le modalità, le relazioni, e che implica il superamento dei due criteri con cui il lavoro si è sempre "calcolato": lo spazio e il tempo.

Sarebbe un grave errore considerarlo solo come uno strumento di conciliazione tra famiglia e lavoro e anche un rischio soprattutto per le donne che, come si è già visto durante il lockdown, sarebbero chiamate a gestire a casa il lavoro e anche i bambini.

Nessuno pensi che dopo la pandemia basterà trovare, per esempio per l'uso dello smart working, un assetto accettabile. Come è accaduto per diversi altri ambiti, il lockdown ci ha catapultato in una dimensione nuova, dove il digitale è apparso finalmente essenziale per tanti aspetti della nostra vita, richiamando questioni di organizzazione, di opportunità, di superamento di gap, di diritti da garantire.

L'opportunità che la crisi ci sta offrendo è quella di usare le esperienze vissute come modello per ripensare, riprogettare, ridefinire e innovare i paradigmi culturali e organizzativi. Ma è ora di passare da una condizione di necessità emergenziale a una scelta di innovazione che la politica deve avere l'ambizione e la responsabilità di governare.

Gli effetti di un cambiamento irreversibile, veloce e radicale andranno compresi e gestiti e allo stesso tempo dovrà essere garantita a tutte e tutti, per scongiurare il rischio di nuove forme di esclusione sociale, culturale, economica, l'approfondirsi di nuove e vecchie forme di disuguaglianza, l'opportunità di parteciparvi innanzitutto a attraverso il diritto alla connessione come diritto universale e nuova forma di cittadinanza.

Come ho scritto in una lettera firmata con Debora Serracchiani e pubblicata su 'Il Sole 24 Ore', sono convinta che il profondo cambiamento che abbiamo di fronte, se ben governato, possa essere positivo, per i lavoratori, per le imprese, per le famiglie, per la comunità. E per le rappresentanze delle imprese e dei lavoratori, se sapranno cogliere la sfida e contribuiranno a rendere questo cambiamento volano di crescita del nostro Paese.

Occorre però puntare e investire sulle conoscenze e competenze digitali fin dalla scuola primaria – un obiettivo che da ministra mi ha visto particolarmente impegnata attraverso il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD) e per tutto l'arco di studio, vita e lavoro della persona, aprirsi all'innovazione e incoraggiarne la spinta, pur restando fermi sulla difesa dei diritti. Se sapremo fare questo, allora lo smart working e in genere il digitale sarà un'esperienza innovativa di crescita e di uguaglianza per Roma e per tutto il Paese.

# Un nuovo patto tra istituzioni, imprese e mondo del lavoro

Paolo Orneli

In primo luogo, desidero ringraziare il Pd Roma e Andrea Casu per avere voluto questo appuntamento di oggi, Bruno Astorre che ha portato il contributo del partito regionale, Marianna Madia per il lavoro che sta svolgendo su questi temi, i professori, i colleghi e tutti i relatori che sono intervenuti e infine, ma non per ultima, Titti Di Salvo per l'impegno e la competenza che da sempre, come anche in questa occasione, la contraddistinguono.

Un appuntamento molto rilevante sia nel merito, perché un grande partito come il nostro non può non interrogarsi su una tematica così cruciale per il futuro della Capitale; sia nel metodo, perché si sono alternati in questo seminario colleghi e ospiti di primissimo livello, in grado di arricchire il dibattito affrontando con diversi modelli interpretativi e spunti di riflessione una tematica così articolata. Ecco, io credo che proprio di questo abbiamo bisogno: di una classe dirigente che sappia tornare a ragionare e riflettere sulla complessità delle problematiche e sulle tante connessioni che legano il nostro vivere comune in questa difficile, ma straordinaria città che è Roma.

Ragionare sull'impatto dello Smart Working su Roma significa parlare del futuro del lavoro, della nostra organizzazione sociale, del ruolo delle imprese – anche quelle del commercio – dei rapporti tra le persone. Per farlo non si può che muovere da due aspetti tra loro collegati: le conseguenze economiche della pandemia per la nostra città, all'interno delle criticità che più in generale stanno colpendo il Paese; le problematiche di lungo corso con cui Roma è giunta ad affrontare la crisi.

L'Italia, come sappiamo, è arrivata allo scoppio della pandemia in una situazione di già bassa crescita economica e rischia di subire un danno particolarmente forte rispetto ad altre realtà europee e ad altre economie avanzate. La pandemia, infatti, non è una livella, non colpisce tutti allo stesso modo. Si tratta di uno shock esogeno simmetrico che produce però effetti asimmetrici, sulla base di diverse variabili (l'efficacia delle misure di contenimento sanitario, la capacità di resilienza rispetto alla crisi economica e sociale, la diversificazione settoriale presente sul territorio, il ruolo delle istituzioni, ecc.). Queste differenze si manifestano sia tra le grandi aree geoeconomiche globali, sia all'interno dei singoli Paesi.

Le previsioni OCSE di dicembre 2020 prevedono una caduta del Pil mondiale 2020 pari al 4,2% e una ripresa per il 2021 pari al 4,2% (in calo, dunque, rispetto alle previsioni fatte a settembre 2020). Un dato globale che non deve però nascondere differenze importanti: la Cina, ad esempio, dovrebbe segnare nel 2020 addirittura un +1,8% per salire poi all'8% nel 2021; gli USA un -3,7% nel 2020 e un +3,2% nel 2021; l'area Euro dovrebbe attestarsi sul -7,5% nel 2020 a fronte di un +3,6% nel 2021 (una previsione fortemente al ribasso rispetto a settembre scorso). In questo contesto all'interno degli stessi Paesi europei si

evidenziano comportamenti differenti, che spaziano, per il 2020, dal -5,5% della Germania al -9,5% dell'Italia e -9,1% della Francia e per il 2021 dal +2,8% della Germania, al +4,8% dell'Italia, fino al +6% della Francia (OECD, Turning hope into reality, Economic Outlook, December 2020).

Sono numeri che evidenziano le difficoltà del sistema Italia sia durante la pandemia che in vista della (auspicata ma non ancora certa) ripresa del 2021; del resto, malgrado la ripartenza anche superiore alle attese del Pil italiano durante l'estate avesse fatto ben sperare, l'intensità della seconda ondata rischia di rimettere in discussione la misura del possibile rimbalzo previsto per il 2021. Sono numeri che confermano inoltre l'esigenza di tenere sempre insieme il tema sanitario con quello economico, perché in assenza di una efficace mitigazione, se non risoluzione, della pandemia, difficilmente potremo attivare percorsi di crescita strutturati, per lo meno non come vorremmo e non in tutti i settori della nostra economia.

D'altra parte, è bene sottolineare che la pandemia di Covid-19 è intervenuta mentre una parte rilevante dei sistemi produttivi internazionali stavano già affrontando quella transizione tecnologica, o quarta rivoluzione industriale, basata sull'applicazione del digitale al modello della fabbrica. Non è un caso che la crisi economica attuale stia contribuendo ad accentuare lo sviluppo di determinati comparti, spingendo anche le imprese dei settori tradizionali a intercettare processi e prodotti di tipo innovativo.

Lo dimostrano, ad esempio, i dati Cerved di giugno 2020 relativi agli andamenti dei vari comparti produttivi in Italia durante i mesi del lock down, tra inizio marzo e fine maggio: a fronte di attività che si sono sostanzialmente bloccate (proiezione cinematografica, trasporti aerei, trasporti pubblici locali e taxi, agenzie di viaggio, alberghi e strutture ricettive extra-alberghiere, ristorazione) ci sono stati comparti che hanno mostrato una tendenza alla crescita (commercio online, biomedicale, farmaceutico, grande distribuzione, tessuti tecnici industriali). Questa situazione non poteva non avere riflessi per Roma e per il Lazio. L'ultimo rapporto pubblicato dalla Banca d'Italia evidenzia una possibile contrazione del Pil pari a -10,3% nel primo semestre 2020, dovuta, tra le altre cose, al calo di consumi, investimenti delle imprese ed esportazioni, nonché al sostanziale blocco dei flussi turistici (Banca d'Italia. Economie regionali, L'economia del Lazio. Aggiornamento congiunturale, 13 novembre 2020).

Siamo dunque di fronte a una situazione particolarmente difficile, per molti aspetti inedita, legata in parte agli effetti della pandemia, in parte alle difficoltà che, malgrado anche le importanti innovazioni registrate negli ultimi anni, ancora erano in parte presenti nel tessuto produttivo. Più in generale, riprendendo un'analisi effettuata a giugno 2020 (Cerved-Confindustria, Rapporto regionale PMI 2020) credo sia importante sottolineare come questa pandemia ci abbia confermato che, da molti punti di vista, la capacità di resistenza di un territorio alla crisi esogena risieda anche dalla compresenza, nello stesso sistema economico, di un'articolazione di imprese e PMI aderenti sia ai settori considerati "anticiclici" (quali, ad esempio, farmaceutico, agricolo, beni di largo consumo), sia a comparti sui quali la crisi sembra mostrare un "impatto moderato" (ad esempio, hi-tech e grande distribuzione), sia a settori a "impatto alto" (con perdite di fatturato pari al doppio del dato medio del 2020), sia a comparti sui quali la crisi mostrerebbe un "impatto intenso",

con perdite oltre il 25% del fatturato 2020 (turismo, ristorazione, logistica e trasporti, trasporto pubblico, sistema moda).

È questo il primo elemento di riflessione che vorrei porre: se è vero che la pandemia ha accelerato alcune delle criticità (e delle potenzialità) già presenti nel tessuto produttivo, dobbiamo porci il problema di come riusciamo a valorizzare le tante differenze produttive e settoriali che pure sono presenti in un territorio come quello di Roma, anche alla luce del cambio di paradigma imposto dalla crisi da Covid-19, ad esempio, nell'equilibrio tra i diversi comparti produttivi e nell'innovazione resasi oramai necessaria a livello trasversale a tutta l'economia del Lazio, superando l'anacronistica differenziazione tra imprese "tradizionali" e "innovative". In una visione di medio-lungo periodo l'economia di Roma, forte di un sistema produttivo molto articolato e di un vasto universo della ricerca, potrà agganciare le possibilità future di ripresa della catena globale del valore rafforzando percorsi di strutturale innovazione e apertura internazionale. Questo sarà possibile, però, assumendo quello che da molti punti di vista appare come un cambio di paradigma che stiamo vivendo e che molto probabilmente vivremo, certo in forme differenti, anche quando questa pandemia sarà terminata. Che non significherà avere meno lavoro, ma lavorare diversamente e quindi pensare le nostre città in modo nuovo. Secondo

The Future of the Jobs 2020, ricerca promossa dal World Economic Forum, a fronte dei mutamenti imposti dal digitale e dall'arrivo dell'industria 4.0, il lavoro umano non diminuirà, ma cambierà notevolmente. Nuove competenze saranno richieste a chi sarà occupato nell'impresa della quarta rivoluzione industriale. Non a caso, secondo la ricerca condotta nel 2018 da Manpower Group, intitolata Humans Wanted-Robot Need You, gli investimenti in capitale umano saranno centrali per la crescita delle imprese al punto che, su 19.000 datori di lavoro interrogati (distribuiti in sei settori e 44 paesi) coloro che prevedono di mantenere o aumentare i propri impiegati sono passati dall'83% al 87% in tre anni. Sono proprio le aziende che più stanno automatizzando a creare maggiori posti di lavoro.

Lo Smart Working è parte di questo cambio di paradigma. Poco frequentato nella Pubblica Amministrazione prima della pandemia, ha conosciuto soprattutto in Italia un'accelerazione senza precedenti. Come ricordano i dati pubblicati da ForumPA, per oltre un terzo delle amministrazioni pubbliche lo Smart Working è stata una sostanziale novità portata dall'emergenza Covid-19. Lo Smart Working "d'emergenza" è stato introdotto, con tempi impensabili fino a poco tempo prima. È un modello che, come ricordava anche chi mi ha preceduto, non riguarda solo la Pubblica Amministrazione, ma anche le imprese private professionali e di servizi.

Si tratta di un tema centrale sotto molti punti di vista. Perché se cambia l'organizzazione del lavoro, inevitabilmente cambia parte della struttura della città e di quel vasto comparto dei servizi alla persona che ne costituisce uno degli assi portanti. Non a caso Confesercenti ha giustamente lanciato un grido di allarme, evidenziando gli effetti collaterali dello Smart Working per il tessuto commerciale, dell'ospitalità, della ristorazione e dei servizi presente in città; su un totale di 1,8 milioni circa di occupati nell'area metropolitana di Roma, l'incidenza dello Smart Working stimata sarebbe di circa 450.000 persone; la maggioranza in ruolo nella Pubblica Amministrazione (circa 340.000 occupati), mentre i restanti 110.000 lavoratori in Smart sono prevalentemente occupati nelle grandi

aziende, nei servizi alle imprese e alle persone in particolare. Molto residuale è – inevitabilmente – il ricorso allo Smart in altre attività come quelle commerciali, turistiche o nel manifatturiero, industria, costruzioni, agricoltura e trasporti (Confesercenti Roma, Lo Smart Working di oltre 400 mila occupati provoca un danno all'economia irrimediabile, luglio 2020). Come ricordato anche da Confcommercio, «a fine 2020 si prevede andranno persi 133 miliardi di euro di consumi in Italia [...]. Il consistente calo dei consumi nel Lazio nel 2020 (-14,0%) appare in media rispetto al dato registrato nell'intero Centro Italia (-14,0%)» (Confcommercio, Diario Economico della provincia di Roma, Dicembre 2020).

Questi numeri, di per sé già drammatici, diventano ancora più ardui da decifrare in assenza di previsioni certe – perché difficili se non impossibili – su un'eventuale fine della pandemia. È chiaro che in un quadro del genere tutta la classe dirigente di Roma e del Lazio, e in primis il Partito democratico, non può che interrogarsi sui tornanti futuri che ci aspettano, verso i quali, ci tengo a dirlo, consiglieri di rifuggire da proposte che non siano fondate sulla consapevolezza della complessità della questione che abbiamo di fronte. Perché penso che siamo davvero in un territorio per molti versi inesplorato. Conosciamo l'impatto attuale dello Smart Working, ma non sappiamo realmente cosa accadrà alla fine della pandemia. Difficile pensare che la nuova normalità sarà quella che avevamo a marzo 2020, ma allo stesso tempo non è affatto scontato che certe forme di organizzazione del lavoro rimangano strutturate nello stesso modo in cui le stiamo conoscendo in questi mesi. È possibile, ad esempio, che si vada verso un sistema misto, in grado di assumere molti aspetti del processo che stiamo conoscendo, senza abbandonare del tutto i modelli del passato. Di certo in questi mesi siamo stati tutti partecipi di un processo di alfabetizzazione digitale senza precedenti che comunque segnerà, io credo, un pezzo rilevante del mondo del lavoro e delle imprese dei prossimi anni. Questo soprattutto perché la diffusione dello Smart Working, nelle diverse accezioni – e contraddizioni –, si è innestata su un processo di rinnovamento dei modelli produttivi già in corso con la rivoluzione digitale e l'arrivo di industria 4.0.

Sono temi molto complessi. In primo luogo, perché lo Smart Working non è democratico: non coinvolge tutti allo stesso modo, né tutti hanno la possibilità di farlo; esistono differenze significative a seconda delle tipologie di imprese e tra i vari impieghi all'interno della stessa impresa. Inoltre, come ricordava bene chi è intervenuto nelle sessioni precedenti, se lo Smart Working sta già ridefinendo l'organizzazione interna alle imprese, si apre un tema di riconoscimento dei diritti ai lavoratori e alle lavoratrici su cui tutti, come sindacati e forze progressiste, dobbiamo interrogarci.

Se questi sono gli assi intorno ai quali ci muoviamo e che condizioneranno, con un'intensità che oggi ancora non possiamo valutare, il futuro assetto delle imprese anche dopo la pandemia, dobbiamo capire oggi con quali strumenti e modelli culturali affrontiamo questa complessità e il suo impatto per la città di Roma, come riusciamo a rendere più democratico e inclusivo un processo di potenziale parcellizzazione degli individui. Ancora, è fondamentale chiedersi come accompagniamo tutte le imprese in un percorso di trasformazione che già prima della pandemia era necessario e, infine, come salvaguardiamo la tenuta di settori essenziali come il commercio, la ristorazione,

l'ospitalità, il turismo, la cultura, i servizi alla persona di fronte a una crisi che rischia di metterne in discussione il futuro stesso.

Sono domande alle quali non è possibile dare oggi risposte nette, ma sulle quali è bene aprire un confronto che, come giustamente fatto anche nella giornata di oggi, porti il Pd a dialogare con tutte le parti interessate, le rappresentanze delle categorie, le forze sociali e civili, perché proprio su questi temi si giocherà un pezzo del futuro della città.

Per provare a individuare alcuni criteri di confronto, proverei a ragionare su tre livelli.

Il primo riguarda quella che possiamo definire, richiamandoci a più importanti e celebri citazioni, la "città futura". La possibilità di coniugare i cambiamenti nel mondo del lavoro con il mantenimento di un tessuto economico vitale nella città passerà anche per la capacità di una classe dirigente di affrontare il tema di una riorganizzazione del modello di città, di cui le imprese, nelle loro tante tipologie e comparti, sono un fattore essenziale. Attenzione, senza assumere alcun atteggiamento elitario, ma anzi prestando molta attenzione ai settori più tradizionali e spesso trascurati dalla pubblicistica o dalle mode del momento. Si tratta di affrontare il cuore del problema e capire che il modello di città che abbiamo conosciuto in questi ultimi anni sarà difficilmente sostenibile in futuro. Questo non deve essere ragione di spavento. Al contrario, deve essere uno stimolo per alzare il livello della nostra proposta, consapevoli degli spazi che si potranno aprire quando auspicabilmente la pandemia sarà cessata, per dare, ad esempio, una risposta al grido di allarme lanciato dalle imprese del commercio. Per farlo dobbiamo proporre un nuovo patto tra Pubblica Amministrazione, cittadini, imprese, operatori del commercio e dei servizi. Penso, ad esempio, a come cambierà il settore turistico nei prossimi anni; a come riorganizzare gli spazi pubblici e privati in una città che inevitabilmente conoscerà quantomeno un'accentuazione dello Smart Working; a come valorizzare servizi alla persona che puntino sulla qualità dell'offerta. La storia ci dimostra che quando Roma ha scommesso su se stessa, puntando sulla qualità e l'innovazione anche dei servizi alla persona, accompagnando le imprese nella trasformazione, sostenendole con adeguate politiche di marketing, con un rilancio e una riqualificazione delle infrastrutture e del decoro urbano, siglando un patto tra mondo del lavoro, dell'impresa e del commercio, i risultati sono stati importanti e significativi e hanno rilanciato il valore del "marchio" Roma in Italia e nel mondo, favorendo la crescita di quei settori che oggi più di altri soffrono gli effetti della pandemia.

Sempre con riferimento all'organizzazione della città penso, inoltre, al ruolo che potrà avere la rete degli Spazio Attivo della Regione Lazio, quali luoghi di incontro, aggregazione e coworking e, più in generale, a come incentivare la formazione di spazi comuni, pubblici e privati, dove, come ricordavano prima di me gli amici del sindacato, i lavoratori possano avere un supporto logistico adeguato e si possa favorire la contaminazione delle competenze. Credo che l'asse territoriale che stiamo immaginando all'interno della nuova programmazione dei fondi europei 2021-2027 potrà consentirci, non solo a Roma, di accompagnare processi di riorganizzazione del lavoro e dell'impresa all'interno della più ampia riorganizzazione delle città. Infine, vorrei qui richiamare la proposta di un nuovo centro per la ricerca e il trasferimento tecnologico che come Regione stiamo cercando di promuovere insieme alle università del Lazio. È un esempio di come il

tentativo di utilizzare e valorizzare le energie già presenti in città, dando loro certezze e prospettive di carattere sistemico e strutturale in grado di agganciare le innovazioni oggi presenti nei sistemi territoriali più avanzati, possa diventare anche motore di trasformazione degli assetti urbani.

Il secondo livello di interventi riguarda la capacità di realizzare politiche pubbliche di supporto alle imprese e ai lavoratori in questa fase di transizione. È un tema non inedito, ma radicato ad esempio nell'impostazione programmatica dell'Unione Europea degli ultimi anni e in quella della stessa Regione Lazio che dal 2013 ha effettuato una vera rivoluzione copernicana rispetto al passato nell'attenzione a questi processi. Penso agli obiettivi che ci siamo dati per la costruzione di un sistema territoriale favorevole all'innovazione, per combattere il digital divide tramite la diffusione della banda ultra-larga su tutti i territori, per la realizzazione del nuovo data center della Regione Lazio – un sistema complesso e innovativo che permetta di centralizzare e migliorare i servizi informatici rivolti ai cittadini –, nonché per lo sviluppo di un Digital Innovation Hub. Penso alla necessità di proseguire politiche di incentivo all'innovazione delle imprese, così come abbiamo cominciato a fare, ancora prima della pandemia, con il programma Digital Impresa Lazio, finalizzato a favorire la transizione al digitale di tutto il sistema produttivo. Penso alla necessità di attivare percorsi di formazione volti al reskilling e all'acquisizione di nuove competenze digitali, non solo specialistiche ma soprattutto trasversali: un elemento fondamentale sia per le aziende, sia per il lavoratore stesso, per garantirne occupabilità nel mercato del lavoro. A questo proposito con il collega Di Bernardino stiamo provando a investire una parte delle risorse del Fondo Sociale Europeo sulla formazione e le nuove competenze, incluse quelle volte a migliorare la competitività delle imprese attraverso, magari, un sistema di voucher simile a quello dei Temporary Export Manager previsti dal Piano per l'Internazionalizzazione del Lazio. Potremmo, inoltre, usare le risorse dei fondi strutturali per contribuire all'affermarsi di un nuovo sistema di relazioni industriali e di diritti nel lavoro, magari cofinanziando iniziative di welfare aziendale definite nel quadro della contrattazione collettiva di secondo livello.

Infine, il terzo livello è quello del riconoscimento dei diritti di una nuova cittadinanza digitale. Verso i lavoratori, favorendo nuovi accordi tra imprese e sindacati. Penso anche alla stessa Pubblica Amministrazione, dove è emersa in questi mesi di lock down una nuova cultura basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese. Un approccio, certo, non pienamente sviluppato, che risente ancora di incertezze e ostacoli, ma sul quale davvero sarà necessario nei prossimi anni fare il definitivo salto di qualità.

Per fare tutto questo, per la prima volta abbiamo a disposizione una importante mole di risorse. Siamo alla vigilia del varo della nuova programmazione unitaria per il periodo 2021-2027 che ci consentirà di investire circa 6,5 miliardi di euro e le cui linee guida sono state appena approvate dalla Giunta regionale del Lazio per essere discusse in Consiglio regionale. Una programmazione che, in continuità con quanto realizzato sino a oggi, investirà nei sistemi territoriali, in ricerca, innovazione, digitalizzazione delle imprese. Se guardiamo alla distribuzione dei Fondi SIE, circa l'85% dei fondi del FESR 2021-2027 sarà concentrato sugli obiettivi di policy 1 e 2, quelli con cui si cerca di connettere e valorizzare

i settori della ricerca e innovazione e della digitalizzazione. Siamo, inoltre, alla vigilia del varo di Next Generation Italia che rappresenterà un altro elemento essenziale per la costruzione del Lazio del futuro. Sono tutti elementi che contribuiranno a definire quella “cassetta degli attrezzi” con cui metterci in grado di affrontare i cambiamenti in corso, collegando le imprese e i lavoratori a quelle per la riorganizzazione della città, l’accelerazione del policentrismo e la costruzione di nuovi luoghi che diano servizi ai cittadini, ai lavoratori e alle PMI. Una “cassetta degli attrezzi” che sarà a disposizione dello stesso Comune di Roma, con cui come Regione Lazio dovremo sempre continuare a confrontarci per trovare idee e soluzioni utili al bene comune.

Muovendo da questa impostazione metodologica e da questi primi punti di merito – cui molti altri ovviamente se ne dovranno aggiungere – credo sia possibile lavorare per promuovere, nei prossimi mesi, un nuovo patto sul futuro della città che coinvolga istituzioni, sistema della ricerca, associazioni di categoria e rappresentative del mondo del lavoro, del commercio, dei servizi alla persona e della produzione, l’universo del terzo settore e dell’associazionismo, nonché tutte le forme di cittadinanza attiva presenti nella Capitale d’Italia.

# Ringraziamenti e proposta di lavoro

Titti Di Salvo

Vorrei ringraziare tutte le relatrici e tutti i relatori che hanno accettato il nostro invito a discutere di futuro, futuro del lavoro e futuro di Roma.

In particolare ringrazio il Prof. De Masi, a cui abbiamo chiesto di continuare a accompagnarci in questo percorso di lavoro. Che e' iniziato con la riflessione di questa primavera sulla innovazione come leva di cambiamento. E che continuerà. Aggiungeremo alla riflessione di oggi un prossimo appuntamento sull'impatto dello Smart working nella trasformazione dell'assetto urbanistico della Capitale. Chiameremo a discutere sindaci di altre grandi città come Milano, sindaci di città più piccole anche del Lazio, i presidenti dei Municipi di Roma. Amministratori dunque, ma anche urbanisti, istituzioni, esperti.

Come abbiamo già fatto nel passato, gli atti di questa giornata di lavoro ci aiuteranno in questa direzione e saranno a disposizione della discussione pubblica. Per non dover cominciare sempre da zero.

Ci tengo a ringraziare anche Piero Latino, segretario di Articolo 1 di Roma che ha seguito i nostri lavori dall'inizio.

Giulia Fainella, che ci ha aiutato fungendo da co-host nella gestione della piattaforma.

Enzo Tersigni, un nostro iscritto informatico, visionario che da prima che tutto ciò avesse inizio, ha colto la spinta verso il cambiamento dello Smart Working.

E Andrea Casu, il segretario del Pd di Roma, che ha scommesso, e non era facile né scontato, su un partito democratico che alza lo sguardo e si misura con le sfide del futuro, oltre a gestire il presente e l'emergenza.

E infine ringrazio Radio radicale che anche in questa occasione ha accompagnato il nostro lavoro.

# Conclusioni

Andrea Casu

Quello di oggi è stato un momento molto utile di confronto che non ci sarebbe stato senza la capacità di reazione che come comunità abbiamo realizzato dall'inizio della tragedia in cui siamo immersi.

Non ci sarebbe stata la riflessione sull'impatto dell'innovazione come leva del cambiamento dopo la pandemia, che abbiamo realizzato con un ciclo di iniziative monotematiche. Non ci sarebbe stata quella prima iniziativa di circolo promossa proprio da Enzo Tersigni con il prof. De Masi all'inizio del lockdown.

Non ci sarebbe stata la possibilità per tanti rappresentanti delle Istituzioni impegnatissimi in queste ore a gestire l'approvazione del bilancio piuttosto che della Finanziaria alla Camera, al Senato, in Comune, in Regione, di incontrarci e incontrarsi. Non ci sarebbe stata la possibilità di tante voci diverse di confrontarsi su un tema di cambiamento generale e con un equilibrio di voci di donne e di uomini. La metà degli interventi sono state di donne e l'altra metà di uomini. Un confronto di esperienze diverse, tra persone diverse alcune delle quali non hanno un rapporto con il Partito democratico ma che hanno scelto di confrontarsi anche con il Partito democratico perché sono consapevoli che questo è un momento di importanza straordinaria per la storia, del paese e della nostra città.

Noi oggi abbiamo messo un mattone nella direzione giusta. Lo diceva Valeria, c'è un tema enorme che dobbiamo declinare, sulla dimensione anche filosofica, su che cosa vuol dire essere umani in una società iperconnessa: qualche anno fa un manifesto in Europa ha istruito la discussione.

È il compito della sinistra mettere il tema del lavoro come cardine di questa riflessione generale. Perché non possiamo perdere il grande valore che il lavoro ha rappresentato nella storia e che dovrà rappresentare nel futuro. Oggi abbiamo messo un punto in quella direzione.

L'ultima annotazione è di metodo.

Il Partito democratico sta facendo il massimo. Ma siamo consapevoli che la riscossa civica e politica che serve alla Capitale ha bisogno di più di noi. Per questo invitiamo al confronto in ogni sede, in luoghi più ampi in cui si possano confrontare e riconoscere mondi più ampi. Rimettere in carreggiata la capitale è una sfida talmente alta che ha bisogno di tutte le energie. Dentro questo percorso come partito proponiamo alcuni temi indentitari. Il lavoro lo è.

E oggi con tutti gli accenti diversi che si sono espressi pensiamo di aver aiutato ad andare in questa direzione.

Scegliamo di fare l'Instant book, così come sul ciclo di iniziative sull'innovazione, perché abbiamo sul territorio uno straordinario patrimonio, che sono i nostri circoli. Vogliamo stimolare una discussione su questi temi tra i nostri iscritti partendo da stasera. E l'Instant

book servirà a creare una consapevolezza diffusa dell'urgenza di questa riflessione collettiva.

Anche per fare un salto di qualità nelle informazioni che veicoliamo nella nostra comunità. Risentendo l'iniziativa su Radio Radicale sarà evidente a tutti. Stasera abbiamo sfatato molte fake news e credo che uno dei compiti dei partiti sia quello di sgomberare il campo da tante finte notizie che girano e dare contenuti di qualità come stasera alla discussione dei territori.

Dobbiamo farlo online. Spero che grazie ai vaccino potremo tornare presto a farlo in presenza. Grazie a tutte e tutti.