

# Professionalità studi

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

## **In questo numero**

### **Nuove professioni e identità professionali**

- *sistemi di classificazione e ius variandi*
- *professionisti della sicurezza*
- *figure professionali del settore socio-assistenziale*
- *dal dirigente ai dirigenti*
- *smart working e ricerca*

**N. 2 aprile-maggio-giugno 2021**

## PROFESSIONALITÀ STUDI

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

### DIREZIONE

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

### CONSIGLIO SCIENTIFICO DI REFERAGGIO

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

### REDAZIONE

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

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

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

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

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

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

## SOMMARIO - n. 2/2021

### **Ricerche: Nuove professioni e identità professionali**

|   |    |
|---|----|
| FRANCESCA NARDELLI, CATERINA MAZZANTI, <i>La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia</i> .....                          | 1  |
| MARIA FRASSINE, FRANCESCO NAVIGLIO, ROCCO VITALE, <i>Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori</i> .....  | 19 |
| FEDERICA CAPPONI, <i>Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente</i> .  | 33 |
| ANDREA CARBONE, <i>Dal dirigente ai dirigenti</i> .....   | 49 |
| FABIO DI FELICE, LAURA ALFONSI, GIUSEPPE DE NATALE, LUCA MALAGNINI, MARCO OLIVIERI, ANTONIO PIERSANTI, RENATO SOMMA, GABRIELE TARABUSI, <i>Smart working e Ricerca: il punto di vista dei Ricercatori e Tecnologi dell'INGV</i> ..... | 86 |

# *Ricerche*

## **Nuove professioni e identità professionali**

### **La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo *ius variandi* lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia**

*Francesca Nardelli\**, *Caterina Mazzanti\*\**

*Sommario:* **1.** L'organizzazione del lavoro in balia dell'evoluzione tecnologica. Il lavoro agile emergenziale. – **2.** Lo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo: la Strategia Italia 2025 e l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro. – **3.** I sindacati travolti dalla trasformazione del lavoro: alcune esperienze positive di contrattazione. – **3.1** Il CCNL del settore dell'*Information and Communications Technology* – **3.2** La “cabina di regia del digitale” nel CCNL per il personale delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali – **4.** L'impatto del lavoro emergenziale sui sistemi di classificazione del personale della contrattazione collettiva – **5.** I nuovi confini della prestazione lavorativa e i limiti allo *ius variandi* del datore di lavoro: prospettive di tutela del lavoratore – **6.** Mancato adempimento dell'obbligo formativo, mora del datore di lavoro e tutela risarcitoria.

---

\* *Dottoranda di ricerca presso l'Università degli Studi di Bari.*

\*\* *PhD in diritto del lavoro e Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine.*

Francesca Nardelli è autrice dei paragrafi 1, 2, 3, 3.1 e 3.2. Caterina Mazzanti è autrice dei paragrafi 4, 5, 6, che costituiscono il frutto delle ricerche svolte nell'ambito dell'assegnio di ricerca sul tema della “professionalità come strumento di occupabilità” finanziato attraverso i fondi del Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale “PRIN 2017 – WORKING POOR N.E.E.D.S.: *New Equity, Decent work and Skills*” condotto dalle Università degli Studi di Udine, Bologna, Milano e dell'Aquila.

## 1. L'organizzazione del lavoro in balia dell'evoluzione tecnologica. Il lavoro agile emergenziale

L'irruzione, ormai non più recente, dello sviluppo tecnologico nei diversi ambiti produttivi <sup>(1)</sup> ha inciso sui tradizionali assetti <sup>(2)</sup> dei mercati - nazionale e locali - del lavoro e richiede un ripensamento delle categorie fondanti del diritto del lavoro <sup>(3)</sup>.

La c.d. quarta Rivoluzione industriale <sup>(4)</sup>, infatti, ha condotto ad una fusione tra il reale ed il virtuale e alla connessione tra sistemi fisici e digitali facendo largo a nuove frontiere del lavoro, delle attività economiche e della produzione industriale.

Sulla scia di quest'ondata innovativa, il legislatore ha dedicato il Capo II della l. 22 maggio 2017, n. 81, al lavoro agile <sup>(5)</sup>, modalità di

---

<sup>(1)</sup> M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2019, 2, 468; G.R. SIMONCINI, *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *LG*, 2018, 1, 17; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *DRI*, 2016, 1, 178 ss. che muove dalla cd Industry 4.0, contestualizzata in un ambito di impostazione polanyana, per comprendere se la nuova grande trasformazione del lavoro sia tale da imporre nuovi paradigmi sociali e giuridici.

<sup>(2)</sup> I sistemi di relazioni industriali, infatti, si mostrano sotto tensione in un'epoca in cui le "regole aristoteliche" del diritto del lavoro del Novecento, e cioè «l'unità di luogo-lavoro, di tempo-lavoro, di azione-lavoro», tutte costruite attorno al concetto di "posto di lavoro", lasciano spazio al concetto di "persona che lavora". Così B. VENEZIANI, *Le nuove forme di lavoro*, in M. Biagi, R. Blanpain (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati a economia di mercato. Profili comparati*. I. Diritto del lavoro, Maggioli, 1991, 108. Si veda anche M.G. GAROFALO, *Unità e pluralità del lavoro nel sistema costituzionale*, in *DLRI*, 2008, 117, 22.

<sup>(3)</sup> M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, *Adapt*, 2019, 24, chiarisce come gli scenari aperti dalla quarta rivoluzione industriale, unitamente all'esplosione di una questione demografica e ambientale, in realtà non contribuiscono a prospettare una crisi, ma conducono ad «una lenta e profonda trasformazione economica e sociale che sfida in radice il paradigma originario del diritto del lavoro».

<sup>(4)</sup> V. amplius D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi* – Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Cassino 18-19 maggio 2017, Giuffrè, Milano, 2018, 148 ss. Per un'analisi delle novità introdotte dalla fabbrica 4.0 sui fondamenti della subordinazione v. L. CORAZZA, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, in *DRI*, 2018, 4, 1066 ss; A. MAGONE, T. MASALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, 2016.

<sup>(5)</sup> Per una compiuta ricostruzione della disciplina del lavoro agile, si rinvia a D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo – agile – occasionale*, *Adapt University Press*, 2018, 345 ss.; G. BOLEGO, *Commento all'art. 18, l. n. 81/2017*,

svolgimento della prestazione di lavoro già sperimentata in diverse realtà aziendali <sup>(6)</sup>, con l'obiettivo, da un lato, di incrementare la competitività aziendale e, dall'altro, di favorire i/le prestatori/trici di lavoro agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Seppur mosso dal pregevole intento di rendere flessibile e maggiormente efficiente l'attività lavorativa, in concreto, il lavoro agile - subordinato tra l'altro alla conclusione di un patto *ad hoc* tra datore e lavoratore subordinato - è risultato appannaggio dei contesti imprenditoriali più avanzati restando, al contrario, la maggior parte delle realtà produttive impermeabili rispetto all'avanzare dell'evoluzione tecnologica e all'esigenza di "approfittare" del lavoro da remoto per flessibilizzare l'attività lavorativa.

A dare una scossa a questa situazione di sostanziale stagnazione è stato il d.l. n. 6/2020, convertito in l. n. 13/2020, recante «misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19», che per primo ha annoverato il lavoro non in presenza quale strumento anti-contagio <sup>(7)</sup>.

---

in Grandi-Pera (iniziato da), De Luca Tamajo, Mazzotta (continuato da), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, Padova, VI ed., 2018, 3128 ss.; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018, 461 ss.; M. VERZARO (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018; E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, Adapt University Press, 2017; M. TIRABOSCHI, *Smart working e digitalizzazione del lavoro. il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DLRI*, 2017, 4, 921. Si vedano anche i contributi raccolti in GRUPPO GIOVANI GIUSLAVORISTI SAPIENZA (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Working paper CSDLE "Massimo D'Antona" – Collective Volumes, 2017, n. 6.

<sup>(6)</sup> Per una rassegna dei contratti aziendali che hanno disciplinato lavoro agile si veda *Guida al Lavoro* del 19 marzo 2021 – Insetto 13, 19-30; per una rassegna dei contratti collettivi stipulati prima dell'entrata in vigore della l. n. 81/2017 si veda, invece, M. TIRABOSCHI, E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, Adapt WP, 2016, 2.

<sup>(7)</sup> Per la disciplina del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, si veda M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in AA.VV. *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, Adapt University Press, (a cura di) D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Fili, F. Seghezzi, 2020, I, 167 ss.

A partire da tale provvedimento legislativo, più del 40% dei lavoratori <sup>(8)</sup> è stato forzatamente catapultato in questa diversa realtà organizzativa quale misura di ordine pubblico sanitario e di ordine pubblico economico.

Il lavoro agile così concepito ha inevitabilmente fatto ingresso in scenari governati da datori di lavoro talvolta impreparati dal punto di vista culturale, tecnico od organizzativo e da lavoratori poco o per nulla formati sull'uso delle tecnologie facendo emergere rilevanti problematiche rispetto al complessivo sistema di gestione del lavoro.

In particolare, è emersa la necessità di riformare i sistemi di classificazione dei lavoratori che sembrano - fatta eccezione per alcune esperienze all'avanguardia - non recepire il mutamento socio-economico, digitale e culturale in atto poiché ancorati al modello di classificazione di stampo taylorista/fordista ed incentrati sulla prestazione lavorativa commisurata solo in termini di "prezzo" e non di "valore", a dispetto dello sviluppo delle competenze individuali dai contenuti «sempre più cognitivi, cooperativi, polifunzionali, e coinvolgenti», impossibili da ricondurre nelle vecchie mappe di inquadramento professionale <sup>(9)</sup>. Come è stato osservato <sup>(10)</sup>, infatti, i principali effetti dei cambiamenti in atto, che cavalcano l'onda della digitalizzazione, consisteranno nella diversa natura del contenuto della prestazione e delle competenze richieste rispetto a quelle attuali. In questa prospettiva, la dequalificazione e la riqualificazione rappresenteranno gli aspetti fondamentali dello scenario che va prospettandosi. Ciò, conseguentemente, porrà al centro del nuovo contesto di trasformazione la formazione professionale <sup>(11)</sup> che, rivista nei contenuti e nell'organizzazione, svolgerà un sempre più importante ruolo.

---

<sup>(8)</sup> Secondo i dati raccolti da Eurofound, *Living working and Covid-19, First findings, April 2020* disponibili al link: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf)

<sup>(9)</sup> S. CIUCCIOVINO, L. CASANO, P. TOMASSETTI, *Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 117 ss.

<sup>(10)</sup> Si veda M. WEISS, *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 9 ss.

<sup>(11)</sup> Sul tema della formazione si veda tra tutti D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004.



## 2. Lo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo: la Strategia Italia 2025 e l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro

Lavorare a distanza, utilizzando strumenti informatici, *software* e *hardware*, presuppone il possesso di competenze informatiche e digitali di base che in Italia sono poco diffuse.

I dati sullo sviluppo dell'economia e della società digitali disponibili a livello nazionale e internazionale, infatti, ne denunciano una significativa carenza tra la popolazione. Secondo Eurostat, solo il 42% degli italiani tra i 16 e i 74 anni possiede competenze digitali almeno a livello base, con un impatto rilevante sull'utilizzo dei servizi digitali. Il 17% delle persone di età compresa tra 16 e 74 anni non ha mai navigato in rete. Dati preoccupanti che hanno portato l'Italia a collocarsi in venticinquesima posizione rispetto ai 28 stati membri dell'Unione Europea per l'uso di Internet <sup>(12)</sup>.

Riscontrando quest'analisi, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, in fase di emergenza sanitaria, ha promosso la Strategia Nazionale per le Competenze digitali. Si tratta della Strategia Italia 2025 che lancia la sfida "Sviluppo inclusivo e sostenibile" per garantire un lavoro ispirato ad una innovazione etica, inclusiva, trasparente e sostenibile, che aumenti il benessere della società sulla base della considerazione che le competenze digitali costituiscono un asse strategico fondamentale per la crescita sociale ed economica del Paese. Com'è stato osservato, infatti, «il fenomeno della digitalizzazione rapportato al diritto del lavoro può essere coniugato in vario modo: può essere un nuovo modo di fare impresa; un modo nuovo di lavorare, anche all'interno di una impresa tradizionale, e può costituire un modo nuovo di gestire il mercato del lavoro» <sup>(13)</sup>.

La necessità di guardare allo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo è stata fatta propria dalla *Confederation of European Business*, dalle associazioni rappresentative delle piccole e medie imprese e del settore pubblico e dalla Confederazione europea dei

---

<sup>(12)</sup> Cfr. *The Digital Economy and Society Index, summarises indicators on Europe's digital performance and tracks the progress of EU countries, 2020*, e *Digital economy and society statistics - households and individuals* Eurostat 2019.

<sup>(13)</sup> Secondo D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *LG*, 2019, 4, 329.

sindacati dei lavoratori che, in piena pandemia, hanno sottoscritto l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro<sup>(14)</sup>. In attuazione dell'art. 155 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, infatti, le Parti sociali hanno delegato i sindacati degli Stati membri affiliati alle organizzazioni stipulanti l'attuazione di tale *autonomous agreement* (15).

In particolare - si legge nella sezione *Implementation and follow-up* - tutti i livelli della contrattazione collettiva sono invitati, in virtù della previsione di cui all'art. 155 TFUE, ad introdurre o rafforzare gli strumenti e le misure elaborati nell'ambito di una strategia sindacale basata sul coinvolgimento attivo dei lavoratori, dei datori e dei sindacati stessi. L'accordo, muovendo dal presupposto che l'evoluzione digitale sia in grado di apportare vantaggi ai datori, con riguardo all'incremento della produttività, ai lavoratori, in riferimento al miglioramento delle condizioni di lavoro, e ai non occupati, in termini di opportunità di lavoro, mira a sensibilizzare gli attori sulle opportunità e le sfide poste dalla trasformazione in corso. Concretamente, il procedimento che le Parti sociali nazionali devono seguire nei contratti nazionali e/o aziendali si articola in **cinque fasi**. Una **prima** fase, di tipo preparatorio, che impone la creazione di un «*climate of trust*» per discutere l'impatto della digitalizzazione sul posto di lavoro; una **seconda** fase, di mappatura congiunta, attraverso la quale esaminare l'impatto della tecnologia sui sistemi produttivi; la **terza e la quarta** fase attraverso le quali concordare strategie digitali ed adottare misure appropriate anche tramite la definizione dei ruoli e della responsabilità della dirigenza, dei lavoratori e dei loro rappresentanti; infine, la **quinta** fase che garantisce un monitoraggio continuo della efficacia delle azioni poste in essere ed una valutazione dell'opportunità di apportarvi modifiche e/o miglioramenti.

---

(14) Accordo stipulato il 22 giugno 2020. Il testo è disponibile al link: [http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/06/Final-22-06-20\\_Agreement-on-Digitalisation-2020.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/06/Final-22-06-20_Agreement-on-Digitalisation-2020.pdf). Per i commenti al provvedimento si vedano G. PIGNI, *European Social Partners Framework Agreement on digitalisation: ottimizzare i benefici ed affrontare insieme le sfide della digitalizzazione*, Bollettino Adapt 2020, n.26; A. ROTA, *Sull'accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, in *LaboUR&LawIssues* 2020, 6, 2, 25 ss.

(15) Sulla negoziazione volontaria/autonoma a livello europeo cfr. M. PERUZZI, *L'autonomia nel dialogo sociale europeo*, Il Mulino, 2011; F. LUNARDON, *La contrattazione collettiva europea* in F. Carinci, A. Pizzoferrato (a cura di), *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Giappichelli, 2018, 439 ss.; S. GIUBBONI, *L'Unione europea e le relazioni sindacali: un bilancio critico*, *Studi integr. Eur.*, 2019, 1, 59 ss.

### 3. I sindacati travolti dalla trasformazione del lavoro: alcune esperienze positive di contrattazione

Sulla capacità dei sindacati di cogliere tale sfida europea è lecito sollevare qualche dubbio ma al contempo obbligatorio sperare nel miracolo (!)

Basti pensare che, sotto il profilo strutturale, l'attuale sistema di classificazione del personale<sup>(16)</sup>, trasfuso in tutti i contratti collettivi e coniato essenzialmente per l'industria, si mostra spesso insensibile rispetto alla valorizzazione delle competenze digitali e informatiche e rispetto alla necessità di investire in percorsi formativi in favore dei lavoratori anche nell'ottica di superare il dilagante fenomeno del *digital divide*,<sup>(17)</sup> manifestando una «resilienza passiva al cambiamento, preferendo conservare quello che già praticano piuttosto che esplorare, con scelte innovative, ciò che oggi ancora non si conosce, anche al fine di anticipare o indirizzare “pratiche sociali” di uso delle tecnologie tali da rendere l'ambiente di lavoro sostenibile e inclusivo»<sup>(18)</sup>.

#### 3.1. Il CCNL del settore dell'*Information and Communications Technology*

Non possono, tuttavia, trascurarsi alcune esperienze contrattuali positive che recentemente si sono mostrate sensibili al tema della digitalizzazione/informatizzazione, anche in vista del massiccio ricorso al lavoro agile destinato a permanere, dopo l'esperienza pandemica, nel contesto lavorativo.

Nel panorama dei contratti collettivi nazionali di lavoro, il 21 luglio 2021 è stato siglato il primo contratto dedicato agli addetti del settore

---

<sup>(16)</sup> Per una descrizione del sistema si vedano M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *DRI*, 2008, n. 4, 1127 ss.; P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 2019, 4, 1151. Per l'esame dei contenuti della contrattazione collettiva in relazione ai temi connessi alla professionalità si veda anche F. D'ADDIO, *La professionalità nella contrattazione collettiva*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 72 ss.

<sup>(17)</sup> Secondo D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, cit., 334.

<sup>(18)</sup> M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2019, 2, 481.

dell'*Information and Communications Technology*, <sup>(19)</sup> i cui profili professionali, fino ad allora, non erano ufficialmente riconosciuti nella loro specificità e, per questo, erano stati assimilati a figure afferenti ad altri settori, come quelli della metalmeccanica e del commercio. Analizzando le linee di intervento disegnate dal CCNL cit., sembra proprio riscontrarsi il procedimento avanzato a livello europeo che muove dalla creazione di una piena consapevolezza digitale e giunge a realizzare una vera inclusione garantendo l'uguaglianza delle opportunità nell'utilizzo della rete e per lo sviluppo di una cultura dell'innovazione.

Il primo CCNL di categoria per il settore delle nuove tecnologie è sicuramente degno di nota per originalità. Anzitutto, dal testo dell'accordo emerge il superamento della tradizionale gestione per mansioni e l'adesione ad un sistema classificatorio - articolato non su livelli, ma in cinque categorie professionali - basato sulle competenze trasversali, tecnico-specialistiche e digitali. In quest'ottica, le Parti sociali promuovono il ricorso allo strumento del lavoro agile per assecondare il cambiamento tecnologico e favorire una sempre più incisiva cultura di responsabilizzazione dei lavoratori verso forme di lavoro orientate al raggiungimento dei risultati.

In secondo luogo, è previsto un meccanismo di *job rotation* con l'obiettivo di valorizzare la professionalità dei lavoratori e favorire la diversificazione delle loro competenze nonché lo sviluppo delle potenzialità inespresse. La rotazione, che assume forme diverse a seconda che avvenga su ruoli del medesimo livello organizzativo ovvero su ruoli di crescente responsabilità, seguirà il piano di mobilità interna che annualmente le aziende predisporranno per consentire ai prestatori di lavoro di accedere a nuove opportunità lavorative. Se questo meccanismo appare certamente meritevole di attenzione in vista dell'accrescimento delle competenze dei prestatori di lavoro e in ragione della finalità formativa che si propone di perseguire, stride la previsione secondo cui in fase di *job rotation* il lavoratore potrà essere adibito anche a mansioni inferiori rispetto a quelle di assunzione.

Il rischio, da valutare in fase di attuazione del contratto, potrebbe essere quello di "piegare" la prestazione lavorativa all'obiettivo aziendale di un efficientamento dell'attività produttiva rendendo più gravosi i ritmi di lavoro dei dipendenti. Da encomiare, invece, il riconoscimento retributivo del valore reale ed effettivo della prestazione del singolo e del suo

---

<sup>(19)</sup> Siglato il 21 luglio 2021 da CIFA E CONFISAL.

apporto individuale; sono previsti, infatti, scatti triennali di competenza pari all'1,5% della retribuzione mensile allorché il lavoratore dimostri nel medesimo periodo, attraverso il modello di certificazione contrattuale elaborato dalle parti stipulanti ed attuato in via sperimentale <sup>(20)</sup>, l'acquisizione di nuove competenze tecniche, trasversali e soprattutto digitali.

### **3.2. La “cabina di regia del digitale” nel CCNL per il personale delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali**

Viva attenzione al tema dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione, infine, è dedicata dalle parti stipulanti nell'accordo per il rinnovo del contratto nazionale del 31 marzo 2015 per il personale bancario <sup>(21)</sup>. Esso prevede la costituzione di un Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e della digitalizzazione nell'industria bancaria. Gli obiettivi che l'attività svolta dal Comitato si propone sono due: da un lato, monitorare e analizzare le fasi di cambiamento derivanti dall'impatto delle nuove tecnologie per elaborare soluzioni strategiche e rimanere al passo coi tempi; dall'altro, tenere costantemente aggiornato il CCNL con riguardo al sistema di inquadramento professionale anche ai fini dell'individuazione di nuove mansioni e ruoli professionali; a tale scopo, il CCNL permette alla contrattazione di secondo livello di individuare nuove figure professionali previo parere favorevole del Comitato.

Anticipando la necessità imposta per esigenze sanitarie, inoltre, l'accordo regola in maniera dettagliata il lavoro agile, inteso quale strumento per realizzare un adeguato equilibrio tra gli obiettivi di efficienza e produttività delle imprese e le esigenze personali e familiari dei dipendenti. Per garantire lo svolgimento efficace della prestazione di lavoro, il contratto subordina il ricorso al lavoro agile non già e non solo

---

<sup>(20)</sup> Il meccanismo di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze ai fini contrattuali è regolato dall'art. 43 del CCNL. Esso prevede la certificazione delle competenze individuate per ogni qualifica di riferimento ed acquisite dal lavoratore in contesti formali o non formali, il cui possesso risulti attestabile tramite un'apposita piattaforma informatizzata gestita dell'Ente Bilaterale EPAR.

<sup>(21)</sup> Stipulato il 19 dicembre 2019 da FABI, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, UILCA, UNITÀ SINDACALE FALCRI-SILCEA-SINFUB.

alla volontà del lavoratore, ma anche alla realizzazione di specifici interventi formativi.

L'assetto così individuato dal settore bancario ha ottenuto riscontri positivi anche in tempi di pandemia nel corso della quale il lavoro agile ha occupato il centro della scena.

«La straordinaria esperienza connessa alla pandemia di un ampio uso professionale delle modalità di lavoro da remoto» ha condotto, infatti, alla prima dichiarazione congiunta sul tema, siglata il 21 ottobre 2020 dal CEO di Unicredit e dal Presidente del Comitato Aziendale Europeo. Essa, recependo le richieste avanzate dal sindacato per la regolamentazione collettiva del lavoro agile anche in regime ordinario, ha dettato le linee guida in grado di condurre i dipendenti verso un percorso capace di adattarsi alle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica ed alle nuove modalità lavorative. Il progetto-pilota promuove il lavoro agile come modalità normale di esecuzione della prestazione lavorativa <sup>(22)</sup> e persegue, ponendo «le persone al primo posto», la cura delle loro esigenze personali, con l'intento di creare un nuovo modo sostenibile di lavorare.

Si tratta di una tendenza che si inserisce in un percorso di crescita di flessibilità lavorativa già avviato dai maggiori istituti bancari come *Deutsche Bank* e il Gruppo BNP-Paribas. Un esempio in tal senso è fornito dalla *smart bank*, strategia avviata nel 2015 dalla Banca Nazionale del Lavoro s.p.a. che poggia sul cd. *flexible working*.

In sostanza, essa prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa lungo tre direttrici: quella dello *smart space*, per essere più flessibili grazie ai nuovi spazi; quella dello *smart working*, per utilizzare al meglio il proprio tempo, ed essere più autonomi e responsabili nella propria attività; infine, quella dello *smart tech*, per sfruttare a pieno le opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Anche in questo caso, il *flexible working*, come emerge nel verbale di accordo siglato nel luglio 2020 tra BNL e sindacati <sup>(23)</sup>, si è affermato quale consolidata esperienza aziendale di efficace svolgimento delle attività di lavoro anche alla luce di quanto

---

<sup>(22)</sup> Il testo della dichiarazione è disponibile al link: [https://intranet.firstcisl.it/mediadms/pdf/web/file\\_viewer.php?idfile=3882](https://intranet.firstcisl.it/mediadms/pdf/web/file_viewer.php?idfile=3882).

<sup>(23)</sup> L'accordo in tema di *flexible working* è stato siglato in data 21 luglio 2020 tra la Banca Nazionale del Lavoro s.p.a. e le delegazioni sindacali del gruppo Bnl di FABI, FIRS-CISL, FISAC CGIL, UILCA E UNISIN – UNITÀ SINDACALE FALCRI-SILCEA-SINFUB. Il testo è disponibile al link: [2020.07.21-Verbale-Accordo-in-tema-du-Flexible-Working.pdf \(unisinbnl.it\)](https://www.unisinbnl.it/2020.07.21-Verbale-Accordo-in-tema-du-Flexible-Working.pdf).

sperimentato nel corso del periodo di emergenza epidemiologia da Covid-19, tanto da rendersi necessaria l'istituzione di una Commissione paritetica per il monitoraggio dello stato di avanzamento del lavoro flessibile.

#### **4. L'impatto del lavoro emergenziale sui sistemi di classificazione del personale della contrattazione collettiva**

Il ricorso al lavoro agile emergenziale durante la pandemia da Covid-19 ha rappresentato un importante strumento con il quale garantire la continuità lavorativa e produttiva, da un lato, e la prevenzione dal rischio del contagio, dall'altro, attraverso l'isolamento domiciliare e il distanziamento sociale<sup>(24)</sup>. Il lavoro a distanza ha però determinato un mutamento del modo di lavorare, destinato a perdurare anche una volta superata l'emergenza pandemica, con importanti ricadute sull'esercizio dello *ius variandi* del datore di lavoro: l'impiego delle tecnologie ha imposto modifiche sostanziali delle mansioni lavorative, al di là degli schemi tracciati dalla contrattazione collettiva, fondata sull'astratta definizione delle declaratorie e dei profili professionali propri di un modello fordista e ormai lontani dall'attuale contesto storico.

Per poter adattare il lavoro alle sue nuove modalità esecutive, il lavoratore è stato chiamato a svolgere attività in più o in ogni caso profondamente diverse da quelle precedenti, con una dilatazione dei confini della prestazione esigibile, spesso peraltro senza ricevere adeguata formazione dal datore di lavoro, in violazione dell'obbligo sancito dall'art. 2103, terzo comma, c.c.

Al centro del sinallagma contrattuale è stata posta la professionalità, con uno stravolgimento dello schema tradizionale contrattuale, fondato sullo scambio tra lavoro e retribuzione<sup>(25)</sup>.

D'altro canto, in questo nuovo contesto, anche la natura stessa della professionalità – la cui nozione non è univoca, stante il silenzio del legislatore e della contrattazione collettiva, che fanno riferimento a tale

---

<sup>(24)</sup> Al riguardo, M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *LG*, 2020, 6, 553; P. ALBI, *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in *MGL*, 2020, 4, 771 ss.;

<sup>(25)</sup> M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, 1995, II, 1122.

concetto senza però definirlo <sup>(26)</sup> – ha assunto connotati diversi, con la evidente valorizzazione delle competenze trasversali e delle c.d. *soft skills*. Basti pensare che l'impossibilità di un confronto diretto e immediato con i colleghi o con il superiore gerarchico, all'interno del consueto luogo di lavoro e durante l'orario lavorativo, ha imposto alle persone di lavorare con un inedito margine di autonomia, implicando il potenziamento della capacità di "*problem solving*", di collaborare a distanza (anche in tempo reale) con i colleghi e financo di assumere decisioni laddove in precedenza le stesse erano rimesse ad altri. A ciò si aggiunga il necessario e propedeutico possesso di competenze digitali e informatiche che, date per scontate, ove assenti, sono state acquisite spesso autonomamente e sul campo, senza alcun supporto formativo.

Nell'esperienza empirica si è davvero compiuto quel passaggio - già ampiamente descritto dalla dottrina <sup>(27)</sup> - da un'idea statica di mansione ad una dinamica di ruolo, basato sul reale contenuto della prestazione e sulle competenze e capacità della persona.

La professionalità ha così assunto una natura "plastica" <sup>(28)</sup> anche nei settori produttivi più riluttanti al cambiamento e si è pervenuti ad un forte disallineamento tra i sistemi di classificazione e inquadramento del personale e il contenuto del lavoro svolto, discrasia che peraltro sussiste da tempo e affonda le sue radici anche (e forse specialmente) nell'inerzia dell'autonomia collettiva di modificare i suddetti sistemi, ormai obsoleti rispetto ai contesti produttivi nei quali essi trovano applicazione <sup>(29)</sup>.

Tale scollamento, destinato a permanere anche una volta superata la fase emergenziale nonché ad accentuarsi col tempo, stante la tendenza diffusa a ricorrere allo *smart working* anche una volta superata la crisi

---

<sup>(26)</sup> A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, 1986, 31.

<sup>(27)</sup> F. CARINCI, Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale, in AA. VV., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti del VII Congresso Nazionale di Diritto del Lavoro. Napoli, 12-14 aprile 1985*, Giuffrè, 1986, 32. M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, n. 101, 169.

<sup>(28)</sup> M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., 478.

<sup>(29)</sup> L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 2020, 148; P. TOMASETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, cit., 1153 ss.; L. SPERANZA, *L'evoluzione dell'assetto delle qualifiche*, in *QRS*, 1977, n. 64-65.



pandemica <sup>(30)</sup>, si riflette sul datore di lavoro, i cui limiti nell'esercizio dello *ius variandi* risultano incerti. Non è chiaro, infatti, quale sia il perimetro entro il quale il datore di lavoro può esercitare il predetto potere di modifica della prestazione lavorativa *ex art. 2103 c.c.* e quali possano essere le tutele per il lavoratore, cui spesso è richiesto di svolgere mansioni nuove e diverse rispetto a quelle di assunzione senza un'adeguata formazione.

### **5. I nuovi confini della prestazione lavorativa e i limiti allo *ius variandi* del datore di lavoro: prospettive di tutela del lavoratore**

L'esercizio dello *ius variandi* da parte del datore di lavoro nel contesto dell'emergenza pandemica e l'adibizione del lavoratore allo svolgimento di mansioni nuove, specie in quei settori ancora piuttosto estranei (per diversi motivi) al processo di digitalizzazione e informatizzazione del lavoro, ha accentuato il forte disallineamento tra i sistemi di classificazione e inquadramento del personale previsti nei contratti collettivi e il contenuto del lavoro svolto.

In quei contesti, infatti, è emerso come le attività affidate ai lavoratori non siano perfettamente riconducibili alle definizioni delle declaratorie e dei profili professionali, con la conseguenza che il datore di lavoro ha di fatto esercitato il suo potere di modifica delle mansioni *ex art. 2103 c.c.* al di là dei limiti tracciati dalla citata norma, la quale ammette l'assegnazione di mansioni diverse purché «riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte». Inoltre, l'art. 2103, secondo comma, c.c. (come novellato dall'art. 3 del d.lgs. 81/2015) consente, in presenza di modifiche degli assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione lavorativa del dipendente, di adibire il lavoratore a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella stessa categoria legale.

---

<sup>(30)</sup> Secondo uno studio condotto da Fondirigenti nel “*Quick Survey Smart Working 2.0*” n. 3/2021, lo *smart working* sarà utilizzato in modo permanente dal 54% delle aziende interessate dall'indagine. Muterà anche la settimana lavorativa, costituita da 2,6 giorni in presenza e dai restanti 2,4 a distanza. Per consultare gli esiti della ricerca, v. <https://www.fondirigenti.it/documents/35495/0/Quick+Survey+Smart+Working+2.0.pdf/9e52946f-8e7d-b4ac-e043-61fd1b5db2cb?t=1615823342763>

La norma riflette una realtà molto diversa da quella attuale <sup>(31)</sup>, fondata su sistemi di classificazione del personale sovente divenuti obsoleti <sup>(32)</sup>, stante il mancato accoglimento, da parte dell'autonomia collettiva, dell'invito del legislatore tramite il nuovo testo dell'art. 2103 c.c. a intervenire in materia, modificando una impostazione a tutt'oggi fondata su mansioni e livelli retributivi anziché sul contenuto professionale dell'attività svolta.

L'ampio utilizzo dello *ius variandi* durante la pandemia, finalizzato ad adattare le mansioni tradizionali al lavoro a distanza, ha condotto ad un esercizio pressoché illimitato del predetto potere. In alcuni casi, ne è derivato un pregiudizio alla professionalità, specie laddove le attività da svolgere fossero routinarie e ripetitive e, quindi, dequalificanti, non tanto da un punto di vista dell'inquadramento, ma da quello professionale, secondo una concezione "elastica" di professionalità <sup>(33)</sup>. In altri casi, invece, il lavoratore è stato adibito a mansioni superiori, che richiedono un maggior margine di autonomia, tuttavia senza che tale passaggio sia avvenuto garantendo un'adeguata formazione sul campo.

Adottando un approccio ermeneutico che adegui la portata dell'art. 2103 c.c. al mutato contesto nel quale essa trova applicazione, è possibile ritenere che nella prima ipotesi un siffatto esercizio dello *ius variandi* violi i limiti imposti dal legislatore, poiché determina un depauperamento del bagaglio professionale del lavoratore, concordemente a quanto ritenuto anche dalla giurisprudenza più recente <sup>(34)</sup>, che nel tentativo di aprirsi ad una nozione dinamica di professionalità, riconosce il risarcimento del danno guardando al contenuto delle attività effettivamente svolte, e non al fatto che esse siano riconducibili ad un inquadramento inferiore. In questo senso, la lesione della professionalità corrisponde ad una violazione della dignità della persona, giacché il primo valore è connesso al

---

<sup>(31)</sup> C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1/II, 25. M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, WP CSDLE Working Papers "Massimo D'Antona".IT, n. 308/2016.

<sup>(32)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in F. Carinci (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo ius variandi*, e-Book ADAPT, n. 48, 2015, 50 ss.

<sup>(33)</sup> M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Bergamo, 2019, 215 ss.; si veda, inoltre, la relazione tenuta da M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori* tenuta in occasione delle Giornate di Studio Aidlass a Udine nelle giornate del 13-14 giugno 2019.

<sup>(34)</sup> Cass. civ., 4 febbraio 2021, n. 2676, *inedita*.

secondo, rappresentandone una sfaccettatura <sup>(35)</sup>. D'altro canto, trattandosi di un rapporto contrattuale sinallagmatico, il comportamento del datore di lavoro che travalichi i limiti dell'art. 2103 c.c. configura un inadempimento contrattuale, che legittimerebbe il lavoratore ad opporre un'eccezione di inadempimento (art. 1460 c.c.), molto pericolosa e rischiosa, visto che il supposto grave inadempimento datoriale potrebbe non essere riconosciuto tale dal giudice <sup>(36)</sup>.

Anche nei diversi casi in cui, in assenza di un'adeguata formazione, il lavoratore si vede costretto a svolgere una prestazione di natura completamente diversa da quelle precedenti ma non "inferiore", per la quale è richiesto il possesso di ulteriori competenze, è possibile ritenere del pari violato l'art. 2103 c.c., che, come ricordato, prevede, seppur in modo generico, un obbligo di formazione, il cui mancato adempimento non determina, tuttavia, la nullità della nuova assegnazione.

## **6. Mancato adempimento dell'obbligo formativo, mora del datore di lavoro e tutela risarcitoria**

L'esperienza dell'emergenza pandemica ha messo in luce come spesso la transizione dei lavoratori dalle precedenti mansioni a quelle nuove da svolgere a distanza sia avvenuto senza un'idonea e propedeutica attività di formazione e apprendimento, nonostante la sussistenza di un chiaro obbligo datoriale in tal senso (v. art. 2103, terzo comma, c.c. come novellato dall' art. 3, d.lgs. n. 81/2015) che colma una lacuna normativa in passato risolta attraverso una lettura orientata dell'art. 35 Cost., secondo comma, in relazione agli art. 2094 e 2103 c.c. <sup>(37)</sup>, e delle carte dei diritti elaborate su scala internazionale (quali l'art. 6 del Patto internazionale

---

<sup>(35)</sup> C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *DLRI*, 2017, 668; U. GARGIULO, *La determinazione della prestazione di lavoro tra libertà e dignità: potere direttivo e ius variandi a cinquant'anni dallo Statuto*, in M. RUSCIANO, L. GAETA, L. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei Lavoratori. Politiche del diritto e cultura giuridica*, in *Quad. Dir. Lav. Merc.*, 2020, 379 ss.

<sup>(36)</sup> *Ex multis*, Cass. civ., 16 gennaio 2018, n. 836, in *Foro it.* 2018, 2, I, 465 e Cass. 22 febbraio 2008, n. 4673, in *Diritto e Giustizia online*, 2008, secondo le quali il lavoratore può rifiutarsi di svolgere mansioni inferiori soltanto nel caso in cui tale rifiuto sia proporzionato all'illegittimo comportamento del datore e sia conforme a buona fede.

<sup>(37)</sup> M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro e esigenze formative*, in *RGL*, 1997, 1, 270.

sui diritti economici, sociali e culturali, stipulato in ambito ONU nel 1966, nonché l'art. 1 e l'art. 10 della Carta sociale europea del 18 ottobre 1961)<sup>(38)</sup>.

Come chiaramente emerso dalla fase emergenziale, tuttavia, il rischio che si corre è quello dell'inattuazione di tale disposizione, stante la mancanza di un adeguato apparato sanzionatorio nel caso di inadempimento datoriale, che dovrebbe costituire un limite sostanziale all'esercizio dello *ius variandi*; l'assenza di una formazione non determina, infatti, l'invalidità dell'atto di assegnazione a nuove mansioni, con la conseguenza che la tutela si sposta sul piano risarcitorio.

La previsione contenuta nell'art. 2103, terzo comma, c.c. prospetta quindi numerosi problemi, amplificati proprio dai profondi cambiamenti tecnologici e dalla pandemia che ha repentinamente indotto ad uno uso diffuso del lavoro a distanza.

Anzitutto, come osservato dagli interpreti<sup>(39)</sup>, non è chiaro se la previsione dell'obbligo formativo sia riferita alle sole ipotesi di *ius variandi* (orizzontale e verticale) oppure anche a quella dell'accordo individuale di mutamento delle mansioni, cioè del c.d. "patto di demansionamento" previsto dal sesto comma.

Inoltre, è difficile comprendere *a priori* quando la formazione sia effettivamente "necessaria". La disposizione prevede, infatti, che «il mutamento di mansioni è accompagnato, *ove necessario*, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni». Laddove nemmeno la contrattazione si esprima al riguardo, sarà il giudice a stabilire i casi in cui il datore di lavoro è tenuto a corrispondere un'adeguata formazione al proprio dipendente.

Occorre quindi valutare le conseguenze derivanti dal mancato adempimento dell'obbligo di formazione e le possibili tutele di cui dispone il lavoratore.

Stante la natura sinallagmatica del rapporto contrattuale, l'inadempimento datoriale è in ogni caso riconducibile entro lo schema della mora del datore di lavoro (art. 1206 c.c.), chiamato non soltanto a consentire

---

<sup>(38)</sup> D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004, 94.

<sup>(39)</sup> Nel senso dell'applicabilità della previsione in tutti i casi citati, M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 2015, 6, 1156; C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 149, 178.

il regolare svolgimento della prestazione lavorativa e a non rifiutarla, ma anche ad assicurarne l'effettiva esecuzione, fornendo al proprio dipendente tutti gli strumenti necessari. A fronte di un'estensione delle attività lavorative esigibili, anche l'obbligo di cooperazione all'adempimento *ex art. 1206 c.c.* si dilata sensibilmente, rientrandovi in esso quello della formazione propedeutica a consentire al lavoratore di eseguire mansioni diverse da quelle in precedenza svolte.

La messa a disposizione di un bagaglio di nuove competenze è dunque prodromica e funzionale all'esatto adempimento da parte del lavoratore, poiché il momento della formazione costituisce il substrato della prestazione lavorativa <sup>(40)</sup>, derivandone l'illegittimità del licenziamento o dei provvedimenti disciplinari intimati al lavoratore per notevole inadempimento tutte le volte in cui risulti che egli abbia svolto la sua attività con la diligenza richiesta ai sensi dell'art. 2104 c.c. ma in assenza di un'idonea preparazione (non per sua colpa) <sup>(41)</sup>.

Al di là di tali rilievi, la tutela effettivamente prospettabile per il lavoratore è quella risarcitoria, come emerge implicitamente dall'art. 2103 terzo comma c.c., depotenziato dalla mancata previsione dell'invalidità dell'atto datoriale per mancato adempimento dell'obbligo formativo. Sotto questo profilo, il risarcimento, per poter soddisfare la sua preminente funzione riparatoria, non dovrebbe consistere nel pagamento di una somma di denaro, ma assumere la forma della condanna ad un *facere* specifico, cioè quello di corrispondere un'idonea formazione al lavoratore. Questa soluzione sembrerebbe meglio adattarsi anche al contesto delle transizioni occupazionali, nelle quali è il bagaglio di competenze del lavoratore a garantire il naturale passaggio, non solo da un'occupazione ad un'altra, ma anche a diverse mansioni nel corso del medesimo rapporto di lavoro <sup>(42)</sup>.

---

<sup>(40)</sup> E. GHERA, *Spunti critici in tema di mora del creditore di lavoro*, in *DL*, 1970, I, 91 ss.; E. GHERA, F. LISO, voce "*Mora del creditore*" (*dir. lav.*), in *Enc. Dir.*, 1976, vol. XXVI, 977 ss.

<sup>(41)</sup> E. GRAMANO, *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro*, in *Labor*, 2021, 3, 272.

<sup>(42)</sup> M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori tenuta in occasione delle Giornate di Studio Aidlass a Udine nelle giornate del 13-14 giugno 2019*, cit.; L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, cit., 149.

## Abstract

### La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia

**Obiettivi:** l'articolo intende affrontare il tema dell'impatto delle tecnologie sul lavoro e sui sistemi di classificazione dei lavoratori attualmente previsti nella contrattazione collettiva. **Metodologia:** l'indagine prende le mosse dall'analisi empirica dello stato attuale della contrattazione collettiva sul tema, con focus su particolari esperienze innovative; si sofferma poi sulle principali problematiche relative all'esercizio dello ius variandi datoriale emerse nel corso della fase dell'emergenza pandemica. **Risultati:** emerge un disallineamento tra l'attuale organizzazione del lavoro, come modificata anche in seguito all'esperienza pandemica, e i sistemi di classificazione del personale; disallineamento che si concreta anche nella difficoltà di assicurare una efficace tutela al lavoratore rispetto agli inadempimenti datoriali. **Limiti e implicazioni:** i risultati della ricerca possono avere incidenza sulle politiche contrattuali contribuendo a concepire un'impalcatura aziendale fondata sulla valorizzazione delle competenze dei lavoratori attraverso il riconoscimento della loro professionalità, intesa quale elemento coadiuvante delle prerogative datoriali. **Originalità:** la ricerca permette di effettuare una valutazione integrata da un lato, dalle esigenze rivenienti dall'impatto delle tecnologie sull'organizzazione del lavoro e, dall'altro, da quelle derivanti da un diverso assetto produttivo aziendale rispetto a un nuovo contesto socio-economico post pandemico.

**Parole chiave:** tecnologia, lavoro agile, competenze, ius variandi.

**Objectives:** the article intends to address the issue of the impact of technologies on work and on worker classification systems currently provided for in collective bargaining. **Methodology:** the survey starts from the empirical analysis of the current state of collective bargaining on the subject, with a focus on innovative experiences; then it focuses on the main issues relating to the exercise of the employer's ius variandi that emerged during the pandemic emergency phase. **Results:** a misalignment emerges between the current work organization, as modified also following the pandemic experience, and the personnel classification systems; misalignment which is also reflected in the difficulty of ensuring effective protection for the worker against employer failures. **Limits and implications:** the results of the research may have an impact on contractual policies, helping to conceive a company framework based on the enhancement of workers' skills through the recognition of their professionalism, understood as an adjuvant element of employers' prerogatives. **Originality:** the research makes it possible to carry out an integrated assessment on the one hand of the needs deriving from the impact of technologies on the organization of work and, on the other, from those deriving from a different company production structure compared to a new socio-economic context post pandemic.

**Keywords:** technology, home office, skills, ius variandi

## **Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori**

*Maria Frassine\* , Francesco Naviglio\* , Rocco Vitale\**

*Sommario:* **1.** Premessa. – **2.** Le sfide per i formatori: verso una didattica sempre più digitalizzata ed innovativa. – **3.** Le sfide per RSPP e consulenti della sicurezza: nuovi scenari, nuovi rischi, nuove soluzioni. – **3.1.** Andare oltre le competenze tecniche – **3.2.** Sicurezza e sostenibilità, un nuovo inscindibile binomio. – **4.** Le sfide per il legislatore. – **5.** Il ruolo delle associazioni di categoria. – **6.** Conclusioni

### **1. Premessa**

Il coronavirus ha cambiato per sempre la società in cui viviamo e il mondo del lavoro.

La tecnologia è diventata un elemento imprescindibile e settori prima considerati quasi di nicchia stanno conoscendo un vero boom. Quali professioni saranno più richieste nel post emergenza e come si modificheranno quelle attuali? Quali nuove competenze e conoscenze dovranno essere acquisite dai professionisti della sicurezza per poter affrontare il mondo del post-pandemia?

La sfida senza precedenti, determinata dall'emergenza che ha scosso tutto il mondo, ha trasformato radicalmente la società in cui viviamo e il mercato del lavoro. E non si tratta di una tendenza reversibile. La particolare situazione di emergenza ha stravolto profondamente alcune professioni: lo smart working, da semplice esperimento sociale in alcune

---

\* *Giurista, Responsabile Relazioni Esterne e Ufficio Studi e Legislativo di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

\* *Sociologo del lavoro, Segretario Generale di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

\* *Sociologo del lavoro, Presidente di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

aziende particolarmente orientate al benessere dei dipendenti, è diventato in pochissimi giorni la norma per milioni di lavoratori. Chi non era abituato all'utilizzo massivo della tecnologia ha dovuto rivedere le sue abitudini e adeguarsi in tempi rapidissimi. I piccoli negozi di quartiere hanno per la prima volta sperimentato l'e-commerce, compiendo un processo di trasformazione velocissimo, per cui «è ormai largamente condiviso il concetto che la trasformazione digitale ha una rilevanza strategica per la competitività e la crescita dell'Italia» <sup>(1)</sup>.

Sarà impensabile, dunque, tornare indietro. Perché i cittadini hanno imparato nuove esperienze comunicative familiarizzando, per la prima volta in alcuni casi, con le nuove tecnologie. Ecco le professioni del futuro, cioè quelle più richieste nel post-emergenza, dovranno tenere conto di tutti questi nuovi fattori.

Il futuro sarà sempre più orientato al digitale. Ne usciranno trasformate scuole e fabbriche, ma anche il più tradizionale lavoro d'ufficio che vedrà un sempre crescente aumento delle riunioni virtuali a discapito di quelle vis-à-vis, con una significativa riduzione quindi anche delle trasferte e dei viaggi di lavoro.

In tale profonda trasformazione della società civile un ruolo centrale, come abbiamo visto, lo occuperà il mondo del lavoro e, di conseguenza, la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e conseguentemente le metodologie formative ad essa collegate.

La sicurezza sul lavoro è stata riportata al centro del dibattito, ritrovando nuovo slancio: i datori di lavoro si sono ritrovati davanti alla consapevolezza che il bene più caro per ciascuna realtà aziendale sia proprio la salute e la sicurezza dei lavoratori. E come affermato da alcuni autori «il tema della salute e sicurezza sul lavoro ha ritrovato il proprio ruolo centrale nel dibattito istituzionale, in quanto la sua tutela è oggi condizione fondamentale per poter garantire l'apertura e la gestione delle attività lavorative» <sup>(2)</sup>.

Scontato – si dirà – ma la realtà è sempre stata diversa. La sicurezza era vissuta come un obbligo, non come un investimento e come pilastro per il benessere e la sussistenza dell'azienda stessa.

---

<sup>(1)</sup> M. E. VIGGIANO, *Pandemia e digitale, così sono emersi i punti deboli del sistema Italia*, su [www.econopoly.ilsole24ore.com](http://www.econopoly.ilsole24ore.com), 3 agosto 2020 (consultato il 24 agosto 2021).

<sup>(2)</sup> R. VITALE, M. MASI, *Introduzione al Rapporto AiFOS 2020 "Lavoro, Sicurezza e Formazione ai tempi del Coronavirus"*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4, 27.



In questo nuovo scenario, diventano interlocutori fondamentali per il datore di lavoro i professionisti della sicurezza, che devono essere pronti, competenti e capaci nell'accompagnare le aziende in questa fase di cambiamento.

Nuove sfide attendono dunque i professionisti della sicurezza: in particolare i formatori e i Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione, i consulenti e gli HSE manager.

## **2. Le sfide per i formatori: verso una didattica sempre più digitalizzata ed innovativa**

Mutando le metodologie lavorative, le professionalità collegate e le strumentazioni utilizzate, dovranno di conseguenza modificarsi anche le metodologie formative ed i contenuti dei percorsi formativi finalizzati a prevenire infortuni sul lavoro e con essi dovranno modificarsi le competenze e le conoscenze dei formatori alla sicurezza.

La situazione di emergenza ha imposto a tutti noi una modifica degli stili di vita e di lavoro e i professionisti del settore devono necessariamente prendere atto che il mondo della formazione ne uscirà sicuramente trasformato in relazione al modo di concepire il rapporto formatore-discente e agli strumenti da utilizzare nel processo formativo. In questo periodo di blocco forzato delle attività d'aula, si è fortunatamente fatto ricorso alla tecnologia informatica che tramite web ha permesso - volenti o nolenti - di proseguire le attività di formazione per quelle parti e quegli argomenti che non comportassero attività manuali e di pratica con strumentazioni. Secondo una ricerca condotta dalla nostra associazione <sup>(3)</sup> in cui si è indagato con quali metodologie didattiche fossero stati proposti i corsi di formazione alla sicurezza nel periodo del lockdown, il 69,8% dei formatori intervistati ha dichiarato di aver utilizzato la metodologia della videoconferenza.

Indubbiamente c'è stato e ci sarà un forte stravolgimento dell'attività lavorativa dei formatori e questo ha imposto di rivedere le convinzioni in tema di metodologie formative e di rapporto con i partecipanti ai corsi. Improvvisamente e prepotentemente la pandemia ha permesso alla tecnologia e al web di entrare nelle abitudini di "connessione" con il mondo

---

<sup>(3)</sup> AA. VV., *Rapporto AiFOS 2020 "Lavoro, Sicurezza e Formazione ai tempi del Coronavirus"*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4.

del lavoro e della formazione. Questo ultimo aspetto è quello che probabilmente imporrà ai docenti di innovare profondamente i metodi di concepire e realizzare l'attività di formazione.

Sicuramente la formazione in presenza non verrà del tutto sostituita da quella a distanza. La classica lezione frontale verrà trasformata e riorganizzata con l'ausilio dei potenti strumenti informatici a nostra disposizione. La formazione a distanza si affiancherà alla formazione in aula, con lo sviluppo di corsi blended. Si dovrà imparare ad accettare questa nuova metodologia formativa che certamente aiuterà docenti, discenti e la società tutta a conciliare innumerevoli aspetti, tra cui la sostenibilità ambientale, il risparmio di tempo, lo sviluppo di nuove competenze tecnologiche ed informatiche, nonché una diminuzione del livello di stress lavoro-correlato e il miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

I protagonisti dei processi formativi condotti tramite il web non sono e non saranno figure nuove; si tratterà degli stessi soggetti, che sono già presenti nell'ambito della formazione tradizionale, che dovranno assumere consapevolezza dei compiti e delle funzioni molto diverse che saranno chiamati a ricoprire nel quadro della nuova metodologia di formazione tramite strumenti informatici.

Tra i nuovi compiti vi sarà senza dubbio quello di coinvolgere e stimolare i partecipanti ai corsi in remoto all'apprendimento secondo i nuovi canoni, rendendo partecipe ogni singolo lavoratore alle azioni formative, facendogli assumere un ruolo attivo. Questo nuovo modo di fare formazione non determinerà l'eliminazione dell'aula, ma il suo inserimento in un processo formativo nuovo e più agile.

In particolare, sicuramente la formazione alla salute e sicurezza sul lavoro subirà una profonda innovazione nelle modalità di erogazione e di progettazione dei corsi di formazione. Ad oggi sia erogazione che contenuti sono disciplinati da norme di legge ed Accordi Stato-Regioni che arrivano alla determinazione anche di minimi particolari, lasciando poco spazio alla progettazione individuale del formatore e alla sua gestione dell'aula.

La frase "...non sarà più come prima..." rappresenta esattamente il domani della formazione alla salute e sicurezza sul lavoro. L'enorme numero di formazione erogata tramite e-learning e videoconferenze nei mesi scorsi ha decisamente modificato le abitudini di discenti e docenti facendo sperimentare in modo diretto l'attività di formazione tramite strumenti di terza generazione.

Di questa esperienza ne beneficerà anche la tradizionale formazione in aula. I contesti e i rapporti con i partecipanti da parte dei docenti in aula dovranno svilupparsi mediante le nuove dimensioni “interattività”, “esperienza” ed “apprendimento immersivo” ricordate per la formazione a distanza.

L’errore che i formatori della salute e sicurezza sul lavoro non dovranno assolutamente fare è di mettere in concorrenza e contrapposizione la formazione erogata in aula con quella fruita tramite sistemi multimediali.

Fondamentale sarà inoltre concentrarsi più che sulla trasmissione di conoscenze, sulla sperimentazione di competenze utili per la gestione del cambiamento, per far fronte ai nuovi rischi emergenti.

Come già ricordato in precedenti scritti <sup>(4)</sup>, i formatori non dovranno solo subire, ma aprirsi alle tecnologie consapevoli che, proprio il digitale, dall’essere una minaccia possa rivelarsi una incredibile opportunità. Questo a patto che anche loro si evolvano nelle modalità di approccio ai partecipanti, nelle singole competenze digitali, nelle modalità comunicative, nella programmazione di corsi, finanche alla semplice ridefinizione del patto d’aula e alla somministrazione di questionari di gradimento e di verifica dell’apprendimento che in futuro non potranno più essere quelli fin qui consolidati.

I formatori sembrano essere consapevoli di questi scenari: in una ricerca condotta da AiFOS e di prossima pubblicazione (Rapporto AiFOS 2021 “Videoconferenza per la salute e sicurezza: cambia il lavoro, cambiano le metodologie), il campione di formatori coinvolti ha dichiarato per l’81% di voler proseguire la propria attività lavorativa con un mix di aula e di videoconferenza. Le metodologie a distanza verranno quindi utilizzate in modo massivo anche nel periodo post-pandemia e da “scelta obbligatoria” la videoconferenza diventerà la “scelta ponderata e ragionata” da fare in fase di progettazione della formazione.

Proprio l’analisi dei fabbisogni e la capacità di progettare un corso realmente efficace faranno la differenza per un buon formatore alla sicurezza e per il rispetto dell’obbligo di formazione che incombe sul datore di lavoro ai sensi dell’art. 37 del d.lgs. n. 81/2008.

Ai fini dell’assolvimento di tale obbligo, infatti, non basta che la formazione venga erogata, ma è necessario che la stessa sia sufficiente ed adeguata. Proprio l’adeguatezza della formazione – afferma la più recente

---

<sup>(4)</sup> F. NAVIGLIO, *Formazione... dal Coronavirus a “l’anno che verrà”*. La tecnologia a supporto dell’aula, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4, 86 ss.

giurisprudenza <sup>(5)</sup> – è uno dei principali obblighi del datore di lavoro e in generale dei soggetti preposti alla sicurezza del lavoro.

La formazione deve, quindi, «essere concepita come una vera e propria misura di sicurezza, svolgendo una funzione essenziale per il controllo dei rischi lavorativi» <sup>(6)</sup>.

La figura del docente alla sicurezza sul lavoro, dunque, dovrà essere sempre più qualificato e a sua volta formato ed aggiornato per poter progettare al meglio i corsi di formazione, con un'attenzione particolare alla scelta delle metodologie didattiche da adottare a seconda dei destinatari del corso stesso.

Il tema della qualificazione dei formatori alla sicurezza è stato affrontato con il d.i. 6 marzo 2013 e, seppur i criteri di qualificazione individuati non si possano ritenere soddisfacenti, è fondamentale che la capacità didattica del docente venga verificata: la giurisprudenza sta cominciando ad attenzionare questo aspetto. La Cassazione ha infatti affermato in una pronuncia dello scorso anno <sup>(7)</sup> che l'acquisizione della qualifica di formatore non è solo formale dal momento che si presuppone «che il possessore abbia seguito specifici corsi formativi diretti a fargli acquisire tutte le nozioni necessarie in materia e abbia inoltre fatto propria, attraverso il percorso seguito, la capacità didattica necessaria per trasmettere le conoscenze acquisite, cristallizzate in peculiari standard operativi via via aggiornati e validati, ai soggetti discenti».

Alla luce delle nuove metodologie didattiche digitali che si stanno affacciando anche al mondo della sicurezza, dunque, sarà fondamentale che i formatori comprendano a pieno il proprio ruolo di attori centrali per la prevenzione, al fine di realizzare realmente la formazione come definita dal d.lgs. n. 81/08, art. 2, comma 1, lettera *aa*, ovvero quel processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori e ad altri soggetti del sistema di prevenzione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi.

---

<sup>(5)</sup> Cass. Pen. Sez. IV, 24 gennaio 2020, n. 2859.

<sup>(6)</sup> E. ROTOLI, V. MANNI, A. WILLIAMS, *Efficacia della formazione e prevenzione: un binomio per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro – L'esperienza Inail*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2017, n. 4, 36.

<sup>(7)</sup> Cass. Pen. Sez. IV, 2 marzo 2020, n. 8163.

### **3. Le sfide per RSPP e consulenti della sicurezza: nuovi scenari, nuovi rischi, nuove soluzioni**

Con l'Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016 <sup>(8)</sup> il legislatore ha riformato e rivisto la formazione per la figura di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e nell'Allegato IV dello stesso accordo ha tentato di definire i profili di competenza dell'RSPP, specificando che esso sia «insieme al datore di lavoro, protagonista dell'organizzazione aziendale in materia di sicurezza e salute dei lavoratori» sostenendo che si tratti di una «figura manageriale individuata dal legislatore per perseguire e sostenere gli obiettivi di sicurezza individuati dal datore di lavoro».

Viene inoltre specificato che «questa figura è caratterizzata da molteplici competenze sia di tipo tecnico-scientifico che metodologiche e progettuali. Ad esse si uniscono competenze relazionali, quali tecniche di comunicazione, di gestione dei gruppi, di negoziazione e di problem solving».

Mai descrizione fu così profetica: durante il periodo della pandemia, gli RSPP (e in generale i consulenti della sicurezza e gli HSE manager) sono diventati interlocutori strategici per il vertice aziendale e la preparazione – o la non preparazione – di questi professionisti ha fatto la differenza per la gestione in sicurezza delle attività produttive.

Organizzazione del lavoro, procedure di prevenzione in azienda e in contesti di lavoro agile, relazioni con le parti sociali sono solo alcuni dei temi che gli RSPP hanno dovuto affrontare con nuovo slancio e competenze.

Ci si è trovati di fronte a nuovi ambienti di lavoro, soprattutto virtuali, e a nuovi valori lavorativi, che hanno necessariamente dovuto trovare risposte anche nella gestione della sicurezza.

Già prima del periodo pandemico era stato osservato da diversi autori che se in passato la sicurezza del luogo di lavoro veniva definita dalla stabilità e dalla continuità, oggi non è più così, non esistendo più un

---

<sup>(8)</sup> Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016, Repertorio atti n. 128/CSR, 16A6077, G.U. Serie generale n. 193 del 19 agosto 2016, è finalizzato all'individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi per responsabili e gli addetti dei servizi di prevenzione e protezione, ai sensi dell'art. 32 del d. lgs. n. 81/08 e s.m.i..

unico rapporto di lavoro, né un unico luogo dove svolgere la propria attività, né un orario fisso <sup>(9)</sup>.

Il cambiamento – come affermato <sup>(10)</sup> – era già in atto: l'organizzazione del lavoro diventa flessibile, ad elevato grado di autonomia lavorativa, che può incrementare la qualità del lavoro, ma anche far accrescere il fenomeno dell'iperconnettività e già in passato si auspicavano un «cambio di marcia, una chiave di lettura diversa, una prospettiva nuova, capaci di delineare i futuri scenari tecnologici e occupazionali, dando dimensione, limiti, ambiti, sia alle principali nuove mansioni, note, sia a quelle appena nate per poter analizzare le forme di tutela più evidenti, più opportune, più idonee a prevenire infortuni e malattie professionali».

Tutte dinamiche che devono far interrogare l'RSPP sul tipo di approccio da tenere al fine di valutare i rischi per la sicurezza. Rischi che si spostano sempre più sul lato organizzativo e psicosociale.

Non solo: si sta parlando anche di figure come il manager della salubrità, professionista con esperienza e competenza in ambito sicurezza igienico-ambientale, con una elevata capacità gestionale di programmazione e coordinamento ed una incline attitudine ad operare per obiettivi.

### 3.1. Andare oltre le competenze tecniche

Ecco, dunque, che l'RSPP deve essere in grado di avere anche «competenze manageriali che devono poggiare su basi solide di conoscenza delle risorse umane» <sup>(11)</sup>.

Con l'introduzione dei Protocolli aziendali delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus SARS-CoV2/Covid 19 negli ambienti di lavoro sottoscritti dal Governo e dalle parti sociali, ad esempio, si è ritornati a capire come la concertazione sia fondamentale per un

---

<sup>(9)</sup> E. PIETRAFESA, S. STABILE, R. BENTIVENGA, C. DI TECCO, S. IAVICOLI, *L'impatto della digital transformation sull'organizzazione del lavoro*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2018, n. 3, 23.

<sup>(10)</sup> M. TRONCI, L. MERCADANTE, P. RICCIARDI, *Industria 4.0: rischi e opportunità per la tutela e la sicurezza dei lavoratori*, in *Sfide e cambiamenti per la salute e la sicurezza sul lavoro nell'era digitale* – Quaderni della Rivista degli infortuni e delle malattie professionali, 2018, 51 ss.

<sup>(11)</sup> R. VITALE, *Responsabile del servizio manager della sicurezza*, EPC Editore, 2016, 211.

nuovo patto tra i soggetti aziendali, che devono avere come obiettivo la sicurezza ed il benessere dei lavoratori.

L'RSPP, spesso con un background di formazione tecnica, è quindi chiamato a saper gestire al meglio le dinamiche relazionali, avere padronanza delle tecniche di negoziazione efficace, essere e farsi centro dell'ascolto delle esigenze aziendali da un lato e dei lavoratori all'altro, riuscire a risolvere problemi e a trovare soluzioni in contesti di forte stress.

Si dovranno quindi sviluppare competenze di leadership e capacità di coordinamento con altre figure aziendali: insomma, uscire dalla "comfort zone" che fino ad ora ha rilegato la posizione di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione a meramente tecnica.

Un tentativo di individuare le abilità manageriali – con particolare riferimento a quelle gestionali e relazionali – che deve possedere chi si occupa di sicurezza sul lavoro è stato fatto per la figura, certamente diversa dall'RSPP, del Manager HSE. Nell'ambito della norma UNI 117202:2018 "Attività professionali non regolamentate – manager HSE (Health, Safety, Environment) – Requisiti di conoscenza, abilità e competenza", vengono infatti citate una serie di abilità relazionali che è necessario possedere, tra cui spiccano l'utilizzo di strategie e tecniche di comunicazione, la collaborazione ed il dialogo con le varie funzioni dell'organizzazione e con i diversi interlocutori esterni, l'applicazione di tecniche di motivazione, coinvolgimento e team building del personale. Perché mai queste abilità devono essere proprie di chi gestisce la sicurezza in azienda? Perché la sicurezza si costruisce con la collaborazione, il gioco di squadra, la consapevolezza che tutti coloro che compongono un'organizzazione stanno "remando" nella stessa direzione e condividono la stessa cultura della salute e sicurezza.

Senza quindi voler paragonare la figura dell'RSPP a quella del Manager HSE, è comunque utile e realistico sottolineare come nella base produttiva ed imprenditoriale del nostro Paese siano ancora minoritari i ruoli di HSE manager, destinati per lo più a realtà multinazionali o molto grandi, mentre nella stragrande maggioranza dei casi ci si affida per la gestione della sicurezza all'RSPP esterno od al consulente della sicurezza. Sono quindi queste figure che devono lavorare per l'acquisizione di tali nuove competenze ed abilità.

### 3.2. Sicurezza e sostenibilità, un nuovo inscindibile binomio

Allargando poi lo sguardo su tematiche emergenti, non si può non dedicare un'attenzione particolare al connubio ormai sempre più evidente tra salute e sicurezza sul lavoro e sostenibilità. Gli RSPP e i consulenti della sicurezza sono quindi chiamati sempre più spesso a collaborare con i CSR manager delle aziende al fine di fornire dati e relazioni utili alla predisposizione delle Dichiarazioni Non Finanziarie o dei Bilanci Sociali o di Sostenibilità.

Tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile possiamo ritrovare richiami espliciti ai temi della salute, sicurezza e benessere del lavoro. L'obiettivo 3 «Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età» e l'obiettivo 8 «Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva, sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti» non possono non essere considerati come obiettivi strategici da parte delle organizzazioni.

In particolare, il sotto punto 8.8 dell'Agenda 2030 «Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari» si colloca perfettamente nell'alveo delle disposizioni nazionali che prevedono l'obbligo di valutare tutti i rischi per la sicurezza. L'art. 28 del d.lgs. n. 81/08 infatti, specifica come il datore di lavoro debba valutare tutti i rischi, ivi compresi quelli inerenti i c.d. rischi trasversali connessi al genere, età, provenienza da altri paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale. Vengono citati anche il tema dello stress lavoro correlato e le lavoratrici in stato di gravidanza.

Il responsabile della sicurezza o il consulente deve quindi interessarsi e formarsi anche sui temi come il *diversity management e inclusion*. È ormai pacifico, infatti, che «la promozione della salute nei luoghi di lavoro, la prevenzione e la tutela non possano essere destinate ad un soggetto “neutro”»: ciò significa che le misure che il datore di lavoro è chiamato a mettere in campo devono essere maggiori e ben mirate rispetto a quelle rivolte alle genericità dei lavoratori»<sup>(12)</sup>.

---

<sup>(12)</sup> A. ROSIELLO, M. SERRA, *Diversity management: la stretta correlazione tra tutela della salute del lavoratore e prevenzione delle discriminazioni*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2019, n. 2, 32.



C'è bisogno quindi di competenze interdisciplinari, che abbraccino anche i concetti di *people care* e benessere individuale, senza il quale non è concepibile il benessere organizzativo ed aziendale <sup>(13)</sup>.

Senza voler entrare nel dettaglio, coinvolgere le persone in azienda nei ragionamenti organizzativi è «una garanzia per sviluppare l'engagement, cioè imboccare la strada per assicurare creatività, iniziativa, passione, motivazione, energia. Una garanzia per creare agilità, reattività, competitività nell'organizzazione» <sup>(14)</sup>.

E ciò è quello a cui deve tendere l'RSPP per poter far sì che la sicurezza sia realmente partecipata e insita nella cultura organizzativa di tutti i soggetti aziendali.

#### 4. Le sfide per il legislatore

Nel contesto così delineato, non basta certamente lo sviluppo di competenze e l'emergere di nuove professionalità di dettaglio da parte dei soggetti che si occupano di sicurezza in azienda.

C'è bisogno di un legislatore "agile", che adegui velocemente le normative, che affronti i temi qui richiamati e che sia all'altezza delle richieste e necessità che i nuovi scenari richiedono.

I programmi di formazione per le figure della sicurezza, ancora disciplinati dai decreti legislativi e dagli Accordi Stato-Regioni – che potremmo definire di "seconda generazione" relativamente alla loro progettazione e gestione – dovranno evolvere secondo logiche di "terza generazione". Sarà necessario prevedere ad esempio la piena legittimazione della videoconferenza sincrona come metodologia equiparata all'aula tradizionale: non è pensabile che si rimanga arroccati su posizioni non più adeguate alla situazione attuale, dove il lavoro si può fare a distanza ma la formazione no.

Sarà inoltre fondamentale che la gestione dei temi della salute e sicurezza e della formazione conseguente vengano riportati nell'alveo della competenza esclusiva del legislatore nazionale, perché non ci possono essere

---

<sup>(13)</sup> D. GIANCRISTOFORO, *Benessere individuale e benessere organizzativo: modelli e sistemi partecipativi per il "people care" in azienda*, in *Quaderni della Sicurezza Ai-FOS*, 2021, n. 2, 46 ss.

<sup>(14)</sup> M. VALERIO, M. DI VERA, J. PEZZETTA, *Benessere Lavoro Correlato. Esperienza di promozione del benessere organizzativo*, Edizioni Centro Studi Erickson, 2014, 44.

differenze di gestione e normazione tra le singole regioni su temi così trasversali: andrebbe pertanto fatta una attenta riflessione in merito alla riforma del Titolo V della Costituzione in tal senso, escludendo il tema della salute e della sicurezza sul lavoro dalla legislazione c.d. “concorrente”.

## 5. Il ruolo delle associazioni di categoria

Le associazioni di categoria che rappresentano formatori e professionisti della sicurezza dovranno quindi cogliere le sfide che le categorie rappresentate si trovano di fronte e:

- supportare i professionisti nella loro crescita professionale, valorizzando le competenze e promuovendo momenti di confronto e dibattito per scambio di conoscenze;
- sviluppare ricerca sui temi della formazione digitale, sull’uso dell’intelligenza artificiale nella formazione, che ha innumerevoli applicazioni che contribuiscono ad arricchire l’esperienza di apprendimento dei discenti: machine learning, microlearning, adaptive learning, intelligent tutoring system, coach, tutor virtuali;
- formare i formatori affinché apprendano nuove metodologie per migliorare l’efficacia dell’apprendimento: l’apprendimento risulta più incisivo se trasmesso con la metodologia didattica che gli è più idonea. È quindi fondamentale che i diversi argomenti vengano affrontati con metodologie e tecniche differenti, a seconda delle tematiche e a seconda dell’obiettivo didattico. Ecco, quindi, che emergono sempre più nuove metodologie di formazione innovative, sperimentali e rivoluzionarie, le quali sono meritevoli di approfondimenti e studi accademici mirati;
- proporre occasioni di formazione non solo sui temi tecnici di sicurezza, ma sulle soft skill necessarie per lo svolgimento del proprio ruolo di attori della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- scoprire ed affrontare le nuove frontiere della sicurezza: organizzazione, innovazione, sostenibilità.

## 6. Conclusioni

Di fronte a tutte le sfide qui esaminate – senza pretesa di farlo in modo esaustivo – possiamo affermare che i professionisti della sicurezza

debbano considerare quale faro per la propria attività di consulenza rivolta ai datori di lavoro quanto indicato dall'art. 2087 c.c., che obbliga gli stessi datori ad «adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro».

Si sono susseguiti numerosi decreti e norme tecniche che disciplinano la salute e la sicurezza sul lavoro, ma l'art. 2087 viene da sempre considerata la norma di apertura e di chiusura del sistema prevenzionistico. È più attuale che mai, infatti, il ragionamento della dottrina: «passano gli anni e si moltiplicano, anziché affievolirsi, le occasioni per estendere l'applicazione del suo nucleo precettivo»<sup>(15)</sup>.

Tutti gli operatori della sicurezza devono quindi essere consapevoli dell'importanza delle proprie capacità e competenze ed orientare le professionalità e sforzi per realizzare l'obiettivo generale della salute, della sicurezza e del benessere sul lavoro, ovvero il «patrimonio più geloso»<sup>(16)</sup> di ciascun lavoratore.

## Abstract

### ***Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori***

**Obiettivi:** Questo scritto prende in esame le principali sfide che coinvolgono e coinvolgeranno nel prossimo futuro i formatori, i responsabili del servizio di prevenzione e protezione aziendale ed i consulenti della sicurezza, cercando di delineare nuovi scenari. – **Metodologia:** L'analisi di contesto e del quadro legislativo in materia ha come obiettivo rispondere alla seguente domanda: quali nuove competenze e conoscenze dovranno essere acquisite dai professionisti della sicurezza per poter affrontare il mondo del post-pandemia? – **Risultati:** L'analisi evidenzia gli scenari futuri per la professionalizzazione del settore: orientarsi sempre più al digitale, andare oltre le competenze tecniche per acquisire soft skill, considerare la sicurezza come elemento inscindibile dalle politiche della sostenibilità. Tutto ciò per realizzare l'obiettivo più importante della propria professione, tendere alla salute, alla sicurezza e al benessere di ciascun lavoratore.

---

<sup>(15)</sup> L. MONTUSCHI, *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *RGL*, 2001, I, n. 4, 501.

<sup>(16)</sup> L. MONTUSCHI, *Problemi del danno alla persona nel rapporto di lavoro*, in *RIDL*, 1994, I, n. 3, 322.

*Parole chiave:* professionalità, professioni, salute, sicurezza

**Safety professionals: new challenges and skills to improve the health and well-being of workers (Article in Italian).**

**Objectives:** This paper examines the main challenges that involve and will involve trainers, the managers of the company prevention and protection service and the safety consultants in the near future, trying to outline new scenarios. – **Methodology:** The analysis of the context and of the legal framework are aimed to answer to the following question: what new skills and knowledge will need to be acquired by security professionals in order to face the post-pandemic world? – **Results:** The analysis shows some future directions for the professionalization of the sector: to move more and more to digital, to go beyond technical skills, to acquire soft skills, to consider safety as an inseparable element from sustainability policies. All this to achieve the most important goal of one's profession, to strive for the health, safety and well-being of each worker.

**Keywords:** professionalism, professions, health, safety

## Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente

Federica Capponi\*

*Sommario:* 1. Posizione del problema. – 2. L'inquadramento giuridico dei lavoratori del settore socioassistenziale: lo stato dell'arte e il (recente) contributo del legislatore italiano. – 3. *Segue:* il contributo della contrattazione collettiva. – 4. Osservazioni conclusive.

### 1. Posizione del problema

La perdurante emergenza sanitaria, legata al contrasto del COVID-19, ha messo in luce la centralità, per la società odierna, del settore socioassistenziale e dei cosiddetti *white jobs* <sup>(1)</sup>. Come osservato da alcuni Autori, tale settore è presidiato da figure con professionalità e competenze composite, disposte lungo l'asse che va dal lavoro di cura definito anche di “*care*” (“prendersi cura”), proprio degli assistenti domiciliari, al lavoro di cura definito anche di “*cure*” (“curare”), proprio del medico <sup>(2)</sup>. Le figure professionali che si collocano nella prima estremità di tale asse – ed oggetto di analisi nel presente contributo – sono costruite attorno a

---

\* *Assegnista di ricerca, Università di Modena e Reggio Emilia.*

<sup>(1)</sup> In tale categoria sono fatti rientrare i servizi sociosanitari, di assistenza domiciliare e residenziale, nonché i servizi domestici, cfr. il documento della Commissione Europea *Commission staff working document on exploiting the employment potential of the personal and household services*, 2012, qui 3; in merito ai c.d. *white jobs* si vedano anche il report a cura di Italia Lavoro *Analisi del mercato del lavoro per le professioni della white economy. I fattori di cambiamento e le professioni innovative della white economy. I risultati dell'indagine*, ottobre 2016; *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, 2014.

<sup>(2)</sup> Così L. SPERANZA, *Il lavoro di cura: stato dell'arte e sfide aperte*, in q. Rivista, 2019,6, 4.

«un patrimonio di conoscenze dallo statuto molto più incerto e controverso, messo addirittura in dubbio da chi, rifacendosi al modello familiare di sostegno, fondato su relazioni di tipo affettivo, rimarca, invece, gli aspetti di spontaneità, irrazionalità e istintualità ad essa collegati»<sup>(3)</sup>. La difficoltà nel definire il bagaglio di competenze proprio di dette figure professionali, difficoltà tale da indurre taluni persino a dubitare che si possa trattare di vere e proprie professioni economicamente valutabili dentro logiche di mercato, deriva dal fatto che le medesime attività di cui si occupano gli operatori domiciliari sono spesso svolte gratuitamente dai caregiver familiari<sup>(4)</sup>. Al riguardo si osserva come alcuni Autori abbiano ravvisato in tale distinzione tra “vero lavoro” (quello produttivo, delle fabbriche, «per il mercato») e il lavoro domestico e di cura («improduttivo», proprio della «popolazione passiva») una politica scientemente volta alla esclusione della donna dal mercato del lavoro e al suo confinamento all’interno del ruolo domestico<sup>(5)</sup>.

Una parte della letteratura sociologica ha individuato due differenti categorie di attività tipiche del lavoro di cura: quella del «nurturant care work», alla quale sono riconducibili attività che comportano una

<sup>(3)</sup> *Op. ult. cit.*, 4.

<sup>(4)</sup> R. ANTONOPOULOS, *The unpaid care work - paid work connection*, Working Paper, n. 86/2009, International Labour Office, Policy Integration and Statistics Department, 2009, 46.

<sup>(5)</sup> R. SARTI, *Promesse mancate e attese deluse. Spunti di riflessione sul lavoro domestico e diritti in Italia* in A. VERROCCHIO, E. VEZZOSI, *Il lavoro cambia*, EUT, 2013, 55-77 (in particolare 59-69), cui si rinvia per un’analisi in chiave critica della evoluzione della percezione del lavoro domestico nella società e nella legislazione italiana dall’Ottocento ad oggi. In particolare, l’A. osserva: «Il lavoro “vero”, e il lavoro di fabbrica in particolare, se e quando è svolto dalle donne, appare infatti a molti una potente minaccia agli equilibri di potere tra i generi, nella famiglia e nella società. Ne deriva una tendenza a svaloriizzare quando non a condannare i lavori extradomestici svolti dalle donne, mentre le attività domestiche, progressivamente derubricate dal catalogo dei “veri” lavori, sono esaltate come loro compito principale» (p.61). Ancora, con riferimento alle tutele (concepite prevalentemente in termini di divieti) che a partire dall’inizio del Novecento sono riconosciute alle donne lavoratrici, l’A. afferma: «Significativamente, tale legislazione – così come quella fascista che la sviluppò per favorire, attraverso una migliore tutela della maternità, il raggiungimento degli obiettivi demografici del regime – non si applicava al lavoro agricolo, né a quello a domicilio, né a quello nelle aziende familiari, né a quello domestico: chiara testimonianza del fatto che ciò che il legislatore intendeva arginare non era la fatica che poteva avere effetti deleteri sulla gravidanza, sul parto e sul puerperio, ma il lavoro che entrava in competizione con il ruolo domestico delle donne, creando una frattura rispetto ai compiti svolti nella casa e nella famiglia» (p. 69).

interazione più personale con il beneficiario dell'assistenza e richiedono particolari competenze connesse alla cura della persona e alla sua salute (è il caso dell'insegnamento, dell'accudimento dei bambini e, in generale, dei lavori a carattere sanitario) <sup>(6)</sup>; vi è poi la categoria del «reproductive labor jobs», ovvero il cosiddetto “lavoro riproduttivo”, cui sono riconducibili quelle attività della vita quotidiana che richiedono un impegno più fisico che relazionale e che permettono, appunto, la riproduzione della forza lavoro nella società (si tratta delle figure professionali che si occupano, ad esempio, della pulizia della casa, della preparazione dei pasti, ecc.)<sup>(7)</sup>.

In Italia, a differenza di quanto accade in altri paesi europei, l'assistenza alle persone anziane e ai bambini è prevalentemente demandata ai sistemi di cura informale <sup>(8)</sup>, mentre i canali di cura formale risultano essere, quando pubblici, difficilmente accessibili o insufficienti <sup>(9)</sup> e, quando privati, eccessivamente onerosi per le famiglie <sup>(10)</sup>, il che

---

<sup>(6)</sup> Così R. E. DWYER, *The Care Economy? Gender, Economic Restructuring, and Job Polarization in the U.S. Labor Market*, in *American Sociological Review*, 2013, 3, 395.

<sup>(7)</sup> *Op. ult. cit.*, 395. Per alcune considerazioni sulle implicazioni derivanti dalla distinzione tra lavoro produttivo e lavoro riproduttivo nella dottrina giuslavoristica si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019.

<sup>(8)</sup> A. M. BATTISTI, *Le politiche di cura per gli anziani*, in q. Rivista, 2019, 6, 16-19. A riprova di tale considerazione l'A. osserva: “Così, le obbligazioni familiari riguardanti il mantenimento e l'assistenza del genitore anziano non più autosufficiente, a livello personale ed economico, appaiono oggi codificate nelle leggi di molti paesi, in modo particolare, nel Sud dell'Europa, dove le obbligazioni familiari di mantenimento sono estese più che altrove” (p.17). Al riguardo si veda anche il report per la Commissione Europea V. ZIGANTE, *Informal Care in Europe. Exploring formalization, Availability and Quality*, 2018.

<sup>(9)</sup> A. M. BATTISTI, *op. cit.*, 16-19. Per alcune considerazioni sull'impatto della crisi economica sui servizi pubblici socioassistenziali e sociali, anche con riferimento alle conseguenze per gli operatori che se ne occupano, si veda T. BERLOTTI, *Il servizio sociale negli anni della crisi: riduzione delle risorse e impatto sulla professione*, in *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 2014, 3, 491-510. S. TOMELLERI, *Quali professionalità per il nuovo welfare?* in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, 469, pone l'accento, altresì, sulla «standardizzazione dei processi organizzativi» in atto nel settore pubblico e sulle conseguenze per le professioni che vi operano.

<sup>(10)</sup> S. BORELLI, *Who cares? La (mancanza di) dignità sociale per il lavoro di cura*, in *Variazioni su Temi di Dritto del Lavoro*, 2020, 3, 661. In particolare, l'A. ritiene che il ruolo sussidiario ricoperto dal mercato privato dei servizi alla persona abbia determinato una mercificazione del lavoro di cura e acuito le diseguglianze sociali tra chi può

determina, proprio in tale settore, l'assenza di un mercato del lavoro di cura <sup>(11)</sup> e la forte presenza di forme e manifestazioni di cosiddetto lavoro in nero <sup>(12)</sup>. È a tali circostanze che va imputato il rallentamento del processo di individuazione e "costruzione" delle figure professionali che operano nel settore e quello di professionalizzazione dei lavoratori coinvolti. La presente indagine, dunque, vuole contribuire ad identificare, attraverso una ricostruzione sistematica della strumentazione giuridica disponibile, le attività tipiche delle figure professionali del settore socioassistenziale.

## **2. L'inquadramento giuridico dei lavoratori del settore socioassistenziale: lo stato dell'arte e il (recente) contributo del legislatore italiano**

È stato osservato come in questo settore un miglioramento delle condizioni lavorative sia stato raggiunto tramite la maggiore professionalizzazione degli operatori socioassistenziali e sanitari <sup>(13)</sup>; tale circostanza, tuttavia, ha determinato, in alcuni casi, una polarizzazione all'interno dello stesso settore sociosanitario, poiché la professionalizzazione di alcune figure è andata a discapito di altre, alle quali sono state demandate le attività considerate maggiormente dequalificanti, con inevitabili ripercussioni sulle condizioni di impiego e sul potere contrattuale di quest'ultime nel mercato <sup>(14)</sup>. Dunque, è stata rimarcata l'importanza di un intervento trasversale sulla professionalizzazione delle figure del settore,

---

permettersi i servizi assistenziali di cui necessita e chi non è in grado di farlo (e che per tale ragione spesso si avvale di lavoro irregolare).

<sup>(11)</sup> I. TAGLIABUE, *Lavoro di cura e mercato del lavoro: il tassello mancante della professionalità*, in q. *Rivista*, 2019,6, 44-61.

<sup>(12)</sup> Diffusamente in G. COSTA, *Il lavoro non regolare di cura: quale ruolo nella costruzione di un mercato di servizi alla persona?* in C. RANCI (a cura di), *Il mercato sociale dei servizi alla persona*, Carrocci, 2001; in merito al lavoro irregolare nel settore dei servizi alla persona e del lavoro domestico si veda anche ILO, *Formalizing domestic work*, Ginevra, 2016.

<sup>(13)</sup> R. E. DWYER, *op. cit.*, 395.

<sup>(14)</sup> *Op. ult. cit.*, 395. L'A. ritiene che anche la natura di bene pubblico attribuita al lavoro di cura e la prevalenza di donne nel settore abbiano determinato la permanenza di determinati lavori di cura in cattive condizioni di lavoro.



anche ad opera delle parti sociali <sup>(15)</sup> e delle associazioni professionali, che ne possono migliorare le condizioni lavorative <sup>(16)</sup>. Infatti, il miglioramento delle condizioni di lavoro degli operatori socioassistenziali si rivela essenziale per un miglioramento delle qualità dei servizi assistenziali forniti <sup>(17)</sup>.

In Italia, anche gli Ordini professionali sembrano contribuire al processo di professionalizzazione dei propri iscritti, da un lato, fornendo loro la possibilità di recuperare spazi per la propria crescita professionale, tramite, ad esempio, la previsione della formazione continua, dall'altro, favorendo l'attività di concertazione finalizzata alla approvazione di una legislazione più attenta alle esigenze della professione <sup>(18)</sup>.

Con riferimento al contiguo settore sociosanitario, si osserva che con L. n. 2 del 2018 (c.d. Riforma Lorenzin) il Legislatore ha tentato di dotare le professioni sociosanitarie di un Albo professionale e di un Ordine <sup>(19)</sup>.

---

<sup>(15)</sup> A tal riguardo si osserva, tuttavia, come la sindacalizzazione degli operatori domiciliari non sia così semplice a causa della condizione di particolare isolamento che caratterizza l'attività lavorativa, cfr. IRES-FILCAMS CGIL, *Il lavoro domestico e di cura: scenario, condizioni di lavoro e discriminazioni*, aprile 2009, 36, cui si rinvia per maggiori approfondimenti. Inoltre, si ricorda che la contrattazione collettiva è stata ammessa anche nel settore del lavoro domestico solo negli anni Sessanta, tramite la dichiarazione di incostituzionalità dell'art. 2068, secondo comma, c.c., che prevedeva la sottrazione alla disciplina del contratto collettivo i «rapporti di lavoro concernenti prestazioni di carattere personale o domestico» (sentenza n. 101 del 1968 della Corte costituzionale). Per un confronto con altre esperienze nel panorama europeo si rinvia ai contributi contenuti nell'uscita n. 3, agosto 2021, della rivista *Transfer* pubblicata dall'European Trade Union Institute (ETUI) e dedicata al tema “*Transforming care work within an era of changing priorities of care policy*”.

<sup>(16)</sup> R. E. DWYER, *op. cit.*, 411; ILO, *Making decent work a reality for domestic workers: Progress and prospects ten years after the adoption of the Domestic Workers Convention, 2011 (No. 189)*, 2021, 220-227.

<sup>(17)</sup> ILO, *Care work and care jobs for the future of decent work*, 12-13, in cui, tuttavia, si evidenzia l'importanza di rendere tali servizi accessibili, anche tramite l'intervento statale (dunque in controtendenza rispetto a quanto accaduto sino a oggi); si veda anche F. COLOMBO, T. MUIR, *Developing a skilled long-term care workforce*, 197-217 in C. GORI, J. FERNÁNDEZ AND R. WITTENBERG, *Long-term care reforms in OECD countries*, Bristol University Press; Policy Press, 2015.

<sup>(18)</sup> Così T. BERLOTTI, *op. cit.*, 504-506 con riferimento alla figura dell'assistente sociale.

<sup>(19)</sup> Per un primo commento dal punto di vista giuslavoristico si veda G. ERRICO, *Profili giuslavoristici della “Riforma Lorenzin”* in *GiustiziaCivile.com*, Articolo del 4 settembre 2019.

Tuttavia, ad oggi, per molte delle figure interessate dalla riforma, non sono stati ancora adottati i decreti attuativi necessari.

Si osserva brevemente, altresì, che è stata recentemente approvata la legge di conversione del c.d. “Decreto Sostegni-Bis” (legge 23 luglio 2021, n. 106), che prevede, fra le altre misure rilevanti per il settore sanitario, l’istituzione della c.d. area sociosanitaria, cui ricondurre i profili professionali di assistente sociale, di sociologo e di operatore sociosanitario<sup>(20)</sup>. Infine, al riguardo si ricorda anche che nel 2020 è stato presentato al Senato e attende di essere discusso un disegno di legge recante “Delega al Governo in materia di riforma della figura e del profilo dell’operatore socio-sanitario” (DDL n. 1966, comunicato alla Presidenza il 6 ottobre 2020)<sup>(21)</sup>. Infatti, la figura dell’OSS ancora oggi è regolata dall’*Accordo tra il Ministro della sanità, il Ministro per la*

---

<sup>(20)</sup> L’art. 34, comma 9-ter della l. n. 106/2021 (*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 maggio 2021, n. 73, recante misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali*) istituisce la c.d. area sociosanitaria prevedendo quanto segue: « Al fine di dare completa attuazione all’integrazione sociosanitaria e di fare fronte al perdurare dell’emergenza epidemiologica da COVID-19, il personale dipendente del Servizio sanitario nazionale appartenente ai profili professionali di assistente sociale, di sociologo e di operatore sociosanitario, già collocato nel ruolo tecnico di cui all’ articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 20 dicembre 1979, n. 761, in attuazione di quanto previsto dall’ articolo 5 della legge 11 gennaio 2018, n. 3, è collocato nel ruolo sociosanitario istituito dal presente comma, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica». Per un primo commento critico su detta novità normativa si veda S. SIMONETTI, *Il Sostegni-bis battezza il ruolo sociosanitario dell’Oss: tutti i risvolti del nuovo profilo*, articolo del 24 luglio 2021 in *Sanità24*, rubrica online del *Sole 24 Ore*.

<sup>(21)</sup> Il d.d.l. è volto ad aggiornare il profilo professionale degli Operatori Socio Sanitari, ad oggi regolato dall’*Accordo tra il Ministro della sanità, il Ministro per la solidarietà sociale e le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, per la individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell’operatore socio-sanitario e per la definizione dell’ordinamento didattico dei corsi di formazione* del 22 febbraio 2001. In particolare, con tale disegno di legge si chiede al Governo di intervenire prevedendo standard formativi di livello nazionale dei corsi abilitanti, la parificazione all’OSS «a livello normativo, contrattuale e di competenze» di figure professionali affini come l’operatore tecnico addetto all’assistenza, l’operatore socioassistenziale, l’ausiliario socio-assistenziale, l’assistente domiciliare e dei servizi tutelari e l’addetto all’assistenza di base, nonché l’istituzione di un elenco nazionale degli OSS, recante l’indicazione degli operatori in possesso dell’attestato di cui all’art. 12 dell’accordo del 22 febbraio 2001 e dei soggetti che abbiano seguito un particolare percorso formativo, disponendo altresì l’obbligo, in capo ai datori di lavoro pubblici e privati, di assumere esclusivamente OSS inseriti in detto elenco.

*solidarietà sociale e le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, per la individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell'operatore socio-sanitario e per la definizione dell'ordinamento didattico dei corsi di formazione del 22 febbraio 2001* <sup>(22)</sup>.

Infine, con riferimento ai profili assistenziali che qui più interessano, va osservato che è stata recentemente pubblicata la Norma tecnica Uni 11766:2019, ovvero un atto di normazione privata (dunque non avente efficacia sul piano giuridico) che individua gli *standard* e i requisiti professionali necessari per svolgere l'attività di collaboratore familiare, baby-sitter e badante. Come si legge sul sito dell'ente normatore ([www.uni.com](http://www.uni.com)), «la norma definisce i requisiti relativi all'attività professionale dell'assistente familiare: collaboratore familiare (colf), baby sitter, badante. Detti requisiti sono specificati, a partire dai compiti e dalle attività specifiche identificati, in termini di conoscenza, abilità e competenza in conformità al Quadro europeo delle qualifiche (European Qualifications Framework - EQF) e sono espressi in maniera tale da agevolare i processi di valutazione e convalida dei risultati

---

<sup>(22)</sup> Secondo l'allegato A all'accordo, l'OSS si occupa delle seguenti attività: «Assistenza diretta ed aiuto domestico alberghiero: assiste la persona, in particolare non autosufficiente o allettata, nelle attività quotidiane e di igiene personale; realizza attività semplici di supporto diagnostico e terapeutico; collabora ad attività finalizzate al mantenimento delle capacità psico-fisiche residue, alla rieducazione, riattivazione, recupero funzionale; realizza attività di animazione e socializzazione di singoli e gruppi; coadiuva il personale sanitario e sociale nell'assistenza al malato anche terminale e morente; aiuta la gestione dell'utente nel suo ambito di vita; cura la pulizia e l'igiene ambientale»; rientra tra le sue competenze poi l'intervento igienico sanitario e di carattere sociale, che comporta le seguenti attività: l'operatore «osserva e collabora alla rilevazione dei bisogni e delle condizioni di rischio-danno dell'utente; collabora alla attuazione degli interventi assistenziali; valuta, per quanto di competenza, gli interventi più appropriati da proporre; collabora alla attuazione di sistemi di verifica degli interventi; riconosce ed utilizza linguaggi e sistemi di comunicazione relazione appropriati in relazione alle condizioni operative; mette in atto relazioni-comunicazioni di aiuto con l'utente e la famiglia, per l'integrazione sociale ed il mantenimento e recupero della identità personale». L'operatore sociosanitario si occupa altresì del «supporto gestionale, organizzativo e formativo: utilizza strumenti informativi di uso comune per la registrazione di quanto rilevato durante il servizio; collabora alla verifica della qualità del servizio; concorre, rispetto agli operatori dello stesso profilo, alla realizzazione dei tirocini ed alla loro valutazione; collabora alla definizione dei propri bisogni di formazione e frequenta corsi di aggiornamento; collabora, anche nei servizi assistenziali non di ricovero, alla realizzazione di attività semplici». L'Allegato B all'accordo riporta le competenze di cui l'OSS deve essere in possesso.

dell'apprendimento. La norma non si applica alle attività e alle professioni sanitarie e socio-assistenziali regolamentate» (23).

### 3. *Segue: il contributo della contrattazione collettiva*

Constatata l'assenza o quantomeno il mancato completamento di leggi istitutive di ordini professionali *ad hoc* per le figure professionali prese in esame nel presente studio, una leva giuridica utile a ricostruire i profili professionali e il contenuto della prestazione potrebbe derivare dal diritto delle relazioni industriali, cioè «quell'insieme di disposizioni di regolazione dei rapporti di lavoro che traggono la loro fonte non dalla legge dello Stato quanto dal sistema spontaneo di autoregolazione di interessi organizzati contrapposti» (24). In questa prospettiva, sono le declaratorie dei contratti collettivi negoziati dalle parti sociali che individuano le mansioni/attività tipiche delle singole professionalità presenti nel settore di riferimento. Particolarmente utili con riguardo al caso di specie appaiono gli accordi collettivi stipulati per il lavoro autonomo coordinato, peraltro improntati ad una rappresentanza più di mestiere che di categoria, in quanto volti a regolare il rapporto di lavoro autonomo di specifiche figure professionali.

Nell'ambito della presente indagine, sono state analizzate le declaratorie del CCNL colf e badanti sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e quelle del CCNL per il settore dei servizi di ausilio familiare, sottoscritto, per i lavoratori, da UIL -FPL e Associazione Professionale TagesmutterDomus.

Il CCNL sottoscritto da Fidaldo, Domina e da Federcolf, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil (ultimo rinnovo nel 2020) regola rapporti di lavoro subordinato e rapporti di lavoro domestico ai sensi degli art. 2240

---

(23) In merito alle possibili potenzialità della l. n. 4/2013 nel valorizzare e tutelare la professionalità dei lavoratori, in particolare autonomi, si veda L. CASANO, *Il lavoro (autonomo) tra vecchie tutele e promozione della professionalità: i limiti della legge n. 81/2017 e l'attualità della legge n. 4/2013*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, 2, 430-456; per una analisi gius-sindacale della materia si veda E. DAGNINO, *Contributo alla qualificazione giuridica della rappresentanza delle professioni non organizzate in ordini e collegi di cui alla legge n. 4/2013*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2020, 2, 273-289.

(24) M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ed. Adapt University Press, 2016, 23.

c.c. e ss. e individua le attività tipiche degli “assistenti familiari” (cfr. art. 1, che fa rientrare in questo ambito anche colf, badanti e babysitter), raggruppandole in 7 livelli di specializzazione. Nello specifico, nel “Livello A” si collocano gli assistenti familiari che non assistono persone e non hanno particolare esperienza. In tale livello rientrano profili come l’“addetto alle pulizie”, il quale si occupa esclusivamente della pulizia della casa; l’“addetto alla lavanderia”; l’“aiuto di cucina”, il quale svolge attività di aiuto-cuoco. Appartiene, invece, al “Livello A Super” il collaboratore familiare che si occupa esclusivamente della attività di compagnia a persona autosufficiente. Deve essere ricondotto al “Livello B” il collaboratore familiare che, sotto la direzione del datore di lavoro, «si occupa, anche contemporaneamente e con maggiore competenza rispetto ai livelli precedenti, di più attività relative alla vita familiare, tra cui pulizia e riassetto della casa, preparazione dei pasti, lavaggio degli indumenti, assistenza agli animali domestici». Appartiene a questo livello anche il custode della casa e chi si occupa della stiratura degli indumenti. A partire dal “Livello B Super” si inizia a parlare di assistenza alla persona, che in questo caso è autosufficiente o è un bambino (si parla di attività di baby-sitter). Il collaboratore si occupa inoltre delle attività già elencate, presumibilmente con maggiore competenza. Nel “Livello C” si colloca l’operatore che «con particolare preparazione pratica e teorica, si occupa della preparazione pasti e dell’acquisto del cibo necessario a tal fine», mentre appartiene al “Livello C Super” l’assistente familiare non formato che si occupa di assistenza alle persone non autosufficienti, oltre alle attività di cui ai precedenti livelli (cura della casa). Infine, al “Livello D” è collocato l’assistente familiare che con particolari competenze professionali e autonomia decisionale può occuparsi di amministrare il patrimonio familiare. Vi rientrano, altresì, le figure di maggiordomo, governante, capo cuoco, capo giardiniere, istitutore; mentre al “Livello D Super” si ha l’assistente familiare formato che si occupa di assistenza alle persone non autosufficienti e alle attività già elencate, se richieste. Rientra in questo livello anche “l’Assistente familiare educatore formato”, cioè un «lavoratore che, nell’ambito di progetti educativi e riabilitativi elaborati da professionisti individuati dal datore di lavoro, attua specifici interventi volti a favorire l’inserimento o il reinserimento nei rapporti sociali, in autonomia, di persone in condizioni di difficoltà perché affette da disabilità psichica oppure da disturbi dell’apprendimento o relazionali».

L'accordo sottoscritto da Professione in Famiglia per il 2020-2023, invece, istituisce una figura ben precisa, ovvero l'operatore d'aiuto, il quale, in forza di un contratto di collaborazione coordinata e continuativa con un operatore economico che eroga servizi socioassistenziali, svolge attività di assistenza domiciliare a favore degli utenti di quest'ultimo. Dalla lettura dell'accordo, che stabilisce la disciplina del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa tra l'ente erogatore del servizio assistenziale e l'operatore d'aiuto, si desume che l'operatore d'aiuto si occupa, in regime di collaborazione coordinata e continuativa, di «assistenza domiciliare non sanitaria alla persona» (lett. b del preambolo), volta a rispondere a «esigenze familiari mutevoli, urgenti e non programmabili» (lett. c del preambolo). Inoltre, l'accordo individua le «competenze professionali riconducibili all'ausilio familiare» di cui l'operatore d'aiuto deve essere in possesso. Quest'ultime consistono in: «raccolta di informazione presso la famiglia sulle abitudini e sulle esigenze dell'assistito; controllo dell'assistito nella corretta assunzione dei farmaci prescritti; aiuto all'assistito nell'igiene personale; collaborazione alle attività di approvvigionamento e preparazione dei pasti anche eventualmente seguendo le indicazioni di specifiche diete prescritte (nel rispetto degli usi e costumi della persona assistita); supporto all'assistito nella assunzione dei pasti; accompagnamento e sostegno dell'assistito nelle commissioni e nelle pratiche burocratiche; compagnia e di aiuto alla persona, anche in caso di ricovero in struttura assistenziale od ospedaliera nelle veci dei familiari; individuazione tempestiva di rischi sanitari specifici corsi dall'assistito, segnalando alla famiglia ed eventualmente ai servizi di emergenza; sostegno ad una corretta deambulazione e mobilitazione della persona assistita; sostegno alla persona nella corretta vestizione e cura dell'abbigliamento; mantenimento di condizioni di pulizia dell'assistito e sicurezza degli ambienti domestici; capacità di interazione psico-sociale con la persona assistita; capacità di interazione con i familiari dell'assistito e del contesto sociale; competenza sulla prevenzione degli incidenti domestici» (capitolo II, art. 2, comma 1, lett. B dell'accordo). Dalla tabella recante i minimi retributivi relativi al compenso si deduce, inoltre, che rientra tra le attività di competenza dell'operatore familiare anche la veglia notturna. Infatti, l'accordo prevede un corrispettivo su base oraria per le attività svolte dall'operatore d'aiuto distinguendo tra: servizio di veglia e compagnia alla persona, servizio di ausilio alle persone autosufficienti, servizio di ausilio a persone non autosufficienti, servizio di ausilio a persone con particolari patologie di non

autosufficienza e servizi di veglia notturna. Da tale passaggio si ricava altresì che l'assistenza può essere fornita a favore di persone autosufficienti, non autosufficienti e con particolari patologie di non autosufficienza. Per persone con particolari patologie di non autosufficienza nell'accordo si intendono persone «nelle condizioni di totale infermità per la quale necessiti intervento qualificato» (capitolo II, art. 7, comma 2 dell'accordo).

#### 4. Osservazioni conclusive

Dalla analisi svolta emerge come, ad oggi, la regolazione giuridica del mercato del lavoro delle professioni del settore della assistenza domiciliare si presenti ancora allo stato embrionale. Infatti, se, da un lato, la legislazione appare lacunosa e risalente <sup>(25)</sup>, dall'altro, la contrattazione collettiva, pur avendo un ruolo suppletivo fondamentale, presenta significativi limiti proprio con riferimento alla sua funzione propulsiva nel processo di professionalizzazione.

In particolare, come si è visto, le declaratorie contenute nei contratti collettivi analizzati appaiono ridursi a un mero elenco delle attività tipiche dell'operatore domiciliare e, analogamente a quanto avviene in altri settori, in esse, il riferimento alle competenze detenute dagli operatori, e dunque alla loro professionalità, ricorre unicamente in via incidentale <sup>(26)</sup>.

A tal riguardo si osserva che, se in altri settori gli interventi di riforma dei sistemi di classificazione del personale in chiave di rilevazione e

---

<sup>(25)</sup> Fenomeno, quest'ultimo, comune a molte legislazioni nazionali, al riguardo si veda V. MANTOULAVOU, *Human rights for precarious workers: the legislative precariousness of domestic labor*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 2012, 34, 133-166. Con riferimento al caso italiano, in questo senso si veda M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato*. *Op. cit.*, 170 e, diffusamente, R. SARTI, *op. cit.*

<sup>(26)</sup> È quanto si osserva in P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, 4, 1149-1181, qui 1156. Al contrario, l'A. rileva che «l'ingresso della professionalità declinata in termini di competenze, ruoli e comportamenti organizzativi nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale» (p.1158) si è avuto nei settori del vetro e delle lampade, della ceramica e delle piastrelle, dei servizi tessili e medici affini (ex lavanderie industriali), della concia e degli occhiali, settori, questi, «a più elevata intensità di competenze professionali e capitale tecnologico» (p.1158).

valorizzazione della professionalità dei lavoratori hanno quale scopo ultimo (anche se non unico) l'accrescimento della competitività dell'azienda<sup>(27)</sup>, nel caso di specie si può forse ritenere che beneficiari di una simile azione siano le persone che ricevono l'assistenza, la quale risponderà a *standard* qualitativi più elevati. Infatti, i datori di lavoro non sono aziende in concorrenza fra loro bensì famiglie che si avvalgono delle prestazioni assistenziali per un periodo più o meno lungo nella vita dell'assistito<sup>(28)</sup>. Si ritiene, dunque, che la maggiore professionalità degli operatori domiciliari, contrattata dalle parti sociali tramite il ripensamento del sistema di inquadramento presente negli accordi collettivi e la previsione di eventuali interventi formativi, sia in grado di determinare una più alta qualità dei servizi offerti e un maggiore potere contrattuale degli operatori stessi<sup>(29)</sup> e che l'acquisizione, da parte dei lavoratori, di un maggiore potere contrattuale, a sua volta, possa favorire il miglioramento delle condizioni di lavoro e, parallelamente, un minore *turnover* della forza lavoro nel settore<sup>(30)</sup>, il quale sarà dunque in grado di soddisfare adeguatamente la crescente domanda di assistenza domiciliare. D'altra parte, la concatenazione di tali eventi può forse considerarsi la diretta conseguenza dell'avvenuto compimento di quello che la sociologia delle professioni definisce "processo di professionalizzazione" e può essere osservato anche in altri settori e per altre professioni<sup>(31)</sup>.

<sup>(27)</sup> M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2004, 1, 166-167; F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *q. Rivista*, 2018, 1, 77.

<sup>(28)</sup> M. DE LUCA, *Il ruolo delle organizzazioni datoriali del settore del lavoro domestico in Italia*, ILO, 2020, 34.

<sup>(29)</sup> Rispetto al riconoscimento della professionalità (sebbene in riferimento alle procedure di certificazione delle competenze) in L. CASANO, *Professionalità e certificazione delle competenze: legge, contrattazione collettiva, autoregolazione*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2019, 3,556, l'A. afferma: «[...] l'integrazione tra tali sistemi di standard e le relative procedure di riconoscimento della professionalità pare cruciale per dotare i lavoratori di una nuova sicurezza, quella della valorizzazione e capitalizzazione delle proprie competenze come leva di autonomia e forza contrattuale nell'impresa e sul mercato». L'A. a tal riguardo lamenta il mancato raccordo, ad opera del Legislatore, tra dette procedure e i sistemi di classificazione e inquadramento del personale della contrattazione collettiva.

<sup>(30)</sup> La correlazione tra i due fattori (*turnover* dei lavoratori e condizioni di lavoro) è rilevata in F. COLOMBO, T. MUIR, *op. cit.*, 197.

<sup>(31)</sup> W. TOUSIJN, *Il sistema delle occupazioni sanitarie*, Il Mulino, 2000, 22 ss. In particolare, secondo l'A. tale processo si compone delle seguenti fasi: «a) individuazione



Il quesito cui occorre rispondere, a questo punto e per concludere, è relativo al perché ciò non sia ancora avvenuto nel settore in analisi. Si ritiene che la risposta sia legata proprio alla peculiarità della controparte contrattuale (la famiglia o, comunque, il privato cittadino) e alla sua scarsa propensione a considerarsi “datore di lavoro”<sup>(32)</sup>, sostenendo i costi, economici e non, derivanti dalla applicazione al rapporto di lavoro della disciplina del lavoro subordinato. Tale ultima circostanza, di cui si è dato conto anche all’inizio del presente contributo, ha determinato, da un lato, la permanenza di un numero significativo di rapporti di lavoro nel sommerso e nella irregolarità; dall’altro l’emergere, nel settore privato, di un mercato di servizi di assistenza domiciliare che ha avuto il suo perno nei rapporti di lavoro autonomo, in quanto economicamente meno onerosi e dunque accessibili alle famiglie<sup>(33)</sup>. Tuttavia, tale operazione non è stata esente da criticità, soprattutto sul piano qualificatorio e, conseguentemente, del contenzioso in materia di rapporti di lavoro<sup>(34)</sup>. Per tale ragione si ritiene che possibili soluzioni *de iure condito* possano provenire dalla certificazione dei contratti di lavoro ai sensi degli art. 75 e ss. del Decreto Legislativo n. 276/2003, in grado di prevenire l’abuso delle tipologie contrattuali a discapito dei lavoratori, e dalla contrattazione collettiva, che può portare a compimento il processo di professionalizzazione degli operatori domiciliari.

In particolare, l’istituto della certificazione dei contratti di lavoro, il cui primo impiego in via sperimentale si è avuto proprio nel settore dei servizi alla persona<sup>(35)</sup>, è stato introdotto nell’ordinamento giuridico

---

di un *corpus* di conoscenze scientifiche o tecniche; b) nascita e sviluppo di scuole professionali; c) nascita e sviluppo di associazioni professionali; d) riconoscimento e protezione da parte dello stato».

(32) Cfr. Rapporto IRES-FILCAMS CGIL, *op.cit.*, aprile 2009, 36-37.

(33) Per una breve analisi di tali dinamiche sia consentito il rinvio a F. CAPPONI, *L’emersione del mercato del lavoro domestico e della assistenza domiciliare: profili giuridici e contrattuali*, in q. Rivista, 28-43.

(34) Diffusamente in M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Servizi di cura alla persona, assistenza domiciliare agli anziani e politiche locali per l’occupazione: l’esperienza modenese nel contesto comunitario*, in *Associazione Mario Del Monte, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, “Rapporto sulla situazione economica e sociale della provincia di Modena 2000”*, Modena, 2000.

(35) Il riferimento è al progetto transnazionale “Serdom” degli anni Duemila promosso dal Comune di Modena. Per un approfondimento si rinvia al rapporto finale del 2001 predisposto dal Centro Studi Internazionali e Comparati dell’Università di Modena e Reggio Emilia dal titolo *Progetto per la promozione dell’incontro tra domanda e*

italiano nel 2003 dalla cosiddetta Riforma Biagi con il dichiarato intento di «ridurre il contenzioso in materia di lavoro» (art. 75, comma 1, Decreto Legislativo n. 276/2003). Gli organi certificatori, individuati dalla legge in ragione della loro competenza e terzietà, possono fornire il loro apporto a livello di regolazione individuale del rapporto di lavoro sia tramite l'attività di certificazione vera e propria dello schema negoziale prescelto dalle parti sia tramite l'attività di consulenza e assistenza alle parti contrattuali in fase di predisposizione del contratto<sup>(36)</sup>. Infatti, è ampiamente noto alla dottrina giuslavoristica, che lo ha alimentato con autorevoli contributi, il dibattito sulla cosiddetta “crisi della subordinazione”<sup>(37)</sup> scaturito dal fenomeno della “fuga dalla subordinazione”, cioè dalla scelta, spesso a fini elusivi, degli operatori economici di avvalersi di lavoratori formalmente autonomi ma il cui concreto atteggiarsi del rapporto di lavoro rispondeva alle dinamiche della subordinazione, essendo, tali lavoratori, dipendenti sia da un punto di vista economico che organizzativo dagli pseudo-committenti. Nel tempo la giurisprudenza si è dunque dotata di strumenti interpretativi in grado di dirimere le questioni qualificatorie in osservanza del principio costituzionale della indisponibilità del tipo contrattuale<sup>(38)</sup>. Tuttavia, col progressivo assottigliarsi della linea di confine tra lavoro subordinato e lavoro autonomo<sup>(39)</sup>, risulta sempre più evidente come vi sia oggi un'ampia schiera di lavoratori autonomi che, pur godendo di autonomia organizzativa, reclama tutele, perlopiù di tipo assicurativo, al momento riservate unicamente ai

---

*offerta di attività autonome e professionali qualificate a livello regionale mediante procedura di “certificazione” del contratto di lavoro prescelto dagli operatori economici e a C. SERRA, Un case study sull'esperienza delle intese locali per l'occupazione in Italia: il Patto Modenese sull'assistenza domiciliare agli anziani, in Diritto delle Relazioni Industriali, 2002, 3, 520-530.*

<sup>(36)</sup> Circa la procedura e gli effetti della certificazione dei contratti si veda F. PASQUINI, M. TIRABOSCHI, *La certificazione dopo il collegato lavoro (L. 183/2010)*, Gruppo Sole 24 Ore, 2011.

<sup>(37)</sup> Sulla “crisi della subordinazione”, per tutti, M. D'ANTONA, *La subordinazione e oltre. Una teoria giuridica per il lavoro che cambia*, in A.A. V.V., *Lavoro subordinato e dintorni*, Il Mulino, 1989, 43-50.

<sup>(38)</sup> M. V. BALLESTRERO, *Il ruolo della giurisprudenza nella costruzione del diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 2016, 4, 773-777. Il principio della indisponibilità del tipo contrattuale è stato elaborato dalla giurisprudenza costituzionale a partire dalle sentenze n. 11/1994 e n. 121/1993 della Corte costituzionale.

<sup>(39)</sup> Cfr. P. TOMASSETTI, *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2018, 3, 717-726 e la bibliografia ivi richiamata.

lavoratori dipendenti <sup>(40)</sup>. Da qui la necessità di immaginare una rappresentanza dei lavoratori che sappia raccogliere dette istanze, predisponendo un moderno sistema di tutele, più sostanzioso di quello attualmente vigente.

## Abstract

### Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente

**Obiettivi:** il contributo compie una analisi delle figure professionali del settore socioassistenziale previste dalla contrattazione collettiva con riferimento tanto ai rapporti di lavoro subordinato quanto ai rapporti di lavoro autonomo. **Metodologia:** analisi giuridico-normativa e raffronto tra contratti collettivi. **Risultati:** il contributo evidenzia come un ruolo importante nella professionalizzazione delle figure professionali in esame possa essere giocato dalla contrattazione collettiva. **Limiti e implicazioni:** L'analisi si sofferma unicamente sul raffronto tra due CCNL del settore socioassistenziale. **Originalità:** partendo dalla analisi dei profili professionali previsti dalle parti sociali, il contributo individua i principali ostacoli alla professionalizzazione delle figure socioassistenziali ma anche i possibili margini di miglioramento.

**Parole chiave:** settore socioassistenziale, lavoro domestico, contrattazione collettiva, professionalizzazione

### *Social Care Professionals in Italy: An Overview of the Existing Legal Framework*

---

<sup>(40)</sup> Emblematico è il caso dei *rider* e, in generale, del lavoro tramite piattaforma digitale che sta animando il confronto non solo nella dottrina ma anche nelle aule dei parlamenti nazionali, alimentando, altresì, un significativo filone giudiziario in merito alla corretta qualificazione del rapporto di lavoro. Cfr. in questo senso P. LOI, *Il lavoro autonomo nella prospettiva del rischio* in U. CARABELLI, L. FASSINA (a cura di), *Il lavoro autonomo e il lavoro agile alla luce della legge n. 81/2017*, I seminari della Consulta giuridica CGIL n. 1, Ediesse, 2018, 15-29, spec. 28-29 per quanto riguarda la proposta di «definire le tutele sulla base dei rischi ai quali i lavoratori sono esposti», a prescindere dalla fattispecie giuridica di riferimento. L'A., tuttavia, specifica anche che: «il confine tra le due fattispecie ha sempre rappresentato l'actio finium regundorum tra due branche del diritto: il diritto del lavoro e il diritto privato e commerciale. Ci vuole quindi anche una buona dose di coraggio per dire che la definizione dei confini non è più così chiara e che questo comporterà una revisione degli obiettivi e del campo di applicazione del diritto del lavoro (il lavoro autonomo come nuova frontiera del diritto del lavoro?) nonché una revisione degli obiettivi e dell'azione del sindacato» (p.16).

**Objectives:** *This paper considers professionals in Italy's social care sector, taking into consideration relevant collective bargaining and different employment statuses, self-employed and salaried workers. **Methodology:** This paper provides an analysis of the legal framework and a comparison between different collective agreements. **Results:** This research shows that collective bargaining can contribute to acknowledging the professional status of these workers. **Limits and Implications:** The analysis focuses exclusively on the comparison between two collective agreements concluded in the social care sector. **Originality:** Starting from the analysis of the professional profiles laid down by the social partners, this paper highlights the challenges and prospects in relation to the professionalization of workers operating in the social care sector.*

**Keywords:** *social care sector, domestic work, collective bargaining, professionalization*

## Dal dirigente ai dirigenti

Andrea Carbone\*

*Sommario:* 1. La figura del dirigente tra autonomia e subordinazione. – 2. Le Alte professionalità. – 2.1. Gli ibridi professionali. – 3. La dimensione dirigenziale nella realtà attuale. – 4. Innovazione tecnologica: spazio e tempo del lavoro che cambia. 4.1. La valorizzazione della professionalità nella *digital transformation*. – 4.2. La certificazione delle competenze. – 4.3. La formazione continua. – 5. Il ruolo del sindacato. – 5.1. Lo stato della rappresentanza manageriale. – 6. Ambiente e tutela della persona. – 7. La salute e la sicurezza nel lavoro 4.0.

### 1. La figura del dirigente: tra autonomia e subordinazione

Nel corso degli anni la figura del dirigente ha subito una profonda rimodulazione, sia sul versante definitorio sia con riferimento all'attività di gestione. La prima definizione legislativa della categoria dirigenziale, intesa quale figura avente rilevanza autonoma rispetto alle categorie impiegatizie, viene fornita dal R.D. 1° luglio 1926, n. 1130, “*Norme per l’attuazione della legge 3 aprile 1926, n. 565 sulla disciplina giuridica dei rapporti di lavoro*”. Nel dettaglio, in base all’art. 6 del R.D. 1° luglio 1926, n. 1130, «tutti i direttori tecnici ed amministrativi e gli altri capi di servizio con funzioni analoghe dovevano far parte di associazioni sindacali diverse da quelle degli altri lavoratori e, altresì, veniva imposto che le suddette associazioni di categoria aderissero alle Federazioni delle associazioni dei datori di lavoro»<sup>(1)</sup>. Tale disposizione, formulata con il precipuo intento di differenziare sul piano dell’organizzazione sindacale

---

\* *Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l’Università degli studi di Bergamo.*

<sup>(1)</sup> U. TOFFOLETTO, *La qualifica di dirigente*, in *Riv. dir. lav.*, 1953, I, p. 278; alla stessa legge fa riferimento C. cost. 6 luglio 1972 n. 121, in *Riv. dir. lav.*, 1972, II, in motivazione, 612.

e della contrattazione collettiva la categoria dei dirigenti dalle altre, costituisce l'unica definizione legislativa della categoria dirigenziale; categoria alla quale è stato attribuito scarso rilievo, durante il periodo corporativo, da parte della dottrina giuslavoristica. Conferma di quanto detto poc'anzi si trova nelle trattazioni dell'epoca che riservano poco spazio alla figura del direttore tecnico o amministrativo, considerato un mero "grado" interno alla categoria impiegatizia<sup>(2)</sup>.

La definizione della categoria dirigenziale ex art. 6 del R.D. n. 1130/1926, pur configurando l'unica definizione legislativa fornita sul punto, col tempo è stata oggetto di interpretazione ad opera della giurisprudenza. Nello specifico, si è finiti per individuare una serie di tratti caratterizzanti l'appartenenza alla categoria dirigenziale, tra cui l'ampia discrezionalità o autonomia operativa; subordinazione diretta ed esclusiva rispetto al principale o al consiglio d'amministrazione; preposizione gerarchica a tutto il personale all'interno di aziende di dimensioni non piccole o, comunque, rispetto ad un settore aziendale; esercizio di un potere gestorio in virtù di un rapporto fiduciario di collaborazione. Così facendo, si è passati dall'elencazione dei profili professionali contenuta nel decreto del 1926 all'individuazione del tratto distintivo della categoria consistente nello svolgimento di funzioni proprie del capo dell'impresa. Da qui nasce l'idea del dirigente quale *alter ego* dell'imprenditore<sup>(3)</sup>.

Sul versante giurisprudenziale inizia a prender piede l'idea per cui la qualifica di dirigente spetta "soltanto al prestatore di lavoro che come *alter ego* dell'imprenditore sia preposto alla direzione dell'intera organizzazione aziendale ovvero ad una branca o un settore autonomo di essa"<sup>(4)</sup>. Tale impostazione dimostra come una parte della giurisprudenza fosse convinta dell'esistenza di una nozione ordinamentale di dirigente, inteso come *alter ego* del datore che preesisteva alle declaratorie

---

<sup>(2)</sup> D. R. PERETTI-GRIVA, *Il rapporto di impiego privato*, cit. (1935), pp. 155-157; P. GRECO, *Il contratto di lavoro*, Utet, Torino, 1939, p. 113. Parimenti, un mero accenno è operato da V. FEROCI, *Diritto sindacale e corporativo*, Milano, 1934, 75-76.

<sup>(3)</sup> P. TOSI, *Il dirigente d'azienda*, FrancoAngeli, Milano, 1974, pp. 20-35; F. PERGOLESI, *Dirigente di azienda*, in *Enc. dir.* vol. XII, Milano, 1964, p.p. 617-619; G. PETRACCONI, *Dirigente d'impresa o d'azienda*, in *Noviss. Dig. It.*, vol. V, Torino 1960, 664-665.

<sup>(4)</sup> Cass. 22 dicembre 2006, 27464, in *op. cit.*

e da esse era indipendente <sup>(5)</sup>. Dalla figura di «dirigente propriamente detto» la dottrina ha, poi, distinto quella del «c.d. pseudo dirigente» o dirigente convenzionale in cui le mansioni attribuite ed esercitate non hanno le caratteristiche proprie del rapporto dirigenziale <sup>(6)</sup>. Tuttavia, le ulteriori distinzioni via via operate dalla giurisprudenza hanno portato ad un graduale superamento del modello del dirigente c.d. *alter ego* non più rispondente ai modelli organizzativi delle imprese, specie se di rilevanti dimensioni, caratterizzati da una pluralità di dirigenti, di diverso livello <sup>(7)</sup>.

Il punto di svolta avviene con la sentenza n. 7880 del 2007 delle sezioni unite della Corte di Cassazione che ha portato al riconoscimento della qualifica dirigenziale a lavoratori che, “*seppure privi dei poteri degli alti dirigenti, assumono, tuttavia, ampie responsabilità gestionali per l’alta qualificazione sul piano tecnico, scientifico e professionale che li colloca ugualmente nella posizione di vertice del mercato del lavoro*”. Rientrano così nel perimetro della declaratoria contrattuale anche i dirigenti c.d. minori, arrestando il percorso di allontanamento della giurisprudenza dalla contrattazione collettiva e scegliendo un percorso diametralmente opposto che trova nel contratto collettivo il limite e il confine della categoria <sup>(8)</sup>.

Nel corso degli anni, le molteplici pronunce giurisprudenziali che si sono susseguite hanno finito per ammettere l’esistenza di una pluralità di dirigenti a diversi livelli e con graduazioni di compiti, i quali sono tra loro

---

<sup>(5)</sup> Il dirigente, secondo la pronuncia della Corte di Cassazione, sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, in *DL*, 1995, II, p. 89, con nota di G. AMOROSO; in *GC*, 1995, I, p. 1749, con nota di G. PERA; in *NGCC*, 1996, I, p. 204, con nota di R. SCOGNAMIGLIO, “*deve collocarsi al vertice dell’organizzazione aziendale, deve svolgere mansioni tali da improntare la vita dell’azienda, con scelte di respiro globale, e deve porsi in rapporto di collaborazione fiduciaria con il datore di lavoro (del quale è un alter ego) dal quale si limita a ricevere direttive di carattere generale per realizzare le quali si vale di ampia autonomia, e che anzi esercita i poteri propri dell’imprenditore, assumendone, anche, se non sempre, la rappresentanza esterna. Lo stesso vincolo della subordinazione è temperato, prevalendo gli aspetti della collaborazione*”.

<sup>(6)</sup> A. VALLEBONA, *La distinzione tra dirigente e pseudo-dirigente per l’applicabilità della tutela legale contro il licenziamento ingiustificato*, in *Foro.it*, 1981, I, c. 832; F. BASENGHI, *La figura del dirigente nell’elaborazione dottrinale e giurisprudenziale*, in *Dir. Lav.*, 1991, I, 38-60

<sup>(7)</sup> *cfr.* Cassazione con sentenza n. 1434 del 1998; anche Cass., 28 dicembre 1998, n. 12860, in *op. cit.*

<sup>(8)</sup> si veda R. GALARDI, *Il dirigente d’azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2020, 71 e ss.

coordinati da vincoli di gerarchia a condizione che anche al dirigente di grado inferiore venga consentito una vasta gamma di autonomia decisionale circoscritta dal potere direttivo generale di massima del dirigente di livello superiore<sup>(9)</sup>. Sussistono, tuttavia, interpretazioni dottrinarie di segno opposto, che fanno leva sull'allontanamento delle indicazioni provenienti dalla contrattazione collettiva al fine di individuare la categoria dei dirigenti<sup>(10)</sup>.

In questo incerto e frastagliato quadro evolutivo si inserisce il *Jobs Act*, e nello specifico l'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 che estendendo la disciplina del lavoro subordinato anche alle collaborazioni etero-organizzate le cui prestazioni sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro, ha finito per coinvolgere tutte quelle figure professionali dotate di un certo potere sul versante dell'organizzazione del lavoro<sup>(11)</sup>. A tal riguardo, diverse sono le ricostruzioni proposte in merito alla figura dirigenziale<sup>(12)</sup> tra chi sostiene che l'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 è una norma di disciplina - quindi "neutra" rispetto alla riconduzione "a monte" del lavoro dirigenziale nell'alveo della subordinazione - e chi individua nelle etero-direzione il tratto qualificante del dirigente<sup>(13)</sup>.

Del resto, il dirigente costituisce la categoria rispetto alla quale è più complesso tracciare il confine tra autonomia e subordinazione<sup>(14)</sup>. Quindi, venuta meno l'idea originaria del dirigente come *alter ego* dell'imprenditore e tenuto conto dell'assenza di una specifica definizione legale, non resta che fare affidamento alla contrattazione collettiva

<sup>(9)</sup> s.v. Cass. 19 luglio 2007, n. 16015, in *NGL*, 2008, p. 12; Cass. 11 luglio 2007, n. 15489, in *LG*, 2008, 84; Cass. 26 giugno 2005, n. 8650, in *NGL*, 2005, 623.

<sup>(10)</sup> F. LISO, *Il licenziamento del dirigente apparente*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 1981, II, 773 ss.

<sup>(11)</sup> cfr. M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT* - 303/2016, 17 e ss.

<sup>(12)</sup> M. MAGNANI, *La riforma dei contratti e del mercato del lavoro nel c.d. Jobs Act. Il Codice dei contratti*, in *DRI*, 2015, 4, 971; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI, *Introduzione: una riforma in più fasi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario Breve alla Riforma "Jobs Act"*, cit., 9; *Contra*, T. TREU, *In tema di Jobs Act. Il riordino dei tipi contrattuali*, in *DLRI*, 2015, 146, 2, 164; V. NUZZO, *Il lavoro personale coordinato e continuativo tra riforma e prospettive di tutela*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".It*, 2015, 280, 9.

<sup>(13)</sup> si veda M. BIASI, in *op. cit.*, 24.

<sup>(14)</sup> F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, T. TREU, *Diritto del Lavoro. 2. Il Rapporto di lavoro subordinato*, 8a ed., Torino, 2013, 35-47.



affinché non ricorra a formule generiche per definire gli appartenenti alla categoria. Ad oggi, infatti, la contrattazione collettiva prima e la giurisprudenza poi hanno preferito individuare quali connotati “tipizzanti” della categoria dirigenziale l’elevato grado di autonomia nonché l’iniziativa e il potere decisionale all’interno dell’impresa. È auspicabile che in futuro le parti sociali decidano di dare maggiore spazio ad altri aspetti quali il controllo sull’attività e l’adozione di eventuali sanzioni disciplinari, entrambi intesi come strumenti tipici per *dirigere* l’attività altrui<sup>(15)</sup>.

## 2. Le Alte professionalità

In un tale contesto, un ruolo di rilevanza centrale deve essere attribuito alla professionalità, intesa come l’insieme di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere. Essa è il bene di cui dispone il lavoratore e che spende sul mercato. Quando si verifica una corrispondenza tra la professionalità e l’interesse del datore, termina la fase del mercato e si stipula un contratto nel quale saranno indicate le mansioni che il lavoratore si impegna a svolgere (in virtù della propria professionalità) in cambio del salario.

Con specifico riferimento alle alte professionalità, è opportuno evidenziare che mansioni e professionalità non devono essere utilizzate sinonimicamente (come spesso avviene) bensì quando si parla di *alte professionalità* non bisogna pensare immediatamente a qualifiche appartenenti alla parte alta del sistema di inquadramento professionale, quanto piuttosto alla capacità di svolgere con notevole competenza ed efficienza qualsiasi tipo di mansione, anche elementare, dedotta in contratto<sup>(16)</sup>.

Tanto premesso, con specifico riferimento al settore privato, ci si interroga se nel novero delle alte professionalità possano essere ricompresi o meno i c.d. professionisti non regolamentati (lavoratori autonomi professionali) che, a seguito dell’emanazione della legge n. 4 del 2013, hanno assunto la denominazione di professioni non organizzate in ordini o collegi professionali (es. consulenti tributari, amministratori di condominio,

---

<sup>(15)</sup> si veda M. BIASI, in *op. cit.*

<sup>(16)</sup> G. LOY in *Professionalità e rapporto di lavoro*, in *La professionalità*, Mario Napoli (a cura di), Vita e Pensiero, Milano 2004; *contra* U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, “Il diritto del mercato del lavoro”, 1999, 2, 238.

professionisti ICT, designers, ...). Sul punto, occorre precisare che la legge sopra citata si applica al professionista globalmente inteso, a prescindere dalla forma contrattuale con cui viene svolta l'attività. Da questa prospettiva, la norma in questione si differenzia dalla legge n. 81 del 2017<sup>(17)</sup> dove, invece, rileva la tipologia contrattuale con cui il lavoro è svolto, disciplinando, nello specifico, il lavoro autonomo professionale non imprenditoriale. Pertanto, la legge n. 4/2013 e la legge n. 81/2017 muovono da due diverse prospettive di fondo: la legge n. 4 guarda al professionista che accetta la concorrenza ed è forte sul mercato grazie alle proprie competenze, la legge n. 81 (e su questa scia il decreto legge n. 148/2017 sull'equo compenso) invece predispone degli interventi di sostegno per un professionista contraente debole.

Nell'ambito del lavoro autonomo professionale non organizzato in ordini o collegi, un ruolo importante può essere svolto dalla certificazione delle competenze, ai sensi dell'art. 6 della legge n. 4/2013, che tutela il professionista nel mercato. In particolare, secondo una certa dottrina, nell'ambito delle professioni, la professionalizzazione sarebbe garantita dal mantenimento di un terreno comune di standard di qualità, conoscenza e formazione, che si verificherebbe con l'istituzione di regimi di licenza<sup>(18)</sup>.

Esiste, infine, quell'ampia platea dei lavoratori autonomi soggetti a una dipendenza economica rispetto al committente, sebbene si avvalgano di una grande flessibilità rispetto ai tempi e al luogo della prestazione: si pensi al lavoro tramite piattaforma digitale o a quanti operano nei settori regolati dagli accordi stipulati *ex art. 2, co. 2, lett. a)* del d.lgs. n. 81/2015 o ancora a settori quale quello socio-assistenziale dove le figure professionali sono il più delle volte operatori con contratti di collaborazione

---

<sup>(17)</sup> per una lettura critica si vedano L. FIORILLO, *Un diritto del lavoro per il lavoro che cambia: primi spunti di riflessione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT* – 368/2018; G. SANTORO PASSARELLI, *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, in *RIDL*, 2017, 369-394, che valutano l'intervento legislativo in termini positivi *contra* M. FERRARESI, *Il lavoro autonomo dopo la l. n. 81/2017: nuovi equilibri tra fattispecie e disciplina* in *VTDL* n. 3/2018; D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore autonomo nel mercato del lavoro dopo la l. n. 81/2017* in *VTDL* n. 3/2018; *cfr* L. CASANO, *Il lavoro (autonomo) tra vecchie tutele e promozione della professionalità: i limiti della legge n. 81/2017 e l'attualità della legge n. 4/2013* in *DRI* n. 2/2018, 430-456.

<sup>(18)</sup> J. MEHTA, S. TELES, *Professionalization 2.0: the case for plural professionalization in education*, in: M. MCSHANE, F. HESS, *Teacher Quality 2.0: will today's reforms hold back tomorrow's schools?*.

coordinata e continuativa. Per questi profili la professionalità non può che rivelarsi come un percorso da costruire per garantire la *capability* del soggetto nel mercato <sup>(19)</sup>. Con specifico riferimento a quest'ultimi, si noti che nel gestire la propria attività il collaboratore deve godere di autonomia: di fatto ciò non si differenzia in modo particolare dall'autonomia di gestione propria di qualsiasi attività specialistica di livello elevato come il dirigente o il quadro che organizzano autonomamente la propria attività nel contesto organizzativo aziendale <sup>(20)</sup>.

L'evoluzione del ruolo della professionalità all'interno del rapporto di lavoro si evince anche nella disciplina del pubblico impiego, con particolare riferimento alla dirigenza pubblica. Quest'ultima, grazie al d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, ha visto l'introduzione di specifiche ipotesi di responsabilità dei dirigenti ma, al contempo, ne ha ampliato le prerogative, mediante l'attribuzione di poteri concernenti il controllo della qualità e della quantità del lavoro del personale assegnato. Ciò al fine di rendere innovativa ed effettiva la tutela e promozione della professionalità del lavoratore anche per il tramite del ruolo affidato alla contrattazione collettiva, nonché per ottemperare a quanto previsto dall'art. 97 Cost., secondo il quale deve essere garantito il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.

Nel settore pubblico la situazione appare più chiara se si legge il *CCNL (2002-2005) del personale del comparto delle Regioni e delle autonomie locali*, laddove all'art. 10 intitolato "valorizzazione delle alte professionalità" si consente agli enti locali di conferire incarichi a figure professionali specialistiche, in grado di offrire competenze più elevate, legate al possesso di titoli di studio particolarmente qualificati ovvero al possesso di particolari abilitazioni professionali e di valorizzare le responsabilità connesse a competenze specialistiche e professionali non collegate a funzioni di direzione di unità organizzative.

---

<sup>(19)</sup> B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *DLRI*, 2007, n. 113, 1-134, R. DEL PUNTA, *Labour Law and Capability Approach*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* Volume: 32 Issue 4, 2016.

<sup>(20)</sup> Per approfondimenti, si veda R. DIAMANTI, *Lavoro etero-organizzato e collaborazioni coordinate e continuative*, in *DRLI*, 2018, n. 1, 122 e ss.; A. PERULLI, *Il nuovo art. 409 n. 3 c.p.c.*, 147 e ss.

## 2.1. Gli ibridi professionali

Secondo illustri opinioni, è in atto una transizione che sta mettendo in discussione il paradigma tradizionale delle professioni nell'ambito del *welfare* <sup>(21)</sup>. Le nuove figure professionali si caratterizzeranno per essere professionalità ibride, capaci di operare in una logica multilivello nonché di contribuire alla costruzione condivisa di unità di senso (colmando la frattura tra teoria e pratica) e di creare valore per la comunità. In tal senso, la sfida che queste nuove professionalità dovranno saper raccogliere è quella di riuscire a rendere il nuovo *welfare* (aziendale) di territorio un bene davvero collettivo e condiviso, come diffusamente evidenziato in letteratura <sup>(22)</sup>. In tale complessità, di contesto e di competenze, è evidente che il tema della costruzione della professionalità in questo ambito, attraverso percorsi ibridi e multidisciplinari, rappresenti uno dei nodi centrali per lo sviluppo del sistema di *welfare* (aziendale) territoriale.

Nel dettaglio, il percorso di mutazione sociale delle professioni prende avvio a partire dagli anni 90', quando si è iniziato a parlare di de professionalizzazione o proletarizzazione delle professioni, che tende a ricondurre la professione e il professionista al lavoratore dipendente <sup>(23)</sup>. Diversi i fattori alla base di tale processo, tra cui la standardizzazione e la precarizzazione. Il primo fa riferimento al movimento culturale del *management* degli anni 90', convintosi della possibilità di formalizzare i processi del lavoro sulla base di criteri di eccellenza. Pertanto, un siffatto modello in cui i processi aziendali sono pensati per i fruitori del prodotto finale ha sicuramente una maggiore possibilità di successo, ma al tempo stesso la standardizzazione del lavoro riduce l'autonomia del professionista. Quindi, ci si chiede fino a che punto l'adozione di criteri *standard* può far sì che i singoli professionisti possano fare la differenza. Con riferimento alla precarizzazione, invece, cambiano le procedure,

---

<sup>(21)</sup> S. TOMELLERI, *Quali professionalità per il nuovo welfare?* in V. Cesareo (a cura di), *Welfare responsabile*, Vita e pensiero, 2017, 465-484.

<sup>(22)</sup> si veda ad esempio F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, Stato e Mercato n.113, 2018; M. MARZULLI, M. MOSCATELLI, *Dalla crisi alla capacitazione: le forme innovative di welfare locale come risposta emergente. Una lettura trasversale*, in V. CESAREO, *Welfare Responsabile*, Vita e pensiero, Milano, 2017, 293-324; L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *op. cit.*, 201-224.

<sup>(23)</sup> S. TOMELLERI, in *op. cit.*

determinando un indebolimento della professione e del professionista. Tenuto conto dei fattori sopra descritti, le professioni e i professionisti hanno reagito con quattro differenti tendenze, tra cui è bene richiamare il processo di ibridazione <sup>(24)</sup>. Quest'ultimo è chiaro nell'ambito di un'azienda sanitaria dove il medico non è solo lo specialista di settore ma è chiamato anche ad acquisire nuove competenze. Si pensi al medico-manager, al dirigente sanitario chiamato ad apprendere linguaggi nuovi che non necessariamente gli appartenevano. Sul punto, è sempre più viva l'idea secondo cui i medici chiamati a gestire una struttura sanitaria o un singolo reparto non si sentono dirigenti.

### 3. La dimensione dirigenziale nella realtà attuale

Negli ultimi anni è sempre più evidente il superamento del paradigma gerarchico - secondo cui il dirigente era colui che rappresentava il padrone o l'azionista nell'organizzazione aziendale <sup>(25)</sup> e il conseguente passaggio da un sistema *top down* ad uno *bottom up* <sup>(26)</sup>. Si assiste così ad una sopraffazione del sistema verticistico a vantaggio di una maggiore mobilità del dirigente, unitamente ad un'ampia autonomia decisionale <sup>(27)</sup>. Dunque, diviene, ancora una volta, prioritaria l'esaltazione della professionalità che, tuttavia, ha finito per determinare una disarticolazione della figura dirigenziale con conseguente ricaduta sul fenomeno associativo caratterizzato dal moltiplicarsi delle sigle sindacali. Un siffatto "sbandamento" ha contribuito alla perdita di centralità da parte della categoria, con conseguente difficoltà da parte della stessa a cogliere quella fondamentale differenziazione all'interno del rapporto subordinato che l'aveva da sempre caratterizzata.

Inoltre, va sottolineato che i tratti distintivi tra questa categoria e quella dei quadri intermedi, siano separati da una linea incerta, per certi versi

---

<sup>(24)</sup> Sul punto, si veda anche R. LUSARDI e S. TOMELLERI, *Gli ibridi professionali. Le culture professionali alla prova dell'integrazione socio-sanitaria* e A. OPIE, *Thinking teams thinking clients: issues of discourse and representation in the work of health care teams* in *Sociology of Health & Illness*, 19, 1997, 259-280.

<sup>(25)</sup> F. PERGOLESI, *Dirigente di azienda*, in *Enc. Dir.*, Vol. XII, 1964, 613 e ss.

<sup>(26)</sup> E. SIGNORINI, *Il dirigente tra continuità e innovazione*, Bergamo, 2004, 27-38.

<sup>(27)</sup> *cf.* Cass. 29 novembre 2019, n. 31279.

impalpabile <sup>(28)</sup>. Pertanto, laddove alla verticalità del potere decisionale si è andata a sostituire la circolarità delle informazioni, la condivisione degli obiettivi ed il consenso delle scelte operative, la figura dirigenziale intesa come unica responsabile delle scelte strategiche, non pare più idonea a riflettere la realtà <sup>(29)</sup>. Ed infatti, il differente rapporto tra contratto di lavoro e organizzazione del lavoro suggerisce, inevitabilmente, una rivisitazione della figura dirigenziale non più incentrata su una concezione monolitica, bensì riconducibile a diverse dimensioni <sup>(30)</sup>. In questo senso, nei nuovi modelli organizzativi la subordinazione atteggiandosi non più a mera “soggezione” ma a “cooperazione” acquista caratteri per lo più dirigenziali <sup>(31)</sup>.

La costante mutevolezza che interessa la categoria manageriale viene, ulteriormente, influenzata dall’emergere di nuove professionalità. La quarta rivoluzione industriale e le tecnologie che la costituiscono hanno inciso non solo sui c.d. lavori *taylor-fordisti* nelle fabbriche, caratterizzati da una ripetitività dell’azione, ma anche su parte delle attività svolte dai *professional*. Infatti, ad essere coinvolti non sono solo cassieri dei supermercati, sportellisti bancari e pubblici, operatori di call center, bensì ingegneri, consulenti e medici di base <sup>(32)</sup>. Per quest’ultima figura professionale, potrebbe sembrare irrealistico l’intervento o meglio l’invasione dell’A.I. nel campo della medicina di base, ma in Gran Bretagna i

---

<sup>(28)</sup> Sul tema si veda L. BARASSI, in *Il contratto di lavoro*, Milano, 1915, vol. I – 1917, p. 773, per cui si tratterebbe più di atteggiamenti, che di tipi o sottotipi o ancora varianti del tipo generale.

<sup>(29)</sup> per M. T. SAMIMBENI, *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione ispirati alla “qualità totale”* in *Dir. Rel. Ind.*, 1994, 15 e ss., l’immagine verticistica del dirigente si è sbiadita con il passaggio dalle strutture produttive a quelle integrative e partecipative.

<sup>(30)</sup> Sul tema, si segnala E. SIGNORINI, in *op. cit.*, 30, secondo il quale ciò è avvenuto in conseguenza dell’abbandono dal modello organizzativo impostato sulla netta demarcazione tra i ruoli di conoscenza (*manager*) e quelli di mera esecuzione (*managerd*).

<sup>(31)</sup> *cf.* L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Le apparenti contraddizioni del nostro ordinamento in tema di subordinazione*, in *Lavoro subordinato e dintorni*, M. PEDRAZZOLI, (a cura di), Bologna, Il Mulino, 1989, 93; A. PERULLI, *Diritto del lavoro e flessibilità. Linee di ricerca*, in *LD*, 1989, 397 e ss.; A. ZOPPOLI, *Managerialità, dirigenza e contratto di lavoro*, in *LD*, 1993, 261; F. CARINCI, *la Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro*, in *DLRI*, 1985, 203.

<sup>(32)</sup> L’affascinante riflessione è stata espressa dal Prof. G. QUICI, presidente di CIMO, il sindacato dei medici di medicina generale, in occasione del suo intervento all’Assemblea nazionale CIDA – Confederazione italiana dirigenti e Alte professionalità - del 4 dicembre 2019.

pazienti che rinunciano al medico del servizio sanitario nazionale (di seguito, “SSN”) possono ricevere consulto gratuiti tramite una piattaforma informatica. Trattasi dell’app *Babylon Health* scaricabile gratuitamente su un comune cellulare con connessione a internet che permette ai cittadini britannici di dialogare con un medico di qualsiasi parte del mondo<sup>(33)</sup>. Ebbene, se l’adozione di un simile sistema diagnostico *online* sembrava altamente improbabile nel nostro Paese, con la grave pandemia diffusasi agli inizi del 2020, anche l’Italia sta sperimentando un *software* per gestire l’emergenza. Trattasi di un sistema informatico contenente una gran quantità di dati e informazioni sul Covid-19 come rischi, dati clinici, statistiche e molto altro. Tale circostanza apre la strada ad una riflessione ben più ampia dal momento che l’accelerazione tecnologica - specie in determinati momenti storici emergenziali come quello in cui stiamo vivendo - favorisce la concretizzazione di una “società della sorveglianza” guidata dalle grandi piattaforme che, nutrendosi di un’ingente mole di dati personali, saranno in grado in futuro di strumentalizzare il comportamento umano finendo per influenzarlo, controllarlo e monetizzarlo<sup>(34)</sup>. Tutto ciò determina l’ingresso del genere umano all’interno di una nuova era in cui la logica di accumulazione del capitalismo tradizionale ha lasciato spazio ad una sfera immateriale<sup>(35)</sup>. La digitalizzazione di tutto ciò che può essere digitalizzato è il capitalismo del nostro secolo che comporta una conseguente riduzione dei costi di produzione ma, al tempo stesso, una serie di rischi legati, *in primis*, alla poca trasparenza delle piattaforme che gestiscono tali servizi nonché al pericolo di disumanizzazione della nostra società, una società digitale.

---

(33) B. MARR, *The amazing ways Babylon Health is using Artificial Intelligence to make healthcare universally accessible*, in *Forbes*, 16 Agosto 2019, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/08/16/the-amazing-ways-babylon-health-is-using-artificial-intelligence-to-make-healthcare-universally-accessible/#19014a913842>.

(34) Si veda l’intervista di D. COHEN, fondatore dell’École d’économie de Paris e direttore della facoltà di economia presso l’École normale supérieure (Ens), rilasciata a *Le Monde*, il 2 Aprile 2020, *La crise du coronavirus signale l’accélération d’un nouveau capitalisme, le capitalisme numérique*, in [https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/02/daniel-cohen-la-crise-du-coronavirus-signale-l-acceleration-d-un-nouveau-capitalisme-le-capitalisme-numerique\\_6035238\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/02/daniel-cohen-la-crise-du-coronavirus-signale-l-acceleration-d-un-nouveau-capitalisme-le-capitalisme-numerique_6035238_3232.html).

(35) S. ZUBOFF descrive come *capitalismo di sorveglianza*<sup>35</sup>. Una forma di capitalismo non figlia della tecnologia, bensì dell’uso della tecnologia da parte di chi è capace di entrare in possesso dei nostri dati personali e veicolare le nostre scelte. S. ZUBOFF, *Il capitalismo della sorveglianza*, Luiss University Press, 2019.

Con specifico riferimento al ruolo del manager, occorre esaminare se il passaggio della società industriale alla società digitale abbia inciso su quello che possiamo definire l'oggetto del rapporto di lavoro del dirigente. A tal proposito, è indubbio che negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento dei modelli organizzativi di impresa, passando da un modello tipicamente gerarchico ad un c.d. modello piatto. Una prima ed immediata conseguenza di una simile riduzione dei livelli gerarchici potrebbe portare a concepire il processo di riorganizzazione in chiave di riduzione del ruolo manageriale, quasi a sostenere che il c.d. modello piatto vada a svilire, fino ad annullare del tutto - in determinati contesti - il ruolo manageriale, con la conseguenza che i lavoratori si auto-coordinano. In realtà, i modelli piatti ben strutturati producono l'effetto contrario, prevedendo - in specifiche circostanze - un'ampia presenza di manager almeno nella misura del 50%. Inoltre, il ricorso alle tecnologie e la frequente possibilità riconosciuta al fruitore del servizio di poter gestire direttamente l'attività, ha portato ad una parcellizzazione dell'attività lavorativa. Si rende, quindi, necessaria una implementazione delle competenze interne alle realtà aziendali, con figure manageriali che lavorano in *team*, assumendone la responsabilità sia in termini organizzativi che di utilizzo delle tecnologie.

Sul versante dei modelli organizzativi contrattuali utilizzati finora, si rileva un forte interesse verso la revisione dei contratti collettivi nazionali della categoria, attualmente in essere, focalizzando l'attenzione sulla necessità di prevedere idonee garanzie salariali per posizioni di lavoro meno garantite, unitamente ad una componente di *welfare* rivolta ad una platea più ampia di lavoratori. Parimenti, occorrono degli interventi mirati anche su alcuni degli aspetti legati all'orario e al luogo di lavoro, da intendere in chiave più flessibile come una mera modalità di prestazione del lavoro. In tale ottica, i contratti collettivi nazionali dovranno riguardare una categoria più ampia di destinatari sia per le tutele che per il *welfare*, collocando, invece, a livello aziendale temi più specifici, quali la definizione degli orari di lavoro. Il lavoro standard necessita di essere organizzato per obiettivi, non solo nell'ambito di settori che nascono già digitalizzati, come quello finanziario, ma specie rispetto a quelle realtà più piccole e meno propense alla digitalizzazione.

In questo nuovo assetto organizzativo, l'importanza delle competenze è sicuramente un aspetto decisivo, parimenti alla preparazione nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Risulta, quindi, fondamentale investire



maggiormente sulla formazione tecnologica, unitamente alla predisposizione di adeguate infrastrutture. Nasceranno nuovi lavori ma le persone devono essere adeguatamente preparate con nuove conoscenze, saperi e pratiche professionali. Non parliamo di competenze tecniche ma anche di psicologia e socializzazione con i colleghi robot collaborativi (c.d. *co-bot*).

Il ruolo del manager consiste, nello specifico, nell'incentivare una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori rispetto a progetti e competenze, operando quindi in chiave di una riorganizzazione operativa caratterizzata da ampie competenze, che consentano di non subire le tecnologie ma di governarle. In sostanza, il pensiero manageriale deve produrre lo sviluppo di soluzioni innovative e sperimentali per favorire l'emergere di principi organizzativi rivoluzionari in grado di rendere fluido, competitivo e umano l'ambiente produttivo.

Le parti sociali, a loro volta, devono guidare la regolamentazione di tale percorso, intervenendo sugli aspetti non espressamente previsti dalla normativa. In questa direzione, un esempio ottimale è rappresentato dalla piattaforma *digital work city* che garantisce un alto livello di preparazione dei manager coniugato ad una giusta retribuzione, parametrata ad un CCNL capace di garantire confortevoli garanzie salariali.

In prospettiva futura, grazie all'alimentarsi del progresso tecnologico i contesti professionali subiranno un'ulteriore evoluzione, rimodulando l'assetto attuale del mercato del lavoro. Studi di settore evidenziano, a tal riguardo, una perdita cospicua di posti di lavoro accompagnata, però, da un ingente quantitativo di nuovi posti di lavoro creati dall'evoluzione tecnologica<sup>(36)</sup>. Nel dettaglio, il tasso occupazionale subirà un rilevante aumento, specie con riferimento ad alcuni profili professionali in costante ascesa, quali i *data analyst*, *data scientist* e sviluppatori di software. È previsto, inoltre, un forte incremento di tutti quei profili professionali che fanno leva su abilità "umane" come gli specialisti dei servizi ai clienti, alle vendite, al marketing, i designer e in generale a tutti quei lavori legati allo sviluppo delle nuove tecnologie come specialisti dei *Big Data*, esperti di processi automatizzati, *data protection officer*, ingegneri robotici, specialisti *blockchain*.

L'introduzione delle nuove tecnologie può, dunque, sostituire determinate figure professionali relative a settori divenuti ormai obsoleti dove

---

<sup>(36)</sup> Per approfondimenti, si veda World Economic Forum, *The future of Jobs*, Report 2018, in [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf).

l'automazione ha preso il sopravvento, ma al tempo stesso costituisce il volano per la creazione di nuovi posti di lavoro con il conseguente aumento della domanda di determinati specialisti. Al contempo, anche per le imprese si aspetta un miglioramento della produttività con la conseguente creazione di nuovi posti di lavoro, facendo leva su forme contrattuali più flessibili. Infatti, si prevede un aumento di lavoratori a progetto e liberi professionisti. Pertanto, l'inevitabile perdita di posti di lavoro causato dallo *shock* tecnologico in atto sarà compensata dalla creazione di nuove opportunità di lavoro incentrate non più su uffici fisici bensì da remoto.

Inevitabilmente, anche la figura del dirigente ha subito gli effetti della digitalizzazione. Ebbene, nonostante l'innegabile ausilio che le strumentazioni tecnologiche potranno apportare anche all'attività manageriale, le attività di studio all'uopo realizzate hanno rilevato che il ruolo dei *manager* non è a rischio sostituzione "gestione artificiale"; ciò che si chiede è un approccio manageriale in linea con le nuove sfide e i cambiamenti in atto, focalizzandosi sempre più sul progetto da realizzare assemblando tutte le tecnologie possibili, piuttosto che alla gestione tecnica delle soluzioni abituali. Tutto ciò può rappresentare un cambiamento fondamentale per i manager conservatori, ma è una sfida straordinariamente interessante per i *manager innovator* <sup>(37)</sup>.

Con riferimento, invece, al settore pubblico il processo di digitalizzazione procede a rilento. Al dirigente pubblico moderno viene, infatti, richiesto di interfacciarsi con dipendenti le cui mansioni non sono più prevalentemente di carattere ripetitivo ma, al contrario, di tipo intellettuale e cognitivo, essendo necessario il supporto di strumenti informatici connessi alla rete. Ciò implica un ruolo dirigenziale basato sull'esercizio di una leadership intelligente e duttile rispetto all'ambiente di lavoro e alle esigenze specifiche rilevabili nella cosiddetta "catena del valore" <sup>(38)</sup>.

Proprio al fine di accelerare la digitalizzazione della P.A. sono stati operati una serie di interventi ed elaborate apposite *best practices* da osservare, tra cui un piano triennale per la trasformazione digitale riferito al periodo 2019-2021 che prevede, tra gli strumenti per l'innovazione della

<sup>(37)</sup> Si veda, in tal senso, il commento di S. BINI, *L'algoritmo come nuovo datore di lavoro: impatti e prospettive*, in *Agenda digitale* del 14 maggio 2018, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lalgoritmo-come-nuovo-datore-di-lavoro-impatti-e-prospettive>.

<sup>(38)</sup> Sul modello di organizzazione noto come "catena del valore" si cfr. M. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.

P.A., un'attenzione particolare ai temi dell'*open innovation*, dell'*innovation procurement* e al paradigma *smart landscape* <sup>(39)</sup>. Ci si avvia, così, verso il completamento dell'arduo percorso di digitalizzazione che ha visto protagonista la P.A., intesa come una PA migliore, più veloce, più semplice, più vicina ai cittadini, più adatta a produrre “valore pubblico” per i contribuenti.

La digitalizzazione dei servizi contribuirà al raggiungimento di specifici obiettivi quali: la semplificazione dei procedimenti amministrativi, la soddisfazione dei bisogni del cittadino-utente, la comunicazione efficace, il risparmio economico, la rivalutazione di tutte le risorse disponibili. Essa assume, inevitabilmente, una connotazione di supporto della funzione manageriale nella sua fisiologica attività di indirizzo, controllo e verifica dei risultati; attività manageriale che vede, inoltre, nella componente umana, specie nel pubblico impiego, un elemento essenziale, difficilmente sostituibile dalle macchine.

#### 4. Innovazione tecnologica: spazio e tempo del lavoro che cambia

L'innovazione tecnologica, stando a studi ministeriali, determina evoluzioni significative sulla qualità e sulla quantità di lavoro, sul concetto di ore lavorate, sull'approccio alla partecipazione, al luogo fisico di lavoro e di conseguenza sull'interesse della vita sociale delle persone <sup>(40)</sup>.

L'applicazione delle nuove tecnologie sui luoghi di lavoro ha certamente contribuito a garantire una maggiore flessibilità in termini di spazio e tempo. Con riferimento a questi due concetti, è indubbio come l'applicazione della modalità di *smart working* in alcune aziende abbia dotato il lavoratore di una maggiore autonomia circa la distribuzione del tempo e dello spazio di lavoro, rendendo possibile il c.d. *anytime-anywhere work* <sup>(41)</sup>. Si è passati da un luogo fisso come l'ufficio alla possibilità di

---

<sup>(39)</sup> Si veda il *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021*, cap. XIII, 235 e ss, in [https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/piano\\_triennale\\_per\\_linformatica\\_nella\\_pubblica\\_amministrazione\\_2019\\_-\\_2021\\_allegati20190327.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf)

<sup>(40)</sup> Si veda *Il lavoro che cambia. Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. Il contributo dell'Italia al centenario dell'ILO*, Ministero del Lavoro, 23 giugno 2017, in <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/06/CONTRIBUTO-ILO.pdf>.

<sup>(41)</sup> F. SPEROTTI, *Le “tre” trasformazioni del luogo di lavoro*, in *Bollettino Adapt* n. 2 del 2014.

connettersi e lavorare da remoto. Tutto ciò ha contribuito ad una profonda trasformazione del luogo di lavoro, dal momento che sono cadute le vecchie barriere o meglio le vecchie pareti di cemento che delimitavano lo spazio di lavoro degli anni 70-80' e si è passati a modelli *open spaces* (vedi gli uffici di Google, Cisco, Unilever, Microsoft, ecc...) in cui il lavoratore non solo non ha una postazione fissa ma si trova spesso a condividere il proprio sapere, a confrontarsi e collaborare maggiormente con i colleghi. In questo modo, si tende ad instaurare una comunità di lavoro sempre più "orizzontale" dove viene meno quella rigidità gerarchica tipica del rapporto dirigente-dipendente. Tuttavia, è bene notare che se da un lato, in termini di risparmio sui costi di gestione, l'adozione di modelli *open spaces* rappresenta un vantaggio per l'azienda rispetto all'utilizzo di uffici più piccoli, dall'altro lato essi potrebbero presentarsi come controproducenti per i lavoratori, sia in termini di minor *privacy* sia di scarsa concentrazione, con conseguente diminuzione della produttività.

Per quanto riguarda il tempo di lavoro, va detto che la trasformazione tecnologica ha contribuito alla creazione di una nuova dimensione del lavoro sempre meno scandita da orari fissi. Sul punto, già nel d.lgs. n. 66 del 2003 si parla per la prima volta di *orario normale di lavoro* come "orario settimanale" e non più "giornaliero" evidenziando la possibilità per il lavoratore di gestire il proprio tempo di lavoro purché non sfiori il limite delle 40 ore settimanali (o 48 ore se previste da accordi collettivi). Ad oggi, tuttavia, vista la frequente possibilità di lavorare da remoto resta sempre più difficile un controllo sull'effettivo rispetto di tale limite di orario per cui ci si interroga se non sia ormai giunto il momento di una effettiva attuazione di quel diritto di nuova generazione quale il diritto alla disconnessione <sup>(42)</sup>.

L'emergenza da coronavirus, inoltre, ha inevitabilmente accelerato il ricorso a forme di lavoro a distanza. Il lavoro agile rappresenta una grande opportunità per il *diversity management* dove il ruolo del manager è determinante proprio perché può e deve essere il protagonista di questa rivoluzione, prima di tutto culturale, dentro e fuori le aziende.

Con riferimento allo *smart working*, invece, inteso come modalità di esecuzione del lavoro con cui si consente al lavoratore di gestire il proprio monte ore avendo come solo obiettivo il raggiungimento di un

---

<sup>(42)</sup> cfr. E. DAGNINO, I. MOSCARITOLE, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, in *Bollettino Adapt*, 19 settembre 2016.

determinato risultato fissato *ab origine* tramite un accordo scritto col datore di lavoro, recenti ricerche hanno evidenziato che lo *smart working* “ben fatto” ha innumerevoli risvolti positivi. Diversamente, effetti controproducenti potrebbero palesarsi qualora il lavoratore venisse catapultato improvvisamente in una realtà del tutto nuova, privo di ogni elemento formativo adeguato a recepirlo e gestirlo<sup>(43)</sup>. Quindi, più che una forma di *smart working* semplificata (senza accordo scritto alla base) quello a cui stiamo assistendo nel periodo di emergenza sanitaria è un “lavoro a distanza fai da te”<sup>(44)</sup> con tutte le ripercussioni che esso comporta in termini di salute e sicurezza del lavoratore (si pensi alle problematiche di tecnostress, dipendenza tecnologica, *overworking*, *burnout*, ecc.).

Dunque, per affrontare questa nuova sfida è imprescindibile un cambiamento a monte dell’organizzazione del lavoro. In quest’ottica, il primo ostacolo è rappresentato, senza dubbio, dalla necessità di apportare un cambio di cultura sia sul versante manageriale, chiamato a definire e veicolare la condivisione dei progetti, sia del lavoratore che deve accettare di prendersi delle responsabilità che, altrimenti, non avrebbe avuto. La gestione dovrà, inoltre, risultare idonea a fronteggiare i principali fattori di rischio in merito rilevati, come l’ansia di connessione, la comunicazione e la solitudine di chi è costretto a lavorare individualmente, privandosi della condivisione con i colleghi, ai quali si aggiunge il problema tecnico legato alla linea di connessione che va ad impattare sulla qualità del lavoro. In particolare, la questione dell’*overworking* e dell’iperconnessione erano stati presi in considerazione da alcuni studiosi già nel 2016, al punto che nell’analizzare il progetto di legge sul c.d. *smart working*, avevano avanzato la necessità di introdurre un vero e proprio diritto alla disconnessione<sup>(45)</sup>. Sul punto, l’art. 19, co. 1, della legge n. 81 del 2017, al secondo periodo, si limita ad individuare lo strumento dell’accordo individuale come quello più adeguato affinché le parti possano dar vita a un siffatto diritto soggettivo per il lavoratore, nulla statuendo circa

---

<sup>(43)</sup> Si veda la ricerca pubblicata il 30 ottobre 2019 dall’*Osservatorio smart working* del Policlinico di Milano, in [https://www.osservatori.net/it\\_it/pubblicazioni/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica](https://www.osservatori.net/it_it/pubblicazioni/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica).

<sup>(44)</sup> M. BROLLO, *Smart working. Lavorare a casa va bene, ma non così*, in *Messaggero Veneto*, 11 aprile 2020, in <http://www.bollettinoadapt.it/smart-working-lavorare-da-casa-va-bene-ma-non-cosi/>

<sup>(45)</sup> E. DAGNINO, I. MOSCARITOLLO, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, in *op. cit.*

le modalità di attuazione del medesimo; modalità che devono necessariamente tener conto del contesto produttivo ed organizzativo in cui tale diritto si cala. Infatti, è impensabile introdurre un divieto generalizzato di utilizzo dei *software* aziendali o una disconnessione forzata al di fuori dell'orario di lavoro, in quanto tale divieto si troverebbe a fare i conti con realtà - come quelle internazionali - dove il fuso orario è un elemento da tener conto. Piuttosto, sarebbe utile riprendere il modello francese che a seconda delle diverse esigenze aziendali varia dall'utilizzo di avvisi di *pop-up* fino ad arrivare a veri e propri obblighi di disconnessione in capo ai lavoratori <sup>(46)</sup>. In sintesi, prima ancora dell'introduzione di un diritto alla disconnessione, ciò che si rende necessario è un percorso di "responsabilizzazione" del lavoratore che lo proietti verso un'adeguata organizzazione del proprio tempo. Infatti, il successo di un percorso di digitalizzazione non dipende semplicemente dall'implementazione degli strumenti tecnologici, ma anche dall'approccio umano all'innovazione <sup>(47)</sup>. Un discorso a parte merita la PA dove un primo sforzo verso l'utilizzo di forme di lavoro a distanza si ebbe già a patire dall'Accordo quadro sul Telelavoro siglato nel 2000 a cui fece seguito la legge n. 124 del 2015 (meglio nota come Riforma Madia). Quest'ultima, all'articolo 14 esorta la "sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa" assicurandone la fruizione, nell'arco di un triennio, ad almeno il 10% dei dipendenti che ne avessero fatto richiesta. Le iniziative più strutturate riguardano le amministrazioni di grandi dimensioni, mentre quattro di esse su dieci restano incerte o del tutto disinteressate all'introduzione di simili progetti di *smart working*. Gli studi di settore mettono in luce che, seppure si sia superato il limite del 10% richiesto dalla legge Madia, l'approccio delle amministrazioni pubbliche verso siffatte modalità di lavoro a distanza rimane di mero adempimento normativo <sup>(48)</sup>. A ciò si aggiunga che in gran parte delle PA coinvolte non può certo parlarsi di *smart working* in senso stretto, quanto piuttosto

---

<sup>(46)</sup> Per una comparazione tra il diritto alla disconnessione in Italia e in Francia, si veda E. DAGNINO, *Diritto alla disconnessione: legge n. 81/2017 ed esperienza comparata*, in DRI numero 4/XXVII, 2017, 1024-1040.

<sup>(47)</sup> Per approfondimenti sul tema, si veda MICROSOFT, *Work Reworked*, presentato il 15 ottobre 2020, in <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Whitepaper-WorkReworked-SRGCM3307.pdf>

<sup>(48)</sup> Sul punto, la ricerca condotta dall'*Osservatorio smart working* del Politecnico di Milano, anno 2019.

di un adeguamento della normativa sul telelavoro. L'obiettivo, invece, consisterebbe nell'aprire seriamente anche alle Amministrazioni Pubbliche la pratica dello *smart working*, ovvero ad una organizzazione in grado di lavorare non più secondo il classico schema verticistico strutturato in direttive ("calate dall'alto") e mere esecuzioni, ma secondo progetti definiti e condivisi, con il coinvolgimento di "team" di professionisti con specifiche competenze di settore <sup>(49)</sup>. Pertanto, lo sforzo che si chiede alle singole amministrazioni è di tipo culturale, vale a dire provare ad uscire da una desueta visione del rapporto di lavoro nel pubblico impiego ancorato al solo raggiungimento di obiettivi annuali e cercare di ragionare in termini di "team" e progetti gestibili direttamente dai singoli dipendenti <sup>(50)</sup>.

Infine, dando uno sguardo alla dirigenza medica non si può negare come concetti quali la *smaterializzazione* dell'orario e dell'ambiente di lavoro oppure lo stesso *smart working*, difficilmente si adattano alla loro realtà o comunque a molte delle professioni mediche. Infatti, se è vero che in futuro potremmo assistere a radiologi chiamati a eseguire referti "a distanza" è altrettanto vero che risulta difficile la smaterializzazione dell'ospedale quale luogo fisico dove eseguire le prestazioni mediche più complesse di diagnosi e cura dei pazienti oppure per l'esecuzione di interventi chirurgici in sterilità.

Se a ciò si aggiunge l'orientamento giurisprudenziale che vede i dirigenti pubblici sottoposti all'obbligo di timbratura per il solo fine riguardante il calcolo delle ferie, missioni e buoni pasto, e non per la determinazione delle ore di presenza negli uffici, essendo la loro retribuzione parametrata al solo raggiungimento degli obiettivi <sup>(51)</sup> si comprende come l'implementazione dello *smart working* non abbia inciso particolarmente sulla piena autonomia organizzativa già esistente a favore della dirigenza pubblica. Viceversa, maggiori problematiche sono state individuate con

---

<sup>(49)</sup> F. TROILO, M. MENEGOTTO, *Il lavoro agile nella PA: mission impossibile?*, in E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Verso il futuro del lavoro*, 2016, ADAPT University Press, pp. 61-63.

<sup>(50)</sup> Si veda il *Rapporto sulle Amministrazioni Pubbliche in Italia*, Associazione Amici di Marco Biagi (a cura di), 2018, in [https://profilo.forumpa.it/wp-content/uploads/2018/07/Rapporto-sulle-Pubbliche-Amministrazioni-in-Italia.pdf?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=TUTTACOMMUNITY&utm\\_campaign=MAILUP](https://profilo.forumpa.it/wp-content/uploads/2018/07/Rapporto-sulle-Pubbliche-Amministrazioni-in-Italia.pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=TUTTACOMMUNITY&utm_campaign=MAILUP), p. 105-108.

<sup>(51)</sup> Si veda, da ultimo, Cass. del 29 novembre 2018, n. 52207, in [www.italgiureweb.it](http://www.italgiureweb.it).

riferimento alla formazione e al coordinamento dei dipendenti appartenenti ai loro uffici, vista la necessità di garantire il proseguo della macchina pubblica, specie per i servizi ritenuti essenziali

#### 4.1. La valorizzazione della professionalità nella *digital transformation*

In un futuro mercato delle professioni, dove probabilmente non conterà più la distinzione tra lavoro autonomo e subordinato, l'oggetto del contratto di lavoro sarà rappresentato dalla professionalità del lavoratore, intesa come una dimensione necessaria, non sempre riconosciuta e tutelata, per l'esplicazione di qualsiasi lavoro, sia autonomo che subordinato nelle imprese<sup>(52)</sup>. Per comprendere meglio la distinzione tra la professionalità e le singole competenze è possibile ricorrere ad una metafora letteraria che tende a considerare la professionalità come un grande reticolo stellare e le competenze come singole stelle. Dunque, il concetto di professionalità è qualcosa di più inclusivo dal momento che comprende tanto le *hard skills*, le *soft skills*, quanto le capacità extra lavorative attinenti alla personalità del lavoratore.

Tuttavia, la c.d. *digital transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei fattori umani. Non basta conoscere i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali, i benefici della specifica applicazione o essere addestrati al suo utilizzo. Per comprendere il senso della rivoluzione digitale in corso, prima ancora di parlare di competenze, è necessario partire dall'acquisizione di una nuova consapevolezza della trasformazione digitale e dei punti di forza e debolezza che tale fenomeno presenta, oltre che delle sfide che attendono aziende e manager.

Il contesto attuale si presenta sempre più complesso, imprevedibile e ambiguo. Inoltre, se è vero che parte della conoscenza codificata e delle azioni facilmente automatizzabili (le competenze *hard*) verranno gestite direttamente dalle macchine, nelle loro varie conformazioni, altrettanto non potrà dirsi per le competenze *soft* – il *soft-power* – che saranno sempre più importanti e necessarie per i leader. Tali competenze possono essere sintetizzate in: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di

---

(52) M. NAPOLI, *La professionalità*, in *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giapichelli, 2006, 490.



astrarre e riflettere, *sense making*, abilità persuasiva e negoziale. Molte di queste si rifletteranno nell'abilità di leggere dati e informazioni, evitare errori già fatti, decidere e persuadere su azioni presenti, anticipare azioni future. Una delle *soft skill* più importanti è (e sempre di più sarà) il pensiero critico, il sano scetticismo, anche applicato ai dati, alle soluzioni tecnologiche e alla lettura dell'uomo. Niente però sarà più *hard* della costruzione di queste *soft skill*. Esse sono sfuggenti, tacite e richiedono sia una lunga esperienza sul campo sia uno studio sistematico e continuativo nonché una piena consapevolezza del livello conseguito e anche dei propri limiti. La loro "fabbricazione" sarà dunque una priorità e assorbirà molte energie e risorse. Il digitale può aiutare, ma è pur sempre uno strumento, seppur potentissimo <sup>(53)</sup>.

La professionalità da lineare, solida e prevedibile sta diventando sempre più fluttuante, ibrida, liquida e adattiva; una professionalità che potremmo definire "plastica" <sup>(54)</sup> valorizzando l'idea della sua infinita trasformazione, con un'importanza crescente della formazione *on the job* e dell'attitudine all'aggiornamento, all'apprendimento, al miglioramento continuo e, dunque, al «saper divenire» <sup>(55)</sup>. In sintesi, la formazione che aggiorna/adatta la professionalità alle esigenze del mercato diventa una sorta di incubatore di sicurezza per il lavoratore e di produttività per il datore; un emblema dei diritti sociali di nuova generazione.

Ciò detto, cambiano i contesti, le dinamiche competitive, i rischi, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori più giovani come dei senior. Per questi motivi anche il "mestiere del manager" richiede aggiornamenti periodici per aumentare la loro preparazione nel cogliere le sfide della trasformazione digitale.

L'era della c.d. "Intelligenza Artificiale", degli artefatti tecnologici, degli algoritmi o degli umanoidi, paradossalmente potrebbe aumentare l'importanza della *vera intelligenza*, quella naturale o biologica, specie della intelligenza fluida dei giovani e, più in generale, di quella emotiva e sociale della persona umana, indispensabile per realizzare qualunque

---

<sup>(53)</sup> A. GRANELLI, S. EPIFANI, *Digital Shock*, in *Il Dirigente*, mensile di informazione e cultura dei dirigenti, quadri ed executive professional del terziario, giugno 2019, 42 - 45.

<sup>(54)</sup> Si veda M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2, 2019, 475-479.

<sup>(55)</sup> S. MEGHNAGI, *Jobless society: quale formazione?*, in AA.VV., *10 idee per convivere con il lavoro che cambia*, Feltrinelli, 2017, 122 e ss.

strategia aziendale <sup>(56)</sup>. Inoltre, anche le diversità di genere, di età, di nazionalità, di condizioni, di esperienze (inclusa la genitorialità) potrebbe “fare la differenza” di stile manageriale o addirittura di risultato economico per l’azienda <sup>(57)</sup>.

La rivoluzione tecnologica potrebbe, dunque, valorizzare il lato e il senso di *umanità* del lavoro dato che l’intelligenza delle persone che lavorano, cioè la capacità di elaborare l’informazione e di decidere di passare ad una certa azione, potrebbe essere riconosciuta – ancor più di prima – quale fattore utile per generare valore economico per la filiera che la utilizza <sup>(58)</sup>. Se a ciò si aggiunge il superamento delle vecchie gerarchie professionali in azienda notiamo come stia evolvendo la figura del dirigente chiamato a gestire professionisti e non manovalanza.

Infatti, se l’obiettivo del dirigente di un’impresa *fordista* consisteva nell’appiattare la professionalità dei propri dipendenti per gestirli meglio, nell’epoca *post taylorista* i dipendenti non sono più professionalmente appiattiti, ma aumentano le loro competenze. Inoltre, così come un maestro è chiamato a far emergere le qualità intrinseche di ciascun allievo, così il *manager* è chiamato non solo a gestire la propria professionalità ma anche a far emergere quella dei dipendenti su cui esercita un potere direttivo e di controllo. Pertanto, quella dei dirigenti può essere definita una “meta professionalità” <sup>(59)</sup>.

Tutto ciò si svolge in ambiente di lavoro incerto o turbolento, di cui il manager deve essere in grado di saper gestire per far sì che le proprie funzioni non siano sostituite da meri algoritmi. Ciò posto, il tema della valorizzazione della professionalità è strettamente collegato a quello della valutazione delle competenze e della formazione professionale prevista sia nei contratti collettivi nazionali che in quelli aziendali. Per quanto riguarda i primi, va osservato che la valutazione porta in alcuni

<sup>(56)</sup> D. GOLEMAN, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1997.

<sup>(57)</sup> Sul punto si osservi la ricca letteratura sul *diversity management*, tra cui T. C. TIMMERECK, *Dictionary of Health Services Management Hardcover*, in *National Health Publishing*, 1986; *Il Diversity management per una crescita inclusiva*, M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO (a cura di), FrancoAngeli, 2015, in <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Management.pdf>; A. D’ANDREA, *La diversità culturale come motore di sviluppo aziendale*, in *Personale e Lavoro*, n. 603, Settembre 2018; M. C. BOMBELLI, *Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management*, in *Economia & Management*, n. 5, 2003, 103.

<sup>(58)</sup> M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *op. cit.*

<sup>(59)</sup> F. BUTERA, *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del lavoro*, 14, 1981, 3-27.

casi un riconoscimento economico, laddove per valutazione complessiva della professionalità del singolo dipendente si intende la combinazione tra l'inquadramento nelle singole categorie e l'apprezzamento dell'apporto professionale all'interno delle categorie stesse <sup>(60)</sup>. Sul versante della formazione continua, invece, si osservi come gli ultimi CCNL sottoscritti dalle due federazioni maggiormente rappresentative dei dirigenti di azienda (Federmanager e Manageritalia) hanno delegato il delicato compito della formazione manageriale a un ente bilaterale (vedi il Centro di formazione dei manager del terziario, di seguito "CFMT", costituita di comune accordo tra Manageritalia e Confcommercio) oppure ad una scuola di management (vedi Federmanager Academy). Entrambe propongono seminari internazionali, progetti modulari e settoriali, convegni, workshop, eventi, master per i neo dirigenti e per i top manager, iniziative in *house* presso le aziende in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale. Inoltre, il CFMT, per dare attuazione all'art. 40 del CCNL firmato da Confcommercio e Manageritalia ha, altresì, stipulato un'apposita convenzione con l'Associazione Italiana Società di Outplacement. L'accordo prevede due fasi: una prima in cui vengono analizzati i principali ruoli ricoperti in azienda, le competenze professionali dei manager e le loro esperienze personali (c.d. bilancio delle competenze); una seconda fase, invece, dedicata all'assunzione di nuove competenze per i dirigenti privi d'incarico. Il tutto al fine di garantire un costante aggiornamento professionale in linea con le migliori esperienze in campo internazionale <sup>(61)</sup>.

Con riferimento alla contrattazione aziendale, invece, va detto che essa va ad incidere sulla valutazione delle competenze cercando di valorizzare non tanto le mansioni del lavoratore in sé, e cioè cosa il lavoratore fa, quanto piuttosto il come lo fa. La valorizzazione della qualità della mansione svolta è risultata la prerogativa di numerosi contratti collettivi aziendali conclusosi negli ultimi anni. Si pensi all'accordo aziendale concluso da *Manfrotto S.p.a.* nel 2018 che pone la valutazione della professionalità dei dipendenti (impiegati ed operai, con esclusione dei dirigenti) come elemento fondamentale per lo sviluppo professionale dei lavoratori. Nell'accordo specifico, la valutazione si basa sulla costante

---

<sup>(60)</sup> D. MOSCA, *Certificazione delle competenze e autonomia collettiva: una prima mappatura*, in *Bollettino Adapt* dell'11 luglio 2017.

<sup>(61)</sup> Si veda *Convenzione CFMT-AISO per l'attuazione dell'art. 40 del CCNL tra Confcommercio e Manageritalia*, sottoscritta il 12 settembre 2016.

osservazione delle competenze rispetto al ruolo professionale, tenendo conto della triplice dimensione che compone la professionalità del singolo, vale a dire: il sapere, inteso come le conoscenze scolastiche possedute dal lavoratore; il saper essere, ovvero l'attitudine, l'atteggiamento, l'approccio al lavoro; il saper fare, quale abilità e capacità lavorativa <sup>(62)</sup>.

#### 4.2. La certificazione delle competenze

L'avvicinarsi di nuove professionalità e la conseguente trasformazione della figura dirigenziale, impongono un riconoscimento formale e di fatto all'interno del contesto lavorativo. L'affermarsi di tale trasformazione trova un passaggio obbligato nella certificazione delle competenze. A tal proposito, l'art. 4, comma 65, della legge n. 92 del 2012, definisce la "certificazione delle competenze" come *un atto pubblico finalizzato a garantire la trasparenza e il riconoscimento degli apprendimenti, che conduce al rilascio di un certificato, un diploma o un titolo che documenta formalmente l'accertamento e la convalida effettuati da un ente pubblico come scuole o università oppure da un soggetto accreditato o autorizzato, come gli enti di rappresentanza*. Sul punto si segnala come un sistema del genere, proprio perché non calibrato sui sistemi di classificazione e inquadramento professionale dei contratti collettivi, finisce per essere lontano dalla realtà del mercato del lavoro e possibile fonte di contenzioso. Basti pensare al caso di un lavoratore che richieda un aumento retributivo, a fronte di una certificazione pubblica che attesta un suo sapere pratico appreso in ambito di lavoro, ma che non sia in linea con le mansioni e l'inquadramento assegnatogli dal datore di lavoro <sup>(63)</sup>. Sul versante manageriale, si segnala che in ambito privatistico profili come quello del *temporary manager, innovation manager, manager di rete*, ed altri, risultano già certificabili tramite percorsi di valutazione documentale delle conoscenze e *assessment* di gruppo. L'obiettivo, specie in periodi di "ricostruzione" del Paese, è quello di consentire alle PMI di affidarsi a dei manager con competenze e professionalità certificate,

---

<sup>(62)</sup> L. PATACCHIA, *Storie di azione e contrattazione collettiva - Manfroto: valorizzare le competenze nel lavoro 4.0*, in *Bollettino Adapt* del 15 Ottobre 2018.

<sup>(63)</sup> G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze*, 2013, ADAPT University Press, 57-59.

capaci di garantire il necessario salto di qualità o un più adeguato posizionamento dell'impresa sul mercato.

La certificazione delle competenze rappresenta il valore aggiunto di cui il Paese necessita per dare evidenza delle proprie capacità di resilienza, innovazione e progresso. Da parte delle aziende, fornire al proprio personale competenze specifiche è funzionale all'attuazione di protocolli, procedure, servizi, che siano implementati e attuati con efficacia. Pragmaticamente, si pensi poi a quanto i bandi di gara facciano sempre più riferimento alle competenze certificate da un ente indipendente. Dunque, la certificazione si rende quale strumento funzionale per uscire dalla propria autoreferenzialità, *in primis*, e per garantire al mercato non solo il "saper fare", ma il "saper fare bene". Quest'ultimo è un principio intrinseco del *made in Italy*, che oggi merita ancora più enfasi e rispetto e tange tutti, ciascuno per il proprio ruolo e nello specifico contesto professionale. Il lavoratore deve, infatti, poter giustificare la sua professionalità - divenuta oramai l'oggetto del contratto di lavoro - in modo formale<sup>(64)</sup>. Ciò è possibile attraverso la realizzazione di un sistema in cui le competenze siano interconnesse con le declaratorie professionali previsti all'interno dei CCNL. Un siffatto sistema consentirebbe ad una persona di ottenere il formale riconoscimento delle competenze acquisite in contesti formali, non formali e informali.

Ebbene, a norma dell'art. 4 della legge n. 92 del 2012, comma 58 viene riconosciuto all'ente titolare, ossia l'amministrazione pubblica, il potere di regolamentare i servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, lasciando al titolato, quale operatore pubblico o privato, la possibilità di erogare i servizi sopra descritti purché sia autorizzato o accreditato dall'ente pubblico titolare. Il sistema di certificazione delle competenze, così descritto, ha il compito di convalidare formalmente le competenze possedute dal lavoratore; competenze che concorrono a forgiare la professionalità del lavoratore che si presta a diventare, così, il nuovo oggetto del contratto di lavoro<sup>(65)</sup>.

La *professionalità* diventa moneta di scambio del contratto di lavoro a discapito della *mansione*, dal momento che il contratto stipulato tra le parti non si fonda più su una specifica mansione, ma su un insieme di

---

<sup>(64)</sup> G. R. SIMONCINI, *La certificazione delle competenze: definizione e inquadramento giuridico*, working paper n. 4/2016, ADAPT University Press.

<sup>(65)</sup> G. R. SIMONCINI, *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, in *Diritto delle Relazioni industriali* n. 3/2017, 687-709.

competenze che determinano la capacità del lavoratore di possedere attitudini professionali dimostrabili nell'ambiente di lavoro <sup>(66)</sup>. A riguardo si suole, altresì, distinguere tra professionalità soggettiva, intesa come l'attitudine professionale del soggetto, e professionalità oggettiva riferibile alla prestazione dedotta in contratto. Quindi, dal momento che solo quest'ultima risulterebbe riferibile ad una mansione, ad un inquadramento, sarebbe la sola a poter essere considerata.

Dunque, dato oramai per assodato che la certificazione delle competenze quale sistema abilitante del sapere della persona consente a quest'ultima di reinventarsi nel mercato del lavoro, vedendosi riconosciute delle abilità che prima non potevano essere avvalorate, non resta che stabilire quale sia la connessione tra l'avvenuta certificazione e il contratto di lavoro, vale a dire quali siano gli effetti della certificazione delle competenze all'interno del contratto <sup>(67)</sup>. Ebbene, allo stato attuale può dirsi che il formale riconoscimento delle competenze non vanta una sua validazione all'interno del CCNL <sup>(68)</sup>. Pertanto, il rischio, stando a quanto previsto dal comma 67 dell'art. 4 della legge n. 4/2012 secondo cui *“tutti gli standard delle qualificazioni e competenze certificabili ai sensi del sistema pubblico di certificazione sono raccolti in repertori codificati a livello nazionale o regionale, pubblicamente riconosciuti e accessibili in un repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali”* è la creazione di elencazioni professionali, o meglio declaratorie, la cui validità sarebbe demandata ad una scelta opzionale del datore di lavoro. Sul punto, si rende necessario connettere l'ipotetico Repertorio nazionale con il CCNL dando vita ad un sistema di certificazione delle competenze efficiente ed efficace, senza dimenticare il contributo di tutti gli attori privati, quali: le parti sociali, la bilateralità, i fondi interprofessionali e le imprese.

Con riferimento alle parti sociali, il flebile richiamo da parte della legge stessa (al comma 51 dell'art. 4 della legge sopra citata) può, invece,

---

<sup>(66)</sup> C. ALESSI, in *op. cit.* Giuffrè, 2004, 81 e ss. Viceversa, S. CIUCCIOVINO, in *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2013, 157 e ss.

<sup>(67)</sup> sul punto, A. BULGARELLI, in *Interventi new skills and jobs: un nuovo paradigma per l'apprendimento, l'occupazione e la crescita economica*, in *Dir. Relaz. Ind.*, fasc. 1, 2012, 93.

<sup>(68)</sup> G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze*, Adapt University Press, e-Book, 2013, 49-63.

compromettere l'intero sistema di certificazione<sup>(69)</sup>. A ciò si aggiunge l'assenza delle imprese dal processo di certificazione che fa sorgere l'interrogativo su come sia possibile sviluppare dei profili professionali basati sulle esigenze aziendali ma progettati dal solo ente pubblico ed erogati da alcuni soggetti privati autorizzati<sup>(70)</sup>. Il risultato finale, quindi, è la creazione di un mercato del lavoro distante dal creare percorsi tesi a incrementare realmente l'occupazione dei lavoratori<sup>(71)</sup>.

In tale contesto, si inseriscono le associazioni professionali chiamate ad assumere un ruolo essenziale nel percorso di certificazione e, dunque, in merito allo sviluppo delle competenze dei professionisti<sup>(72)</sup>. Ed invero, nonostante siano riscontrabili pareri contrari<sup>(73)</sup>, è innegabile che le competenze e la relativa certificazione costituiscano elementi imprescindibili per la professionalità di ognuno.

La chiave di volta consisterebbe nel ri-calibrare i processi di certificazione affinché non siano ad appannaggio di pochi tecnocrati, così come occorrerebbe ripensare al termine "competenza" nel modo meno riduttivo possibile.

Con riferimento alla dirigenza pubblica, invece, si noti come i cambiamenti sono, principalmente, legati ai comportamenti e agli strumenti che risentono delle fisiologiche evoluzioni sociali e dei progressi tecnologici. Perciò, anche la professionalità evolve parimenti alla società in cui il dirigente è immerso. Per essere un bravo dirigente pubblico e continuare a perseguire la funzione del *civil servant* occorre empatia, carisma, autorevolezza, elasticità mentale e apertura al cambiamento, oltre che capacità di mediazione e di *problem solving*; tutte qualità che un semplice

---

<sup>(69)</sup> L. TESSAROLI, *Verso la certificazione delle competenze*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2/2014, 243.

<sup>(70)</sup> L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel D. Lgs. 150/2015*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, n. 2/2016, 455-470; G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *op. cit.*, 56-62.

<sup>(71)</sup> Per approfondimenti, M. TIRABOSCHI, *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt University Press, e-Book, 6/2013, 18-25.

<sup>(72)</sup> T. A. KOCHAN, *The American jobs crisis and its implication for the future of employment policy: a call for a new jobs compact*, in *Industrial & Labor Relations Review*, 2013, 291-314.

<sup>(73)</sup> S. STARTARI, *Tutti competenti. Il processo di certificazione delle competenze tra riconoscimento e rappresentazione*, in *Scuola democratica, Learning for Democracy*, 3/2018, 543-562.

algoritmo o una macchina, allo stato delle conoscenze attuali, non potranno mai “assemblare” o comunque replicare in maniera adeguata.

Infine, dal *Rapporto sulle Amministrazioni pubbliche*, si evince che la loro formazione non può essere limitata a ciò che attiene al funzionamento interno della pubblica amministrazione, ma anche a ciò che attiene al mondo con il quale essa deve interagire. Pertanto, è necessaria una formazione manageriale che coinvolga congiuntamente tanto i dirigenti pubblici quanto i privati.

I modelli di formazione non sono mai puri, seguendo in genere schemi più o meno misti. Infatti, in Italia sono ancora pochi i dirigenti pubblici che accedono al corso-concorso bandito dalla Scuola Nazionale di Amministrazione<sup>(74)</sup>. Da qui l’idea di ripensare la SNA, non solo come un ente determinante nella fase dell’entrata del dirigente nella P.A., piuttosto come un *hub*, un centro di formazione continua universitaria e privata, basato sul modello delle reti di conoscenza grazie alle quali oggi va avanti la ricerca e l’innovazione tecnologica<sup>(75)</sup>.

### 4.3. La formazione continua

Altro fattore essenziale, ai fini del completamento del percorso evolutivo che investe il sistema lavoro, è la formazione definita come “un prisma a più facce” dal momento che rappresenta sia una necessità per ogni sistema economico che vuole competere a livello globale sia una garanzia per tutti i cittadini e ha la finalità di eliminare una situazione di esclusione o di disuguaglianza sostanziale tra la popolazione<sup>(76)</sup>.

È indubbio che una delle sfide di questo periodo di trasformazione è “rimotivare” anche i lavoratori più esperti; prova che può essere superata solo con la *formazione continua*.

Nell’epoca dell’*Internet of things* la grande quota di lavoratori occupati

---

(74) Nata sul modello francese dell’ENA, la SNA ancora oggi ha il compito di formare i dirigenti apicali e i funzionari delle amministrazioni centrali dello Stato sia pure con delle notevoli distinzioni rispetto all’omologo francese; distinzioni che vanno individuate principalmente nell’eccessiva burocrazia italiana che finisce per soffocare la pubblica amministrazione.

(75) Si veda il *Rapporto sulle Amministrazioni Pubbliche in Italia*, Associazione Amici di Marco Biagi (a cura di), 2018, in *op. cit.*, pp. 118 - 121.

(76) A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Cacucci Editore, Bari, 2012, pp. 45 e ss.



nelle manifatture tradizionali (tipica del nostro Paese) è esposta alle conseguenze della trasformazione dei processi di produzione indotta dalle tecnologie digitali e dalla nuova robotica. Pertanto, stando a quanto espresso da studi di settore, appare urgente la definizione e l'implementazione di un piano nazionale per la alfabetizzazione digitale dei lavoratori adulti <sup>(77)</sup>.

Secondo illustre dottrina, la formazione deve assumere i caratteri della continuità, distribuita lungo l'intero arco della vita lavorativa. Si tratta, quindi, di una formazione non solo tecnica, ma anche trasversale per rafforzare quelle competenze come il *problem solving*, l'orientamento al risultato, la *leadership* che sono oggi fondamentali dopo il superamento del paradigma della produzione di massa di derivazione taylor-fordista <sup>(78)</sup>.

## 5. Il ruolo del sindacato

Sul versante della rappresentanza sindacale, ci si è interrogati sul ruolo dei sindacati nel contesto lavorativo in continuo cambiamento. Ebbene, secondo consolidate opinioni, un sindacato che si rispetti dovrebbe avere una visione più generale delle problematiche <sup>(79)</sup>. In particolare, il sindacato dovrebbe essere integrato nel sistema e proporre politiche economiche e sociali ugualitarie.

Nell'ambito dell'innovazione tecnologica, invece, si rileva l'importanza della partecipazione degli utenti alla progettazione delle nuove

---

<sup>(77)</sup> Per approfondimenti, si veda *Libro Bianco per un welfare della persona*, di ADAPT e Amici di Marco Biagi, 31-35; ESTHER CARRIZOSA PRIETO, *Lifelong learning e industria 4.0. Elementos y requisitos para optimizar el aprendizaje en red*, 38-63; MANUEL GARCÍA MUÑOZ Y FÉLIX SALVADOR PÉREZ, *El derecho a la formación laboral en nuevas tecnologías: una aproximación en el ordenamiento español*, 94-113; con riferimento alla formazione in ambito sanitario, di particolare T. PIPAN e B. PENTIMALLI, *Apprendere dalle pratiche. Le sfide della formazione professionale per lo sviluppo delle competenze manageriali in sanità*, in *Scuola democratica, Learning for Democracy*, 3/2018, 523-542.

<sup>(78)</sup> M. D'ONGHIA, *Della produttività e diritto del lavoro. Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2009, 2, I, 257-298.

<sup>(79)</sup> P. ICHINO, *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, 44; s.v. anche C. CROUCH, *Membership density and trade union power*, in *ETUI Transfer*, 2017, 1-15;

tecnologie poiché esse si denotano come piuttosto rigide una volta sviluppate ma permettono maggiori flessibilità in sede di progetto. Partendo da questi presupposti ci si chiede che ruolo potranno avere le organizzazioni sindacali nel controllare e istituzionalizzare l'innovazione tecnologica <sup>(80)</sup>.

Guardando, poi, agli accordi collettivi che in diversi Paesi europei hanno ad oggetto l'introduzione delle nuove tecnologie, si evidenzia il ricorrere di procedure (es. costituzione di gruppi di lavoro e definizione delle loro funzioni, procedure di informazione e consultazione) piuttosto che di contenuti (es. salari, orari, garanzie occupazionali, inquadramento). L'analisi effettuata mette in risalto come l'introduzione delle nuove tecnologie è favorita da una strategia sindacale intesa come "sviluppo conoscitivo locale" quale apprendimento interno all'organizzazione sindacale che, contrariamente alla sola regolamentazione legislativa (piuttosto "statica" e incapace di prevedere tutte le regole necessarie alla partecipazione e al loro aggiornamento) e alla negoziazione spesso "ritardata" rispetto all'introduzione delle tecnologie, consentirebbe al sindacato di entrare per tempo nelle dinamiche di innovazione <sup>(81)</sup>. L'iniziativa del sindacato in questo campo è, infine, interpretata come un'evoluzione della partecipazione funzionale poiché richiederebbe a quest'ultima non solo di aumentare la conoscenza dei lavoratori, e quindi la produttività dell'impresa, ma anche di difendere gli interessi di chi lavora. Allora, non può esistere una vera partecipazione se non vincolandola a qualche forma di organizzazione diversa da quella di impresa. A tal proposito, vengono messi in risalto la centralità e il successo di nuovi modelli organizzativi che enfatizzano la partecipazione diretta dei lavoratori e sappiano coglierne le competenze e capacità <sup>(82)</sup>.

---

<sup>(80)</sup> si veda L. SCHNEIDER, *La partecipazione al cambiamento tecnologico. Stati Uniti ed Europa a confronto*, in *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, 1986, 11, 1-84.

<sup>(81)</sup> vedi G. DELLA ROCCA, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia*, in *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, 1985, 5, 1-186.

<sup>(82)</sup> A. SIGNORETTI, *Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell'implementazione della produzione snella*, in *Studi Organizzativi*, 2017, 1, 40-66, sia A. M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, in *Economia & lavoro*, 1/2017, 147-164; si veda anche B. TRENTIN, *La città del lavoro. Sinistra crisi del fordismo*, 1997.

### 5.1. Lo stato della rappresentanza manageriale

Il dibattito sulla crisi della rappresentanza<sup>(83)</sup>, dei corpi intermedi e delle classi dirigenti è di stretta attualità, trovando ampio spazio e alimentandosi sulle pagine dei principali quotidiani. In particolare, con specifico riferimento alla rappresentanza manageriale, va specificato che dall'esito di ricerche di settore<sup>(84)</sup> ciò che emerge con forza rispetto al passato è un crescente bisogno di rappresentanza dei dirigenti. I dati che più saltano all'occhio sono quelli relativi alla formazione professionale e alla necessità di *networking*. Per quanto riguarda i primi, occorre sapere anticipare il fabbisogno di nuove competenze richieste dal *business* e dalle aziende, non limitandosi a reagire al cambiamento, bensì anticipandolo attraverso la continuità dell'aggiornamento. Infatti, dalle risposte dei manager nel corso della ricerca, è emersa una sensazione di grande cambiamento del contesto lavorativo e una conseguente situazione di maggiore rischio e difficoltà da parte di chi dovrà cambiare più frequentemente lavoro e azienda. Quindi, l'aggiornamento costante delle competenze

---

<sup>(83)</sup> si veda M. PERSIANI, *Le vicende della rappresentanza e rappresentatività sindacali tra legge e contratto collettivo*, in *ADL*, 2017, 3, 531 e ss. In materia di rappresentatività, invece, interessante è la monografia di P. GRECO, *La rappresentatività sindacale*, Giappichelli, Torino, 1996. Sul tema della rappresentanza e rappresentatività, si veda anche T. TREU, *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 396/2019; B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT* – 326/2017; Sull'opportunità di una legge sulla rappresentanza che dia attuazione all'art. 39, co. 2 e ss. della Costituzione, si veda anche *ATTO CAMERA n. 707 - Norme in materia di rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro, di rappresentatività delle organizzazioni sindacali e di efficacia dei contratti collettivi di lavoro, nonché delega al Governo per l'introduzione di disposizioni sulla collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, in attuazione dell'articolo 46 della Costituzione*; *ATTO CAMERA n. 788 - Norme sull'accertamento della rappresentatività delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro privati*; E. MASSAGLI, *Dopo il salario minimo una legge sulla rappresentanza?*, in *Bollettino Adapt* n. 13/3029; G. CAZZOLA, *Politically (in)correct – No ad una legge sulla rappresentanza sindacale*, in *Bollettino ADAPT* del 5 marzo 2019, n. 9; M. TIRABOSCHI, *Legge sindacale: le ragioni del no*, in *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, F. CARINCI (a cura di), 165-172.

<sup>(84)</sup> In particolare, *Astra Ricerche* e commissionata da CIDA – Confederazione italiana dirigenti e Alte professionalità (cfr. *I manager e la domanda di rappresentanza*, in [https://www.manageritalia.it/content/download/Rappresentanza/cida\\_manager-indagine-manager-e-rappresentanza\\_2018.pdf](https://www.manageritalia.it/content/download/Rappresentanza/cida_manager-indagine-manager-e-rappresentanza_2018.pdf)).

consentirebbe di gestire meglio quelle condizioni di incertezza, aiutando a prevenire l'obsolescenza e riducendo sensibilmente il rischio di perdita del lavoro <sup>(85)</sup>. Per quanto riguarda il *networking*, invece, va constatato che se i giovani sono coloro che partecipano meno alla vita associativa al tempo stesso rappresentano la percentuale più alta, insieme alle donne, di coloro i quali manifestano maggiore interesse nell'attività dell'associazione finalizzata allo scambio di informazioni, all'aggiornamento professionale e al *networking*. Da qui, l'importanza per i manager di crearsi una rete per crescere e alla quale fare riferimento nei momenti più difficili. Stare insieme e partecipare è un nuovo modo di sentirsi categoria.

In conclusione, volendo calibrare le singole esigenze manifestate sulla base dello specifico settore di appartenenza dei dirigenti, emerge un forte bisogno di rinnovamento, ma non di una rivoluzione rispetto al passato. Ciò che si aspettano i dirigenti è un'organizzazione sindacale della quale sentirsi orgogliosi di essere rappresentati e, quindi, più autorevole e ascoltata dalle Istituzioni politiche; innovativa, capace di percorrere i mutamenti del mercato e le soluzioni ai bisogni conseguenti; una maggiore proattività al *problem solving*; dinamica, sempre attiva e propositiva. In sostanza, un cambiamento per essere al passo con i tempi è auspicato, ma senza compromettere la stabilità, l'identità e l'unicità della categoria, comprendente sia i giovani che i pensionati <sup>(86)</sup>.

## 6. Ambiente di lavoro e tutela della persona

Il processo evolutivo in commento impatta, inevitabilmente, anche sull'assetto dell'ambiente di lavoro e sulla tutela della persona. Quella a cui stiamo assistendo è una rivoluzione diversa rispetto alle precedenti proprio per il convergere contemporaneo di due ordini di fattori: l'automazione e il processo di globalizzazione. Da un lato, l'avvento della digitalizzazione, dell'informatizzazione e delle ICT finisce per abbattere le distanze ed i confini spazio-temporali, dall'altro il processo di

---

<sup>(85)</sup> per una ricostruzione dell'indagine, si veda A. CARBONE, *Un'indagine sulla rappresentanza manageriale*, in *Bollettino Adapt* del 4 giugno 2018.

<sup>(86)</sup> cfr. C. FINZI, direttore AstraRicerche, *Crescono le aspettative di rappresentanza manageriale*, in <https://dirigentindustria.it/sindacato/crescono-le-aspettative-di-rappresentanza-manageriale.html>.

globalizzazione offre ormai da tempo nuove opportunità aprendo nuovi mercati, ma non manca di nascondere anche forti rischi legati, principalmente, alla minaccia di una spinta e sfrenata concorrenza <sup>(87)</sup>.

Da ultimo, si noti come sempre più spesso l'opinione pubblica tende a confondere il "luogo di lavoro" con l'"ambiente di lavoro". Sul punto, è bene precisare che la normativa prevenzionistica è priva di una nozione di ambiente di lavoro inteso come "*sede naturale di applicazione delle norme in materia di salute e sicurezza, sebbene in numerose disposizioni esso venga fatto coincidere con la locuzione, in realtà più riduttiva, di luogo di lavoro*" <sup>(88)</sup>. Infatti, nella normativa di riferimento (d.lgs. n. 81/2008) ci sono alcune definizioni inerenti al luogo di lavoro che, tuttavia, rimandano ad una idea di fisicità, senza cogliere il complesso quadro fenomenologico in continua evoluzione: a titolo esemplificativo, nell'art. 2 del decreto sopra richiamato troviamo riferimenti all'azienda (struttura organizzativa) e all'unità produttiva e, ancora, nell'art. 3, co. 10, è evidente l'insufficienza definitoria nella parte in cui il legislatore preferisce utilizzare l'espressione "ambito in cui si svolge la prestazione" che può coincidere sia con una struttura esterna del datore di lavoro sia con il domicilio del lavoratore. Tale mancanza definitoria risulta di particolare interesse in quanto "funzionale alla ricostruzione di una specifica latitudine dell'obbligo di sicurezza". Ad ogni modo, si ravvisa l'esigenza di ricercare una nuova definizione di "ambiente di lavoro", valorizzando il suo legame diretto "a filo doppio" con la tutela della salute. Pertanto, non è possibile prescindere dall'intreccio tra ambiente esterno e ambiente interno per garantire l'effettività di entrambe le tutele.

## 7. La salute e la sicurezza nel lavoro 4.0

La disciplina della salute e sicurezza sul lavoro vigente in Italia, in larga parte contenuta nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Testo unico di salute e sicurezza sul lavoro), si caratterizza per la sua eccessiva complessità e per la mancanza di una "modularità" delle disposizioni in

---

<sup>(87)</sup> R. CAMPA, *La società degli automi*, D Editore, 2017, e S. ZAMAGNI, *L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti*, in *I Quaderni dell'Economia Civile*, n. 8/2018, AICCON.

<sup>(88)</sup> F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona. Diritti e rimedi*, 2014.

relazione ai settori, ai territori, alle merceologie e dimensioni d'impresa<sup>(89)</sup>. Già in occasione del *Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro in Italia*, M. BIAGI sollecitava una profonda revisione di tale disciplina nel segno di una *evidence based regulation* o, per dirla con le sue parole, di un *management by objectives*. Tale esigenza permane dopo oltre dieci anni dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 81 del 2008<sup>(90)</sup>.

È auspicabile una riduzione del tasso di conflittualità che consenta progressi, soprattutto in una politica di prevenzione basata su interventi di formazione dei lavoratori<sup>(91)</sup>. Per questo motivo risulta importante implementare una logica partecipativa (e non conflittuale) nelle realtà aziendali al fine di disciplinare una politica delle relazioni industriali dell'ambiente di lavoro.

In tale contesto, altro dibattito sempre vivo riguarda il diritto alla salute, come bene irrinunciabile e inalienabile. L'attività imprenditoriale è illegittima se svolta in modo da mettere in pericolo la persona del lavoratore, non solo per mancata adozione degli accorgimenti di ordine tecnico previsti dalla legge o suggeriti dall'esperienza al fine di scongiurare ogni pericolo, ma in quanto una illegittima situazione di pericolo può essere causata anche in modo diverso, tramite, ad esempio, "ritmi lavorativi tali da provocare il logorio delle energie fisiche del lavoratore o in grado di diminuire le sua capacità di controllo"<sup>(92)</sup>. Inoltre, si sottolinea come l'attenzione posta dai sistemi tutelativi della salute e sicurezza sul lavoro non debba riguardare soltanto gli obblighi imposti dalla legge (presidi normativi), ma anche la persona e la sua personalità<sup>(93)</sup>. A tal proposito, è stato rilevato che all'interno di una organizzazione aziendale, risulta

<sup>(89)</sup> cfr. *Libro Bianco per un welfare della persona*, di ADAPT e Amici di Marco Biagi, 35-39.

<sup>(90)</sup> M. SACCONI, *Il mio canto libero - A dieci anni dal testo unico sulla sicurezza troppo formalismo*, in *Bollettino ADAPT*, 14 maggio 2018.

<sup>(91)</sup> M. BIAGI, *Dalla nocività conflittuale alla sicurezza partecipata: relazioni industriali e ambiente di lavoro in Europa verso il 1992*, in L. MONTUSCHI, M. TIRABOSCHI, T. TREU (a cura di), *Marco Biagi, Un giurista progettuale*.

<sup>(92)</sup> si veda L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, FrancoAngeli, 1989, in cui, l'A. richiamando U. NATOLI, *Sicurezza, libertà, dignità del lavoratore nell'impresa*, in *Dir. Lav.*, I, 1956, 3 e ss.

<sup>(93)</sup> Per approfondimenti si veda anche A. DELOGU, *Salute, sicurezza e "nuovi" lavori: le sfide prevenzionali nella gig economy e nell'industria 4.0*, in *DSL*, n. 2/2018; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017; M. Lai, *Salute e sicurezza e lavoro agile*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, INAIL, 3/2016.

impossibile separare aspetti tecnologici, organizzativi, sociali e ambientali al fine di conciliare efficienza, tutela e soddisfazione dei lavoratori<sup>(94)</sup>.

Sul concetto di salute inteso come “benessere organizzativo”<sup>(95)</sup> si individuano due nozioni a volte complementari: da un lato il concetto viene identificato come mera assenza di malattia (rilevando ai fini della sinallagmaticità del contratto di lavoro); dall'altro, invece, si parla di salute come uno “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale” richiamando la definizione dell'OMS che è stata poi trasfusa nell'art. 2, lett. o) del d.lgs. n. 81/2008. È con quest'ultima definizione che sembra possibile creare una interazione tra dimensione soggettiva (persona), dimensione oggettiva (contratto) e organizzazione del lavoro, tramite un approccio olistico al tema della salute e sicurezza sul lavoro<sup>(96)</sup>. Con riferimento alle organizzazioni aziendali, infine, è necessario che si sviluppi una metodologia analitica organizzata e gestionale basata sulla prevenzione che conduce l'impresa ad ottenere maggiori benefici basati sulla produttività e competitività<sup>(97)</sup>.

---

<sup>(94)</sup> L. GOLZIO, *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento della organizzazione aziendale*, in *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, M. TIRABOSCHI (a cura di).

<sup>(95)</sup> S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in DSL 1/2016.

<sup>(96)</sup> Sul punto, C. LAZZARI, *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza sul lavoro*, Angeli Editore, Milano, 2015 affronta il tema della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, con focus specifico sulla figura del datore di lavoro e sui corrispondenti poteri, di cui si analizzano limiti e potenzialità nel microcosmo della salute e sicurezza sul lavoro. Parimenti, R. CASILLO, *La dignità nel rapporto di lavoro*, in *Rivista di Diritto Civile*, 5/2018, 593-627, ricollega la tutela della dignità del lavoratore all'art. 2087 c.c. e al relativo obbligo per il datore di lavoro di garantire l'integrità fisica e morale del lavoratore.

<sup>(97)</sup> F. BENEDETTI, F. LEUZZI, *La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro nelle organizzazioni*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, INAIL, 3/2016.

## Abstract

### Dal dirigente ai dirigenti

**Obiettivi:** L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare l'evoluzione della figura del dirigente in Italia e il ruolo della rappresentanza manageriale. **Metodologia:** L'indagine è stata sviluppata sulla base di momenti distinti. Il primo ha riguardato un'attività di studio e analisi della letteratura nazionale ed internazionale più recente e significativa di taglio giuridico, economico, sociologico e pedagogico. Un secondo momento è coinciso con il metodo dell'osservazione partecipante, vale a dire l'osservazione diretta dei fenomeni associativi legati ad un tipo di rappresentanza dirigenziale di tipo confederale. **Originalità:** L'originalità dell'indagine condotta consiste, appunto, nell'analizzare l'evoluzione della figura del dirigente dall'ottica privilegiata di chi ha vissuto da vicino il mondo della rappresentanza manageriale ancora legata ad una visione individualista. **Risultati:** Preso atto che la categoria dirigenziale è presente in tutti i gangli socio-economici, pubblici e privati, costituendo quel livello fondamentale di governo del sistema che valuta, prepara, attua e amministra le scelte di politica economica è impensabile come, ad oggi, si possa rimanere ancorati alla rigida separazione tra lavoro autonomo e subordinato. **Limiti e implicazioni:** la consapevolezza di questo ruolo centrale della dirigenza e delle alte professionalità in generale non sempre è presente ai responsabili governativi, i quali sembrano ignorare quanto possa essere utile al sistema Paese una dirigenza sana, tecnicamente capace e qualificata, escludendo, in più casi, le relative organizzazioni sindacali dalle consultazioni su tematiche fondamentali per il futuro del Paese.

**Parole chiave:** professionalità, dirigenti, manager, rappresentanza.

### From manager to managers

**Objectives:** The objective of the research is to analyze the evolution of the manager in Italy and the role of managerial representation. **Methodology:** the survey was developed on the basis of distinct moments. The first concerned a study and analysis of the most recent and significant national and international literature of a legal, economic, sociological and pedagogical nature. A second moment coincided with the participatory observation method, that is the direct observation of associative phenomena related to a type of confederal representation of managers. **Originality:** the originality of the survey conducted consists in analyzing the evolution of the manager from the privileged point of view of those who have lived closely the world of managerial representation still linked to an individualistic vision. **Results:** having acknowledged that the managerial category is present in all socio-economic sectors, public and private, constituting that fundamental level of governance of the system that evaluates, prepares, implements and administer the choice of economic policy, it is unthinkable as, to date, we can remain anchored to the rigid separation between self-employees and subordinate work. **Limits and implications:** the awareness of this central role of management and high professionalism in general is not always present to government officials, who seems to ignore how useful a healthy, technically capable and qualified management



*can be to the country system, excluding, in addition, cases, the related trade unions from consultations on main issues for the future of Italy.*

***Keywords:*** *managers, rapresentation, professionalism*

## **Smart working e Ricerca: il punto di vista dei Ricercatori e Tecnologi dell'INGV**

*Fabio Di Felice, Laura Alfonsi, Giuseppe De Natale, Luca Malagnini,  
Marco Olivieri, Antonio Piersanti, Renato Somma, Gabriele Tarabusi\**

*Sommario: 1. Cenni sul lavoro agile in Italia (prima e durante l'emergenza sanitaria COVID-19). – 2. Il lavoro agile nell'INGV e i nodi irrisolti. – 3. L'indagine “Lo smart working nella Ricerca: è lo strumento giusto?” rivolta ai Ricercatori e Tecnologi. – 3.1. La Popolazione INGV di Ricercatori e Tecnologi – 3.2. Obiettivi e finalità dell'indagine. – 3.3. Metodi e strumenti di indagine. – 3.4. La progettazione del questionario e la realizzazione dell'indagine. – 3.5. Analisi statistica. – 3.6. Risultati dell'indagine. – 3.7. Analisi dei risultati dell'indagine. – 4. Prospettiva: il lavoro agile nell'INGV alla luce risultati dell'indagine. – 5. Conclusioni.*

### **1. Cenni sul lavoro agile in Italia (prima e durante l'emergenza sanitaria COVID-19)**

Negli ultimi anni c'è stato uno sviluppo innovativo del concetto di flessibilità organizzativa e del preesistente telelavoro: lo smart working, tradotto in Italia come “lavoro agile”. Il lavoro agile si svolge in un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, rimanendo dinamico in funzione delle esigenze personali e lavorative. Questa modalità riconsidera spazi, orari e strumenti di lavoro, in nome di una maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori. Lo smart working, pertanto, si prefigge di semplificare e rendere maggiormente flessibile il telelavoro; in sostanza permette di lavorare dove e quando si vuole, implementando, di fatto, una flessibilità oraria e organizzativa. Non si tratta di una nuova tipologia contrattuale, quanto piuttosto di un nuovo approccio all'organizzazione aziendale, che non individua un modello univoco, ma un insieme di modi di lavorare, che hanno

---

\* *Ricercatori e Tecnologi presso l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV).*

però tutti lo stesso obiettivo, quello di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione stessa, ma allo stesso tempo anche le condizioni di vita e di lavoro dei propri dipendenti.

Lo smart working, la cui disciplina principale è contenuta nel Capo II della legge 22 maggio 2017 n. 81 recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" ed entrata in vigore il 14 giugno 2017, si può definire come «una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione ai lavoratori di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati da conseguire»<sup>(196)</sup>.

All'interno della sopracitata legge, lo smart working viene trattato in pochi articoli (artt.18-24) in cui il legislatore ha dettato una scarna disciplina avente lo «scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, che promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Oltre alla legge 81/2017, vanno prese in considerazione la legge 7 agosto 2015, n.124, detta "Legge Madia". In particolar modo l'articolo 14 prevede che «le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il dieci per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non

---

<sup>(196)</sup>Si veda il sito degli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

*subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera».*

Al comma 3 troviamo il rimando ad una direttiva successiva: «*Con direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri, [...], sono definiti indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*», la direttiva P.C.M. n. 3/2017: “Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”.

Nel corso dell'emergenza sanitaria, il ricorso al lavoro agile quale principale misura organizzativa finalizzata al distanziamento sociale è stato obbligato e adattato all'esigenza: alle finalità espressamente previste dalla legge, quali l'incremento della competitività e agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro soprattutto nell'ottica della cura dei figli, si aggiunge, in maniera pressante e urgente, la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e con una certa irrilevanza del consenso del lavoratore.

Comunque, nei Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottati in emergenza sanitaria, tra le misure si prevede non solo il ricorso al lavoro agile semplificato ma anche il ricorso a ferie e congedi per chi non avesse fatto richiesta di lavoro agile, finalizzati a consentire l'astensione dal lavoro senza perdita della retribuzione. La fruizione di tali istituti si rende necessaria non solo per assicurare il distanziamento sociale nelle sedi di lavoro, ma anche per evitare di avere troppo personale in ferie nei mesi estivi, con il conseguente rischio di paralizzare lo svolgimento delle attività ordinarie degli enti.

Col d.P.C.M. n.6 del 23 febbraio 2020 si entra in emergenza COVID-19 con l'adozione dello Smart Working «*applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti*» (Con il d.l. n. 9 del 2/3/2020 viene superato il regime sperimentale per le amministrazioni).

Il d.P.C.M. dell'8 marzo nell'art 2 comma r) amplia a livello nazionale e per tutti i lavoratori (pubblici e privati) il ricorso al lavoro agile per la durata dello stato di emergenza, anche in assenza degli accordi

individuali. Nel comma successivo si raccomanda ai datori di lavoro di favorire la fruizione di periodi di congedo ordinario o di ferie.

Il d.l. “Cura Italia” n. 18 del 17 marzo 2020: conferma che per tutta la durata dello stato di emergenza, il lavoro agile diventa la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle P.A.

La Direttiva P.C.M. 3/2020 interviene per disciplinare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da parte delle amministrazioni nella c.d. “fase 2” dell’emergenza. In particolare, viene chiesto di rivalutare la presenza fisica dei dipendenti per garantire la rapida conclusione dei procedimenti più urgenti, in linea con quanto previsto dal d.l. “Cura Italia”.

La Fase 2, di parziale rientro in sede a svolgere attività non solo indifferibili, ha inizio con il d.l. “Rilancio” n. 34 del 19 maggio 2020 (convertito con legge n. 77 del 17 luglio 2020) che prevede che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione, con mansioni che possono essere svolte da casa, il lavoro agile sia prorogato fino al 31 dicembre 2020. Inoltre, entro il 31 gennaio di ogni anno, ciascuna pubblica amministrazione elaborerà il “Piano Organizzativo per il Lavoro Agile” (POLA). Le attività lavorative non sono le sole indifferibili e quindi decade l’eventuale esenzione dal servizio.

Il d.m. P.A. del 19 ottobre 2020 attua le norme del decreto “Rilancio” alla luce dei d.P.C.M. del 13 e del 18 ottobre. Inizia la Fase 3: ogni amministrazione assicura lo svolgimento della prestazione in smart working (su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale) almeno al 50% del personale (in attività che possono essere svolte secondo questa modalità) fino al 31 dicembre 2020. Tali modalità sono state prorogate fino al termine emergenza sanitaria.

## **2. Il lavoro agile nell’INGV e i nodi irrisolti**

Nell’INGV (Istituto Nazionale di geofisica e Vulcanologia) il Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel gennaio 2018 ha dato inizio al percorso che ha portato al Regolamento per l’attuazione del Lavoro Agile approvato il 13 dicembre 2019 con Decreto del Presidente n.194/2019.

Tale percorso, originale e innovativo, è partito da una indagine a tutti i dipendenti, e interviste a direttori, dirigenti e membri CdA per arrivare

ad una proposta ampiamente condivisa: un tipico processo bottom-up<sup>(197)</sup>.

L'attuazione forzata dall'emergenza COVID-19 dello Smart Working in tutta la Pubblica Amministrazione, sin dal febbraio 2020, ha evidenziato i vantaggi e gli svantaggi del lavoro agile applicato agli Enti Pubblici di Ricerca.

Basti pensare che nel 2019 solo il 16% delle Pubbliche Amministrazioni aveva avviato programmi strutturati di lavoro agile per i propri dipendenti: potrebbe sembrare un dato deludente, ma rispetto agli anni precedenti è un segnale incoraggiante, se confrontato all'8% dell'anno precedente e al 5% del 2017<sup>(198)</sup>.

Il Regolamento del Lavoro Agile nell'INGV<sup>(199)</sup>, sebbene giunto prima di altre P.A., presenta alcune possibili criticità: non definisce le modalità di monitoraggio e valutazione delle attività lavorative svolte in lavoro agile ed è caratterizzato da un'impostazione intrinsecamente gerarchica anche rispetto al lavoro di Ricercatori e Tecnologi con, addirittura, una possibile valutazione del lavoro di ricerca da parte del dirigente amministrativo. Il regolamento INGV prevede, inoltre, anche la cosiddetta "contattabilità" che potrebbe essere declinata in contrasto con l'autonoma determinazione dell'orario di lavoro di Ricercatori Tecnologi.

Durante l'emergenza sanitaria, il Regolamento di cui sopra è stato richiamato solo nelle prime circolari con deroghe ad articoli e nuove regolamentazioni per poi essere, sostanzialmente, dimenticato. Non bisogna, invece, dimenticare che l'oggetto regolatorio è principalmente l'azione amministrativa dell'ente come esercizio del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro finalizzato alla verifica di un generico

<sup>(197)</sup> F. DI FELICE, A. SANGIANANTONI, V. DE PAOLA, I. HUNSTAD *Smart Working nell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia: quadro normativo, analisi del contesto lavorativo e organizzativo, obiettivi specifici, proposte organizzative e amministrative* in *Miscellanea INGV 2018*

<sup>(198)</sup> Si veda il Comunicato stampa apparso il 30 ottobre 2019 su Osservatori.net dal titolo "Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri", consultabile al sito <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>

<sup>(199)</sup> Si veda la sezione amministrazione trasparente del sito ingv.it: <http://istituto.ingv.it/it/amministrazionetrasparente/disposizioni-general/atti-general/atti-amministrativi-general/decreti-e-delibere/anno-2019-1/decreti-del-presidente-e-del-direttore-generale-3/14243-n-194-dp-emanazione-nuovo-regolamento-per-l-attuazione-del-lavoro-agile-pdf/file.html>

adempimento della prestazione lavorativa.

Prendiamo in considerazione la Circolare AC n. 9 del 14 settembre 2020 avente come oggetto: Attuazione dell'art. 263, comma 1, del D.L. 34/2020 – Decreto Rilancio, convertito in Legge n. 77/2020 – Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro e di lavoro agile al fine dell'adeguamento delle misure organizzative alle esigenze di progressiva completa riapertura di tutti gli uffici pubblici <sup>(200)</sup>. Tale circolare ha una premessa di cui citiamo l'incipit perché circoscrive il lavoro agile all'azione amministrativa:

*«La presente circolare indica le modalità atte ad assicurare la più efficiente continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, in attuazione delle disposizioni normative introdotte dal D.L.34/2020 – Decreto Rilancio, convertito in Legge n. 77/2020, mediante l'adeguamento della operatività di tutti gli uffici finalizzato al graduale riavvio in sede delle attività tecnico-scientifiche ed amministrative dell'Istituto».*

Seguono l'art. 2 e l'art. 3 che riassumono i principali obblighi amministrativi in capo al 50% dei dipendenti che richiedono il lavoro agile.

*«Art. 2 Programmazione del lavoro agile.*

*1. Entro il 15 settembre 2020 e con cadenza mensile i dirigenti delle direzioni centrali e i direttori di sezione, sentiti i responsabili delle unità organizzative, individuano le attività lavorative compatibili con la modalità del lavoro agile. Sulla base di tale ricognizione i dirigenti delle direzioni centrali e i direttori di sezione, sentiti i responsabili delle unità organizzative, organizzano su base mensile la programmazione dello svolgimento del lavoro in modalità agile, fino al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in lavoro agile, secondo i criteri indicati nel successivo articolo 3, e comunicano alla Direzione Generale, alla Direzione degli Affari del Personale e all'Ufficio presenze la programmazione delle attività. Il periodo mensile di cui al presente articolo è inteso dal giorno 1 al giorno 30 o 31 del mese di riferimento, fatta salva la mensilità di settembre c.a. che è computata dal giorno 15 al giorno 30. [...]*

---

<sup>(200)</sup> Si veda la sezione amministrazione trasparente del sito ingv.it: <http://istituto.ingv.it/it/amministrazionetrasparente/disposizioni-general/atti-general/atti-amministrativi-general/circolari/circolari-anno-2020/19662-circolare-ac-n-09-disposizioni-in-materia-di-flessibilita-del-lavoro-e-di-lavoro-agile-al-fine-delladeguamento-delle-misure-organizzative-alle-esigenze-di-progressiva-pdf/file.html>

*Art. 3 (Criteri e modalità di attuazione del lavoro agile) comma 7.*

*Al fine della rendicontazione del lavoro svolto, il dipendente presenta bimestralmente, secondo le modalità stabilite dal proprio Responsabile, una relazione sulle attività svolte in modalità di lavoro agile».*

Notiamo che viene introdotta, indistintamente per tutte le qualifiche, una programmazione mensile e una rendicontazione bimestrale delle attività lavorative svolte in modalità di lavoro agile.

Vediamo in dettaglio le criticità del lavoro agile nella sua applicazione al mondo della Ricerca.

Il lavoro agile è una modalità di lavoro orientata agli obiettivi: “*anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*” (art. 18 legge 81/2017), e a seguito di una valutazione negativa del lavoro svolto dal dipendente in lavoro agile si può procedere a sanzioni disciplinari alla stessa stregua della mancata osservanza dell’orario del lavoro in sede (art. 21 legge 81/2017).

Inoltre, la direttiva PCM n.3/2017 dettaglia la valutazione delle performance già prevista dalla legge 124/2015, qui appresso riportata:

*«Per valutare gli effetti dell’introduzione del nuovo modello organizzativo del lavoro è, infatti, indispensabile un’accurata valutazione della performance e un’analisi dei risultati del lavoro. I dirigenti sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa. A tal fine, ciascuna amministrazione individua nell’ambito dei propri sistemi di misurazione e valutazione della performance idonei indicatori per la verifica dell’impatto delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in termini di efficacia e efficienza dell’azione amministrativa, anche coinvolgendo i cittadini fruitori, sia individualmente sia nelle forme associative, come previsto dall’articolo 14, comma 1, della legge 124/2015».*

In generale, si può affermare che nel lavoro agile il datore di lavoro rinuncia al controllo sulle ore lavorative effettivamente svolte dal dipendente e al controllo sulla sua stessa presenza fisica sul luogo di lavoro, a fronte innanzitutto, di un’attività di programmazione, da effettuare di comune accordo con il lavoratore, collocata a monte della prestazione lavorativa e riguardante gli obiettivi e i tempi dell’attività di lavoro, e, in un secondo momento, di una attività di valutazione circa gli obiettivi



raggiunti e i risultati conseguiti.

Come visto, quindi, le leggi sul lavoro agile si rifanno ad una pubblica amministrazione fortemente orientata ai servizi diretti ed in cui esiste una diretta dipendenza gerarchica tra dipendente e dirigente amministrativo e un sistema di monitoraggio e di valutazione delle performance dell'azione amministrativa.

Ciò significa che nel lavoro agile:

- il dipendente è soggetto a seguire la programmazione delle attività lavorative concordate preventivamente col proprio dirigente amministrativo;
- il dipendente è soggetto al monitoraggio e alla verifica delle attività lavorative svolte in lavoro agile;
- il dipendente rientra in un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance individuali in capo al dirigente amministrativo.

I Ricercatori e Tecnologi degli Enti Pubblici di Ricerca sono soggetti a norme che non si conciliano con l'azione amministrativa della pubblica amministrazione. Vediamo perché.

I principi fondamentali della ricerca scientifica sono illustrati dal legislatore costituzionale in due articoli, tra loro correlati: l'art. 9 comma 1 Cost., in cui si dichiara che la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica e l'art. 33 comma 1 Cost., in cui si afferma il principio secondo il quale l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento.

La libertà di ricerca, tutelata dalla nostra Costituzione, si pone a pieno diritto tra le garanzie fondamentali, e cioè tra quei diritti che, legittimati primariamente nell'art. 2 Cost., formano il patrimonio irrinunciabile della persona e che appartengono all'individuo inteso come essere libero. Da ciò discende che la libertà di ricerca scientifica è fondamentalmente una libertà individuale.

Per garantire, dunque, che la libertà del singolo ricercatore sia rispettata anche all'interno dell'organizzazione, dovranno essere predisposti idonei accorgimenti procedurali e normativi per assicurare il più ampio pluralismo culturale e scientifico. I contratti collettivi sono una sintesi che deriva dai principi cardine: autonomia e libertà della ricerca.

È evidente, inoltre, che mentre la ricerca scientifica dovrebbe caratterizzarsi per la produzione di innovazioni che, per definizione, sono eterogenee e incomparabili, qualsiasi parametro o criterio valutativo si fonda

su un'unità di misura e, dunque, favorisce l'uniformità dei risultati e rischia di comprimere il pluralismo scientifico.

In dettaglio si vogliono, di seguito, declinare i diritti dei Ricercatori e Tecnologi.

Sull'orario di lavoro il CCNL nell'articolo 58 prevede quanto segue:

«1. L'orario di lavoro di ricercatori e tecnologi è di 36 ore medie settimanali nel trimestre (NdR ora quadrimestre).

2. I ricercatori e tecnologi hanno l'autonoma determinazione del proprio tempo di lavoro. La presenza in servizio è assicurata correlandola in modo flessibile alle esigenze della propria attività scientifica e tecnologica, agli incarichi loro affidati, all'orario di servizio della struttura in cui operano, tenendo conto dei criteri organizzativi dell'Ente.

3. Lo svolgimento dell'attività al di fuori della sede di servizio deve essere autocertificato mensilmente».

Quindi una autonoma determinazione del proprio tempo di lavoro, che è autocertificato nel caso di attività esterne alla sede di lavoro.

A più alto livello si riferisce il CCNL Titolo III Ricercatori e Tecnologi art. 80:

«1. Le parti, nel confermare il ruolo strategico svolto dai ricercatori a livello nazionale ed europeo, ribadiscono l'importanza dei principi sanciti nel d.lgs. 218 del 2016 e nella Carta europea del ricercatore, in quanto diretti a favorire l'accrescimento dei sistemi di ricerca, ad incentivare i processi di innovazione degli stessi e ad incrementare la loro competitività a livello internazionale.

2. In particolare la parti concordano che l'emanazione del citato decreto n. 218 del 2016 rappresenta un significativo passo avanti nell'ottica del riconoscimento della professionalità dei ricercatori e dei tecnologi, in quanto fissa i principi e le regole finalizzati alla ulteriore evoluzione dei modelli organizzativi che tenga conto del rafforzamento dell'attività progettuale e di ricerca e della responsabilità orientata al risultato e della valorizzazione di competenze professionali elevate e specialistiche, nel quadro della razionalizzazione delle risorse, in coerenza con i vincoli previsti dalle disposizioni legislative vigente.

3. I ricercatori e i tecnologi costituiscono una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi degli Enti e, in tale ottica, rappresentano figure professionali dotate di autonomia e responsabilità nell'espletamento della loro attività di ricerca, fermo restando il rispetto della potestà regolamentare degli Enti.

4. Ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. n) del d. lgs. n. 218 del 2016, gli

*Enti assicurano ai ricercatori e tecnologi la rappresentanza elettiva nei propri organi scientifici e di governo.*

*5. In applicazione del d. lgs. n. 165/2001, art. 15 comma 2, il personale ricercatore e tecnologo non può essere gerarchicamente subordinato alla dirigenza di cui all'art. 19 del citato decreto legislativo per quanto attiene alla gestione della ricerca o delle attività tecnico-scientifiche.*

*6. Il presente articolo sostituisce l'art. 12 del CCNL del 13.5.2009».*

Infatti, il d.lgs. n. 165/2001, art. 15, comma 2, prevede che:

*«Nelle istituzioni e negli enti di ricerca e sperimentazione, nonché negli altri istituti pubblici di cui al sesto comma dell'articolo 33 della Costituzione, le attribuzioni della dirigenza amministrativa non si estendono alla gestione della ricerca e dell'insegnamento».*

Per aiutare la comprensione delle differenze tra attività amministrativa e attività di ricerca, si riporta la descrizione di queste ultime nelle linee guida dell'ANVUR <sup>(201)</sup>:

*«La ricerca scientifica produce conoscenza originale che rappresenta un avanzamento nello stato del sapere consolidato. Per sua natura, essa è sottoposta alla verifica inter-soggettiva dei pari all'interno di comunità organizzate e si realizza attraverso pubblicazioni inserite in forme di comunicazione scientifica strutturate e specializzate (riviste, collane editoriali, conferenze etc.). Dalla ricerca scientifica possono discendere poi altri prodotti di ricerca – quali brevetti, disegni, software, mappe, database etc. – di norma anch'essi associati a pubblicazioni o eventualmente materializzati in “oggetti” suscettibili di osservazione esterna. L'autonomia della ricerca scientifica degli EPR si esercita all'interno di scelte di temi, problemi, paradigmi e metodi di indagine che sono rimessi all'auto-organizzazione delle comunità scientifiche e rispondono a criteri di validazione che si svolgono all'interno delle stesse. Tale autonomia si ripercuote in quella dei singoli ricercatori, fermo restando la programmazione della ricerca che attiene agli enti e agli istituti. Di conseguenza, ai fini della valutazione, la ricerca scientifica è misurata attraverso i suoi prodotti (pubblicazioni e altro) da parte di soggetti esterni, esperti dello stato dell'arte disciplinare. Dal punto di vista del metodo questa attività può essere realizzata in due modi diversi: a) valutazione da parte dei pari (peer review); b) valutazione attraverso indicatori (bi-bliometria)».*

---

<sup>(201)</sup>Per il documento completo si consulti il documento ANVUR pubblicato: <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20EPR.pdf>

Le funzioni di valutazione della qualità dei processi gestionali per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza sono già contemplate nelle norme istitutive dell'ANVUR, al pari, ma separatamente, delle funzioni di valutazione della didattica, della ricerca e dell'impatto generato dalle attività accademiche sull'economia e sulla società. Il procedimento di Valutazione della Qualità della Ricerca in Italia è un sistema reputazionale, attuato da ANVUR, che ha la finalità di "misurare" la qualità della ricerca prodotta dalle università e dagli istituti di ricerca che ricevono finanziamenti pubblici.

Il d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 riguardante il riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, all'art. 1 comma 4 recita espressamente che: *"Il presente decreto non si applica alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca dei professori e ricercatori delle università, all'attività didattica del personale della scuola, all'attività di ricerca dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca"*.

Da quanto sopra riportato, si evince che:

- Ricercatori e Tecnologi non sono subordinati al dirigente amministrativo per l'attività di ricerca;
- Ricercatori e Tecnologi hanno autonoma determinazione dell'orario di lavoro con possibilità di svolgere lavoro fuori sede, autocertificandolo a fine mese;
- Ricercatori e Tecnologi, nelle attività di ricerca, non rientrano nel Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance dell'azione amministrativa;
- Ricercatori e Tecnologi rientrano nella Valutazione della Qualità della Ricerca.

A ben guardare, la specificità degli EPR è contemplata, nella direttiva PCM n. 3/2017, nei punti dove si asserisce:

*«Lo smart working, si innesta nel vigente assetto di regole legali e contrattuali del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione» e che*

*«Ogni amministrazione può individuare autonomamente, nell'ambito della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche».*

È su queste aperture, contenute nella direttiva, che il lavoro agile potrebbe applicarsi ai Ricercatori e Tecnologi armonizzandone i diritti sanciti dal contratto e dalle norme. Oppure basterebbe applicare il CCNL in

modo confacente alle nuove modalità di lavoro conseguenti l'emergenza sanitaria.

Le differenze contrattuali tra le qualifiche degli EPR provengono da differenze culturali.

È insito nelle attività di ricerca (Maker) un processo creativo che si differenzia da quello gestionale (Manager): i Maker lavorano su concetti o cose, i Manager si focalizzano sulle persone e sui rapporti tra queste <sup>(202)</sup>. Ma le due mentalità sono diverse e devono essere scelte e comprese consapevolmente per gestire la tensione necessaria tra loro e per negoziare con successo le transizioni dall'una all'altra: per il loro lavoro hanno necessità di strumenti diversi. Inoltre, per garantire l'interconnessione tra azione di Maker e Manager è importante che le decisioni dei Manager coinvolgano necessariamente i Maker anche nell'applicazione di dispositivi di legge perché, per esempio, come si afferma nello statuto INGV nell'art. 15: «*l'Amministrazione Centrale ha funzioni di supporto alle unità organizzative tecnico-scientifiche*» ed è bene muoversi in questa direzione.

### **3. L'indagine "Lo smart working nella Ricerca: è lo strumento giusto?" rivolta ai Ricercatori e Tecnologi**

Nel capitolo 2 sono state evidenziate le criticità normative dell'applicazione del lavoro agile nelle attività lavorative di ricerca. Abbiamo enunciato gli articoli del CCNL che sembrano possano autonomamente garantire adeguate possibilità di lavoro remoto a Ricercatori e Tecnologi rispettando gli stessi principi dello smart working: autonomia della gestione del proprio lavoro, indipendenza dall'orario e dalla sede di lavoro a fronte di risultati raggiunti. Al riguardo dei risultati dobbiamo sottolineare, citando l'ANVUR, che: «*l'attività di ricerca ha per sua natura una dimensione di incertezza e imprevedibilità: più elevata è l'originalità e il potenziale di scoperta della ricerca, più elevato è il rischio di non ottenere i risultati attesi; una buona gestione della ricerca incoraggia l'assunzione del rischio ed evita l'appiattimento su linee già esplorate e con esiti maggiormente prevedibili*» <sup>(203)</sup>.

---

<sup>(202)</sup> L'articolo di Paul Graham è pubblicato sul suo sito: <http://paulgraham.com/makersschedule.html>

<sup>(203)</sup> Per il documento completo si consulti il documento ANVUR già citato.

Quindi non solo la qualità dei risultati ma l'esistenza stessa di risultati in senso stretto non può essere definita e garantita preventivamente nelle attività di ricerca.

È in questo guado, nell'attesa della definizione dei POLA, che un gruppo di lavoro, auto costituitosi spontaneamente di Ricercatori e Tecnologi dell'INGV ha voluto portare all'attenzione dei propri colleghi le problematiche descritte nel capitolo precedente. Una indagine mediante interviste rivolte a tutti i ricercatori e tecnologi ci è sembrato il modo migliore per ascoltare le opinioni dei singoli, raccoglierle e rappresentarle ai vertici perché si adottino misure condivise nel rispetto dei diritti e delle norme in essere.

### **3.1. La Popolazione INGV di Ricercatori e Tecnologi**

L'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) è un Ente Pubblico di Ricerca il cui mandato istituzionale comprende il perseguimento di obiettivi di osservazione dei fenomeni e di sviluppo delle conoscenze scientifiche sul Sistema Terra nel suo complesso, in forte interazione con l'attività tecnologica, la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca e la realizzazione di attività con potenziale significativo impatto sulla popolazione e sulle diverse componenti della società. Il personale dell'INGV, infatti, presta servizio in 10 sedi principali (Sezioni) e in altre 17 sedi di minori dimensioni distribuite su tutto territorio nazionale, caratterizzate da tematiche scientifiche ben delineate. Il personale dell'INGV (al 01/01/2021) è composto da 978 dipendenti suddiviso in due macro-tipologie di lavoratori:

- Livello I-III: Ricercatori e Tecnologi (585 persone, pari al 59,8% del totale), laureati e dottori di ricerca, sono gli autori delle attività tecnico-scientifiche;
- Livello IV-VIII: Collaboratori, Operatori Tecnici e di Amministrazione di supporto alla ricerca (393 persone, pari al 40,2% del totale).

L'indagine, appresso descritta, è rivolta al primo macro-gruppo, quello dei Ricercatori e Tecnologi (livelli I-II-III) con contratto a tempo determinato e indeterminato oggetto di una contrattazione differenziata. Nell'INGV sono presenti alcune qualifiche ad esaurimento: Geofisico

Associato e Ricercatore Geofisico, assimilati rispettivamente ai livelli II e III.

Il documento “Ruolo di anzianità” INGV al 01/01/2021 ci permette di esplicitare la distribuzione della popolazione a cui l’indagine è rivolta, per sesso, età anagrafica, livello ed anzianità professionale, in funzione della qualifica professionale come riassunta nelle tabelle 1-4 ed esplicitata in Figura 1.

|                               | M     | F     | TOT | livello |
|-------------------------------|-------|-------|-----|---------|
| Dirigente Ricerca             | 26    | 5     | 31  | I       |
| Dirigente Tecnologo           | 6     | 2     | 8   | I       |
| Primo Ricercatore             | 63    | 31    | 94  | II      |
| Geofisico Associato           | 0     | 1     | 1   | II      |
| Primo Tecnologo               | 27    | 3     | 30  | II      |
| Ricercatore                   | 118   | 109   | 227 | III     |
| Ricercatore Geofisico         | 5     | 3     | 8   | III     |
| Tecnologo                     | 84    | 51    | 135 | III     |
| Ricercatore tempo determinato | 12    | 7     | 19  | III     |
| Tecnologo tempo determinato   | 16    | 16    | 32  | III     |
|                               |       |       |     |         |
|                               | 357   | 228   | 585 |         |
| %                             | 61,0% | 39,0% |     |         |

*Tabella 1 Suddivisione della popolazione I-III livello in maschi e femmine per qualifica professionale.*

| età                   | 18-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61-67 | TOT |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Dirigente Ricerca     | 0     | 0     | 0     | 17    | 14    | 31  |
| Dirigente Tecnologo   | 0     | 0     | 0     | 1     | 7     | 8   |
| Primo Ricercatore     | 0     | 0     | 11    | 63    | 20    | 94  |
| Geofisico Associato   | 0     | 0     | 0     | 0     | 1     | 1   |
| Primo Tecnologo       | 0     | 0     | 2     | 23    | 5     | 30  |
| Ricercatore           | 0     | 20    | 119   | 85    | 3     | 227 |
| Ricercatore Geofisico | 0     | 0     | 0     | 3     | 5     | 8   |
| Tecnologo             | 0     | 6     | 60    | 62    | 7     | 135 |

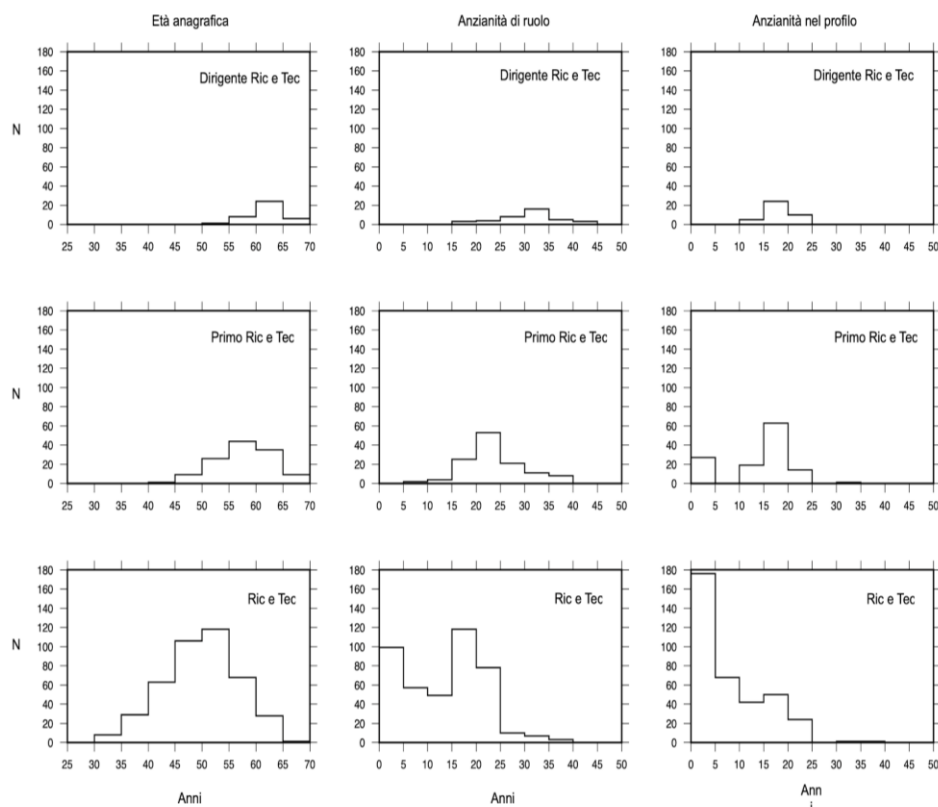
|                               |      |      |       |       |       |     |
|-------------------------------|------|------|-------|-------|-------|-----|
| Ricercatore tempo determinato | 1    | 11   | 7     | 0     | 0     | 19  |
| Tecnologo tempo determinato   | 0    | 15   | 13    | 4     | 0     | 32  |
|                               | 1    | 52   | 212   | 258   | 62    | 585 |
| %                             | 0,2% | 8,9% | 36,2% | 44,1% | 10,6% |     |

*Tabella 2 Distribuzione della popolazione per età anagrafica in funzione della qualifica professionale.*

| anzianità di servizio         | 0-10  | 11-20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | TOT |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Dirigente Ricerca             | 0     | 3     | 11    | 16    | 1     | 31  |
| Dirigente Tecnologo           | 0     | 0     | 1     | 7     | 0     | 8   |
| Primo Ricercatore             | 1     | 32    | 47    | 14    | 0     | 94  |
| Geofisico Associato           | 0     | 0     | 0     | 1     | 0     | 1   |
| Primo Tecnologo               | 1     | 9     | 15    | 5     | 0     | 30  |
| Ricercatore                   | 87    | 106   | 32    | 2     | 0     | 227 |
| Ricercatore Geofisico         | 0     | 0     | 6     | 2     | 0     | 8   |
| Tecnologo                     | 34    | 73    | 26    | 2     | 0     | 135 |
| Ricercatore tempo determinato | 19    | 0     | 0     | 0     | 0     | 19  |
| Tecnologo tempo determinato   | 32    | 0     | 0     | 0     | 0     | 32  |
|                               | 174   | 223   | 138   | 49    | 1     | 585 |
| %                             | 29,7% | 38,1% | 23,6% | 8,4%  | 0,2%  |     |

*Tabella 3 Distribuzione della popolazione per anzianità professionale.*





*Figura 1 Istogrammi della distribuzione della popolazione di Ricercatori e Tecnologi divisi per livello e rappresentata in funzione dell'età anagrafica, dell'anzianità nel ruolo e dell'anzianità nel livello.*

Ciò che principalmente si evidenzia, da queste tabelle rappresentanti la popolazione dei Ricercatori e Tecnologi, è una forte disomogeneità uomini/donne complessiva e soprattutto nei ruoli apicali dell'ente. Questo dato sarà importante nella valutazione dei risultati dell'indagine soprattutto alla luce delle tante evidenze riportate in questi mesi dai media della diversa complessità di affrontare lavoro in smart working tra uomini e donne. Un'altra evidenza importante è legata all'anzianità di servizio del personale ricercatore e tecnologo. Oltre il 70% del personale coinvolto nell'indagine ha almeno 10 anni di servizio alle spalle (la media è 16 anni), un tempo che si può considerare sufficiente per conoscere a pieno

il proprio contratto, i regolamenti, le circolari e le dinamiche attuative interne.

Premesso che una analisi approfondita di questi dati rispetto alla popolazione nazionale di Ricercatori e Tecnologi esula dagli scopi di questo lavoro, il confronto con l'analisi ANVUR della popolazione degli enti di ricerca del 2016 <sup>(204)</sup> stimola alcune considerazioni rilevanti. Il rapporto tra personale di ricerca e personale TA (Tecnico-Amministrativo) è quasi in linea con il quadro generale (Ricerca 57% e TA 43%), anche se per il caso dell'INGV si evidenzia una crescita del rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale di ricerca rispetto al 2016. Anche la distribuzione nei tre livelli evidenzia uno squilibrio verso il basso rispetto al totale del personale di ricerca degli EPR con un eccesso di ricercatori e tecnologi III livello (72% all'INGV rispetto al 67% per il totale degli EPR) rispetto al numero di Primi ricercatori e tecnologi (21.4% all'INGV) rispetto al 24.8% per il totale degli EPR).

La figura 1 invece descrive bene le anomalie nell'anzianità di ruolo e di livello nei Ricercatori e Tecnologi (livello III) di fatto fermi da almeno un ventennio.

### 3.2. Obiettivi e finalità dell'indagine

Alla luce di quanto esposto nel capitolo 2, per comprendere le motivazioni e le finalità che portano a progettare e condurre l'indagine all'interno dell'INGV, dobbiamo rifarci al d.l. "Rilancio" n. 34 del 19 maggio 2020 (convertito con legge n. 77 del 17 luglio 2020) in cui: *«si richiede alle amministrazioni pubbliche, di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile»*. Il POLA dovrà quindi diventare il principale strumento amministrativo di programmazione ed organizzazione del Lavoro Agile. A regime, questo costituirà una sezione del piano della Performance e, terminata l'emergenza sanitaria, costituirà il riferimento per l'applicazione anche nell'INGV del lavoro agile definendone le modalità di gestione, controllo e valutazione.

---

<sup>(204)</sup> Il documento completo è pubblicato sul sito dell'ANVUR: [https://www.anvur.it/download/rapporto-2018/ANVUR\\_Rapporto\\_Biennale\\_2018\\_Sezione\\_7.pdf](https://www.anvur.it/download/rapporto-2018/ANVUR_Rapporto_Biennale_2018_Sezione_7.pdf)

Grazie allo stimolo di alcuni ricercatori, è nata nella comunità dei Ricercatori e Tecnologi una discussione sulla natura del lavoro agile e dei POLA in relazione ai contenuti del CCNL. Da questa discussione sono emersi diversi dubbi circa l'applicabilità del lavoro agile a Ricercatori e Tecnologi che si possono riassumere nei seguenti quesiti: il Lavoro Agile ed i POLA sono applicabili ai Ricercatori e Tecnologi? Questa categoria di lavoratori ne ha veramente bisogno? Inoltre, le norme che regolamentano il Lavoro Agile, in situazione non emergenziale, sono applicabili ai Ricercatori e Tecnologi senza contravvenire ai decreti legislativi e contratti di settore? Ed ancora: esistono alternative?

Per dare risposta a questi quesiti, è stato necessario affrontare un'attenta e approfondita analisi delle norme, richiamate nei capitoli precedenti, che regolano la vita lavorativa dei Ricercatori e Tecnologi negli Enti Pubblici di Ricerca.

È anche emersa l'esigenza di informare approfonditamente i Ricercatori e Tecnologi e di conoscerne le opinioni su temi fondamentali, quali l'autonomia e la libertà della ricerca, che li riguardano da vicino. Per fare questo, si è pensato di realizzare un questionario online anonimo che permettesse di informare, di sondare il grado di interesse a riguardo dell'argomento sottoposto ed il livello di sensibilità e conoscenza rispetto alle norme che lo gestiscono, nonché l'opinione su alcuni temi rilevanti.

L'obiettivo dell'indagine è quindi duplice: da una parte, aumentare la consapevolezza e la conoscenza di alcune norme e regolamenti in discussione; dall'altra, soddisfare la necessità, in un preciso momento storico in cui il confronto con gli altri è stato quasi azzerato dalla non presenza in ufficio, di conoscere le opinioni altrui a questo riguardo, stimolare una discussione interna, e coinvolgere, costruttivamente, in questa anche i vertici scientifici ed amministrativi dell'ente.

### **3.3. Metodi e strumenti di indagine**

In considerazione degli obiettivi e delle finalità dell'indagine, è stata scelta una metodologia di raccolta dati basata sulla compilazione di un questionario via web (*CAWI - Computer Assisted Web Interviewing*).

Fare un sondaggio con un metodo di indagine online significa raccogliere informazioni con una intervista volontaria attraverso un questionario strutturato via web per ottenere le informazioni richieste.

Tale metodologia ha evidenti vantaggi rispetto ad altre possibili, prima tra tutti la semplicità e l'economicità di sviluppo di un questionario personalizzabile nel dettaglio, compilabile da remoto, a distribuzione anonima (senza relazione fra il nominativo dell'intervistato e le risposte) e con visualizzazione in tempo reale dei risultati.

Anche in considerazione della disponibilità per tutto il personale di INGV della *suite* "Google Workspace", abbiamo scelto di sviluppare il questionario con la *app* "Moduli Google".

"Moduli di Google" è una piattaforma di indagini gratis online, il suo utilizzo immediato e la velocità di ottenere risultati la rendono molto potente. Tale scelta ha permesso, con alcune semplici opzioni, di assicurarsi che il questionario potesse essere compilato in modo del tutto anonimo dal solo da personale INGV autenticatosi nel dominio ingv.it, una sola volta per utente.

A fronte di questi indubbi vantaggi, che portano ad una generale semplificazione e a una notevole riduzione dei tempi di sviluppo, lo strumento "Moduli Google" presenta per contro alcune limitazioni, che sono state considerate marginali. Tra queste l'impossibilità di assegnare stili (grassetto, corsivo, colore) a porzioni di testo e quella di inserire link ipertestuali ai documenti di riferimento, caratteristiche che avrebbero senza dubbio migliorato la leggibilità della sezione informativa.

Poiché i dati raccolti sono anonimi, e le persone non sono identificabili, le norme in materia di protezione dei dati non sono applicabili.

Le impostazioni mostrate in fig. 2 indicano che il questionario è anonimo perché non vengono raccolti gli indirizzi e-mail, che il questionario è rivolto solo a persone che si autenticano nel dominio ingv.it e che si può rispondere al questionario una sola volta.

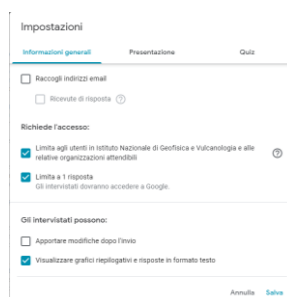


Figura 2 schermata in cui vengono evidenziate le impostazioni

La prima pagina del Modulo di Google di invito al questionario è riportata in fig. 3.

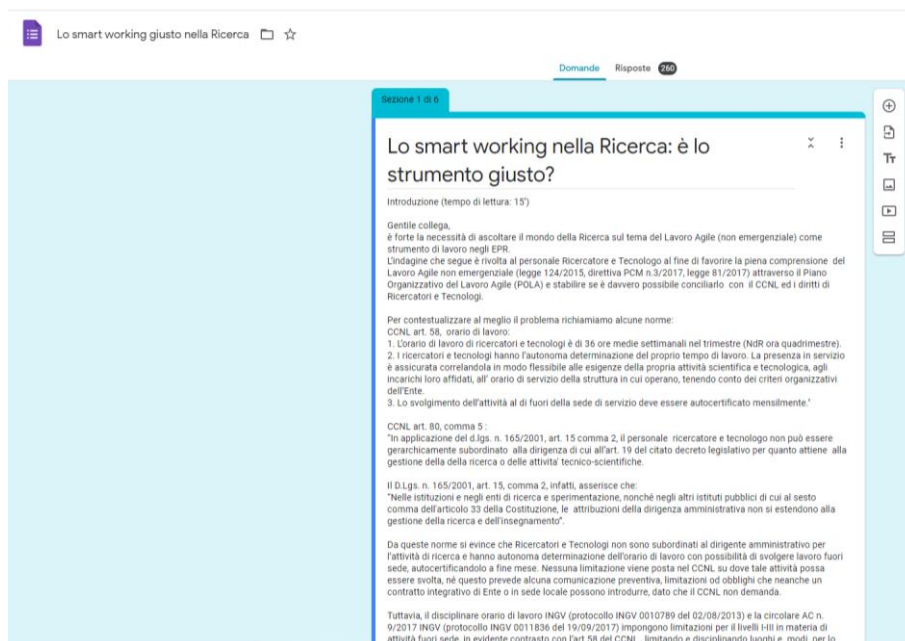


Figura 3 Invito all'indagine "Lo smart working nella Ricerca: è lo strumento giusto?"

### 3.4. La progettazione del questionario e la realizzazione dell'indagine

L'indagine è stata progettata dagli autori come gruppo di lavoro indipendente auto-costituito di ricercatori e tecnologi INGV. A seguito di un confronto si è giunti alla condivisione di un documento di sintesi in cui sono stati definiti innanzitutto i principi generali e gli obiettivi descritti al paragrafo precedente. A questa attività è seguita quella della redazione delle singole domande da porre all'interno del questionario, in funzione degli obiettivi e delle finalità precedentemente definite.

Anche la strutturazione dell'indagine è stata oggetto di discussione all'interno del gruppo. In considerazione della relativa complessità e

della varietà degli argomenti trattati, si è deciso di suddividere il questionario di 23 domande divise in 6 distinte sezioni per facilitarne la comprensione e la compilazione:

- 1) Introduzione (informativa che richiede 15 minuti di lettura, senza domande)
- 2) Sezione Anagrafica
- 3) Sezione Ricognizione su benessere lavorativo e produttività in lavoro agile del “lavoro a casa” durante l’emergenza COVID-19
- 4) Sezione applicazione del CCNL dei Ricercatori/Tecnologi
- 5) Sezione Lavoro Agile (non emergenziale)
- 6) Futuro per l’INGV.

Alcuni colleghi esterni al gruppo di lavoro hanno testato l’indagine prima dell’invio della stessa, fornendo *feedback* che hanno permesso di mettere a punto alcune voci del questionario.

Le domande sono tutte chiuse con scelta singola tra più opzioni e obbligatorie ad eccezione di due domande aperte di spiegazioni e di osservazioni finali. La complessità delle domande ci ha portato a risposte con affermazioni esplicite per minimizzare gli errori dei partecipanti all’indagine. Alcune domande possono sembrare ridondanti perché ribadiscono quanto affermato dalle norme, ma sono state considerate necessarie per capire quanto gli intervistati stessero rispondendo in modo consapevole.

Nel dettaglio la struttura dell’indagine può essere così riassunta:

- 1) Introduzione

L’introduzione ha la finalità di informare l’intervistato affinché le sue risposte siano il più possibile consapevoli. È quindi molto densa di riferimenti normativi e di considerazioni contrattuali in modo che l’intervistato sappia con quale dettaglio si chiede la sua attenzione. Una siffatta introduzione potrebbe scoraggiare alcuni intervistati, ma gli autori preferiscono un tasso di risposta più basso a vantaggio di risposte che manifestano conoscenza dell’argomento oggetto dell’intervista.

Segue il testo dell’introduzione all’indagine.

*«Introduzione (tempo di lettura: 15’)*

*Gentile collega,*

*è forte la necessità di ascoltare il mondo della Ricerca sul tema del Lavoro Agile (non emergenziale) come strumento di lavoro negli EPR. L’indagine che segue è rivolta al personale Ricercatore e Tecnologo al*

*fine di favorire la piena comprensione del Lavoro Agile non emergenziale (legge 124/2015, direttiva PCM n.3/2017, legge 81/2017) attraverso il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e stabilire se è davvero possibile conciliarlo con il CCNL ed i diritti di Ricercatori e Tecnologi.*

*Per contestualizzare al meglio il problema richiamiamo alcune norme: CCNL art. 58, orario di lavoro:*

- 1. L'orario di lavoro di ricercatori e tecnologi è di 36 ore medie settimanali nel trimestre (NdR ora quadrimestre).*
- 2. I ricercatori e tecnologi hanno l'autonoma determinazione del proprio tempo di lavoro. La presenza in servizio è assicurata correlandola in modo flessibile alle esigenze della propria attività scientifica e tecnologica, agli incarichi loro affidati, all'orario di servizio della struttura in cui operano, tenendo conto dei criteri organizzativi dell'Ente.*
- 3. Lo svolgimento dell'attività al di fuori della sede di servizio deve essere autocertificato mensilmente." CCNL art. 80, comma 5: "In applicazione del d.lgs. n. 165/2001, art. 15 comma 2, il personale ricercatore e tecnologo non può essere gerarchicamente subordinato alla dirigenza di cui all'art. 19 del citato decreto legislativo per quanto attiene alla gestione della della ricerca o delle attività tecnico-scientifiche.*

*Il D.Lgs. n. 165/2001, art. 15, comma 2, infatti, asserisce che: "Nelle istituzioni e negli enti di ricerca e sperimentazione, nonché negli altri istituti pubblici di cui al sesto comma dell'articolo 33 della Costituzione, le attribuzioni della dirigenza amministrativa non si estendono alla gestione della ricerca e dell'insegnamento".*

*Da queste norme si evince che Ricercatori e Tecnologi non sono subordinati al dirigente amministrativo per l'attività di ricerca e hanno autonoma determinazione dell'orario di lavoro con possibilità di svolgere lavoro fuori sede, autocertificandolo a fine mese. Nessuna limitazione viene posta nel CCNL su dove tale attività possa essere svolta, né questo prevede alcuna comunicazione preventiva, limitazioni od obblighi che neanche un contratto integrativo di Ente o in sede locale possono introdurre, dato che il CCNL non demanda.*

*Tuttavia, il disciplinare orario di lavoro INGV (protocollo INGV 0010789 del 02/08/2013) e la circolare AC n. 9/2017 INGV (protocollo INGV 0011836 del 19/09/2017) impongono limitazioni per i livelli I-III*

*in materia di attività fuori sede, in evidente contrasto con l'art.58 del CCNL, limitando e disciplinando luoghi e modi per lo svolgimento del lavoro fuori sede.*

*Il Lavoro Agile, invece, è una modalità di lavoro “anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi”, e la sua valutazione dà luogo a sanzioni disciplinari alla stessa stregua della mancata osservanza dell'orario del lavoro in sede. Negli articoli 18-24 della legge 81/2017 sul Lavoro Agile (<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>), si disciplina quanto appena affermato:*

*“Art. 18. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.*

*“Art. 21. Potere di controllo e disciplinare 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni. 2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.”*

*Inoltre, la direttiva PCM n.3/2017 (<http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>) dettaglia la valutazione delle performance già prevista dalla legge 124/2015: “Per valutare gli effetti dell'introduzione del nuovo modello organizzativo del lavoro è, infatti, indispensabile un'accurata valutazione della performance e un'analisi dei risultati del lavoro. I dirigenti sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore*



*fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. A tal fine, ciascuna amministrazione individua nell'ambito dei propri sistemi di misurazione e valutazione della performance idonei indicatori per la verifica dell'impatto delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in termini di efficacia e efficienza dell'azione amministrativa, anche coinvolgendo i cittadini fruitori, sia individualmente sia nelle forme associative, come previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge 124/2015”.*

*Alla luce della giurisprudenza, con questa indagine, si chiede ad ogni Ricercatore e Tecnologo se: l'attività di Ricerca debba davvero rientrare in una “azione amministrativa” dell'ente in cui l'attività della ricerca debba essere monitorata e valutata da un dirigente amministrativo con una subordinazione amministrativa della Ricerca;*

*OPPURE se:*

- a) si possa dare piena applicazione all' art.58 CCNL, che norma l'attività fuori sede per i livelli I-III;*
- b) differenziare il lavoro agile ed il POLA per le attività di ricerca dei livelli I-III, nel rispetto, comunque, di tutti i nostri diritti.*

*Il punto b) si deduce anche da affermazioni presenti nella stessa direttiva PCM n. 3/2017 dove si asserisce: “Lo smart working, si innesta nel vigente assetto di regole legali e contrattuali del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione” e che “Ogni amministrazione può individuare autonomamente, nell'ambito della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche”.*

*Il lavoro agile nella sua accezione attuale, per la pubblica amministrazione, sembra infatti inserirsi in un contesto di contratti di lavoro in cui lo svolgimento di attività lavorativa fuori sede non era contemplata (se non con il Telelavoro, che è cosa ben diversa dal Lavoro Agile) e disegnato in particolare per le attività gestionali e amministrative. Dobbiamo precisare, inoltre, che il Piano delle Performance, citato nelle leggi sul lavoro agile e nella direttiva, rientra propriamente nella valutazione della qualità dei processi gestionali per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa (sistema di misurazione e valutazione della performance: SMVP) separatamente dalle funzioni di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) che valuta i*

*prodotti della Ricerca, entrambe di competenza dell'ANVUR. Si rammenta, inoltre, che l'applicazione del Lavoro Agile, nelle modalità semplificate svolte fino ad oggi, finirà con la fine dell'emergenza sanitaria, a questa applicazione si sostituiranno le norme definite nel regolamento del Lavoro Agile, nel POLA e negli accordi individuali che dovranno conciliarsi con i diritti della Ricerca. Per aiutare la comprensione delle differenze tra attività amministrativa e attività di ricerca, si riporta la descrizione di quest'ultime nelle linee guida dell'ANVUR*

*(<https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20EPR.pdf>):*

*“La ricerca scientifica produce conoscenza originale che rappresenta un avanzamento nello stato del sapere consolidato. Per sua natura, essa è sottoposta alla verifica inter-soggettiva dei pari all'interno di comunità organizzate e si realizza attraverso pubblicazioni inserite in forme di comunicazione scientifica strutturate e specializzate (riviste, collane editoriali, conferenze etc.). Dalla ricerca scientifica possono discendere poi altri prodotti di ricerca – quali brevetti, disegni, software, mappe, database etc. – di norma anch'essi associati a pubblicazioni o eventualmente materializzati in “oggetti” suscettibili di osservazione esterna. L'autonomia della ricerca scientifica degli EPR si esercita all'interno di scelte di temi, problemi, paradigmi e metodi di indagine che sono rimessi all'auto-organizzazione delle comunità scientifiche e rispondono a criteri di validazione che si svolgono all'interno delle stesse. Tale autonomia si ripercuote in quella dei singoli ricercatori, fermo restando la programmazione della ricerca che attiene agli enti e agli istituti. Di conseguenza, ai fini della valutazione, la ricerca scientifica è misurata attraverso i suoi prodotti (pubblicazioni e altro) da parte di soggetti esterni, esperti dello stato dell'arte disciplinare. Dal punto di vista del metodo questa attività può essere realizzata in due modi diversi: a) valutazione da parte dei pari (peer review); b) valutazione attraverso indicatori (bibliometria)”.*

*Caro collega, ti invitiamo a leggere bene le norme che ci riguardano e a dare una opinione ben ponderata nelle domande che seguono. Ti chiediamo 15'-20' del tuo tempo per il questionario: è importante.*

*L'indagine, indipendente, è rigorosamente anonima (non vengono raccolti gli indirizzi email) e rimarrà attiva per circa 10 giorni, i risultati cumulativi verranno resi pubblici e rappresentati ai vertici dell'INGV: fai sentire la tua voce!*

*Grazie della collaborazione*

*Fabio Di Felice, Laura Alfonsi, Giuseppe De Natale, Luca Malagnini, Marco Olivieri, Antonio Piersanti, Renato Somma, Gabriele Tarabusi. P.S. Poiché anonimo, il sistema non può inviarti le tue risposte.*

*Approfondimenti:*

*Contratto Ricerca: [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8944/CCNL\\_%20ISTR%20RICERCA%20SI-GLATO%2019\\_4\\_2018%20DEF\\_PUBB\\_2.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8944/CCNL_%20ISTR%20RICERCA%20SI-GLATO%2019_4_2018%20DEF_PUBB_2.pdf) [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/4903/Ricerca\\_Raccolta%20sistemica\\_Gennaio%202017\\_s1.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/4903/Ricerca_Raccolta%20sistemica_Gennaio%202017_s1.pdf) Disciplinare orario di lavoro INGV 2013 <https://drive.google.com/file/d/1AuB0rn5nzXN5Xb-sazZFnrHL-prvIF19c/view?usp=sharing>*

*Circolare AC n.9/2017 [https://drive.google.com/file/d/1YKJ9Kp55t99qQCm3ItU\\_V3JdfxC6ZiMv/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1YKJ9Kp55t99qQCm3ItU_V3JdfxC6ZiMv/view?usp=sharing)*

*Parere legale su lavoro fuori sede a casa:*

*[http://www.articolo33.it/documenti/parere\\_pro\\_veritate\\_%20ART.%2031%20CNR.pdf](http://www.articolo33.it/documenti/parere_pro_veritate_%20ART.%2031%20CNR.pdf)*

*L'INFN in emergenza attua il Lavoro agile per IV-VIII livello e attività lavorativa fuori sede a casa per livelli I-III: [http://www.pg.infn.it/sez/eventi/Nota\\_Presidente\\_INFN\\_misure CONTENIMENTO\\_COVID-19.pdf](http://www.pg.infn.it/sez/eventi/Nota_Presidente_INFN_misure CONTENIMENTO_COVID-19.pdf)».*

2) La sezione *Anagrafica* ha lo scopo di stratificare il campione in base a:

- sesso;
- livello contrattuale;
- età;
- anzianità di servizio.

Gli strati sono indispensabili per verificare la composizione del campione secondo i caratteri sociodemografici e confrontarla con quella della popolazione dei dipendenti, per avere prova della rappresentatività del campione. La stratificazione migliora quasi sempre l'accuratezza delle stime perché ha una varianza minore.

3) La sezione *Ricognizione su benessere lavorativo e produttività in lavoro agile del "lavoro a casa" durante l'emergenza COVID-19* consta di 3 domande in cui si chiede la qualità e la quantità del lavoro svolto a

casa durante l'emergenza sanitaria. È solo con un riscontro positivo del lavoro a casa che si possono poi discutere costruttivamente le norme ed i regolamenti che lo possano realizzare col più alto livello di benessere lavorativo possibile.

4) La successiva sezione *Applicazione del CCNL dei Ricercatori/Tecnologi* è composta da 8 domande in cui si sottolineano gli articoli ed i commi del contratto in cui è palese che il Ricercatore/Tecnologo ha già la possibilità di lavorare in modo "smart" senza riferimenti spaziali e temporali alla stessa stregua del lavoro agile.

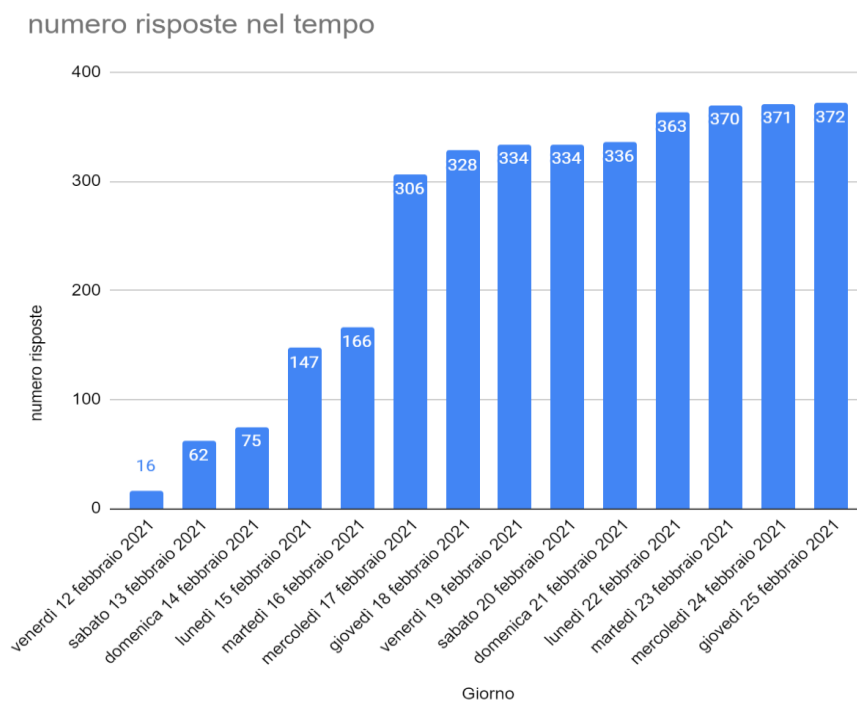
5) Le 4 domande della sezione *Lavoro Agile (non emergenziale)* si propongono di capire come i Ricercatori e Tecnologi vogliono declinare i principi di autonomia e libertà della ricerca in funzione del lavoro agile.

6) Infine, la sezione *Futuro per l'INGV* si compone di 2 domande che guardano al futuro; una Amministrazione che, sia di fatto, di supporto alla Ricerca senza iper-regolazione e burocratizzazione che, fonte di stress, tolgono risorse ai Ricercatori e Tecnologi. La misura del timore di un sopravvento della dirigenza amministrativa sulla ricerca è l'oggetto delle domande.

Il questionario, così progettato, è stato somministrato attraverso l'invio di un primo messaggio di posta elettronica con un link univoco, ai 585 indirizzi e-mail istituzionali (@ingv.it) venerdì 12 febbraio 2021 alle ore 22:30 circa. Per la riuscita di una indagine è molto importante informare e sensibilizzare le persone che dovranno essere intervistate per massimizzare il loro consenso ad essere intervistate. L'analisi della frequenza delle risposte al questionario ha evidenziato l'influenza positiva dei promemoria nel tasso di risposta. Questo decresce all'aumentare del tempo che intercorre tra la ricezione e l'inizio dell'intervista in quanto all'aumentare del tempo aumenta anche il numero delle persone che perdono l'email tra le molteplici email ricevute oppure non ricordano di averla ricevuta. Un primo promemoria è stato inviato alle ore 13:12 del 17 febbraio ed un secondo promemoria è stato inviato alle ore 12:50 del 22 febbraio. L'indagine si è chiusa, dopo 13 giorni, il 25 febbraio 2021 dopo aver osservato che non c'erano più nuove risposte.

L'andamento della frequenza delle risposte e l'effetto dei promemoria sono rappresentati in Figura 4 da cui ci evince anche che 61 risposte, sono state inviate tra il sabato e la domenica, due giorni non lavorativi,

mentre le risposte oltre l'orario di lavoro (7:15-20:30) sono state 26, per un totale di 87 (23.4%) risposte in orario e giorno non lavorativo.



*Figura 4 Grafico dell'incremento del numero di risposte ricevute in funzione del tempo.*

### 3.5. Analisi statistica

L'indagine nasce come censimento, cioè rivolta a tutta la popolazione dei Ricercatori e Tecnologi dell'INGV. Poiché, però, non sono state raccolte la totalità delle interviste, dobbiamo trattare le interviste volontarie raccolte come un campione non probabilistico auto-selezionato ricordando che le procedure di inferenza statistica standard (ad esempio, calcoli dell'intervallo di confidenza e verifica delle ipotesi) richiederebbero

un campione probabilistico se si volessero estendere a tutta la popolazione.

Le risposte raccolte sono il 63,6% della popolazione quindi una grande percentuale di persone caratterizzate da una forte motivazione a rispondere correttamente a causa del tema dell'indagine i cui risultati sono di interesse degli stessi rispondenti.

Nella tabella 4, c'è lo schema riassuntivo della popolazione e del campione raccolto in funzione delle variabili di stratificazione decise in fase di progettazione dell'indagine.

|                  | <b>Popolazione #</b> | <b>Popolazione %</b> | <b>Campione #</b> | <b>Campione %</b> |
|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>TOT</b>       | 585                  |                      | 372               | 63,6%             |
| <b>Sesso</b>     |                      |                      |                   |                   |
| M                | 357                  | 61,0%                | 220               | 59,1%             |
| F                | 228                  | 39,0%                | 152               | 40,9%             |
| <b>Livello</b>   | 585                  | 100%                 | 372               | 100%              |
| I                | 39                   | 6,7%                 | 26                | 7,0%              |
| II               | 125                  | 21,4%                | 71                | 19,1%             |
| III              | 421                  | 72,0%                | 275               | 73,9%             |
| <b>Età</b>       | 585                  | 100%                 | 372               | 100%              |
| 18-30            | 1                    | 0,2%                 | 1                 | 0,3%              |
| 31-40            | 52                   | 8,9%                 | 40                | 10,8%             |
| 41-50            | 211                  | 36,1%                | 142               | 38,2%             |
| 51-60            | 259                  | 44,3%                | 160               | 43,0%             |
| 61-67            | 62                   | 10,6%                | 29                | 7,8%              |
| <b>Anzianità</b> | 585                  | 100%                 | 372               | 100%              |
| 0-10             | 174                  | 29,7%                | 95                | 25,6%             |
| 11-20            | 223                  | 38,1%                | 149               | 40,2%             |
| 21-30            | 138                  | 23,6%                | 99                | 26,7%             |
| 31-40            | 49                   | 8,4%                 | 27                | 7,3%              |

|       |     |      |      |      |
|-------|-----|------|------|------|
| 41-50 | 1   | 0,2% | 1    | 0,3% |
|       | 585 | 100% | 371* | 100% |

*Tabella 4 Strati nel campione e nella popolazione. (\*) tiene conto di un errore nelle risposte*

La qualità della rappresentatività è fondamentale per estendere, eventualmente, le conclusioni delle analisi svolte sul consistente campione alla restante parte della popolazione.

L'analisi delle caratteristiche del nostro campione di risposte avviene proprio grazie a:

- parametri: valori certi (non statistici) assunti dalle variabili sull'intera popolazione dei dipendenti INGV forniti da documenti ufficiali alla data del 01/01/2021;
- stime dei parametri del campione: poiché il campione è non casuale, si adotta la post-stratificazione, in cui il campione è diviso in variabili disgiunte tale che la proporzione di ciascuna variabile nel campione corrisponda alla proporzione corrispondente nella popolazione target. Sono i valori rilevati sul campione verificando un "quota sampling" <sup>(205)</sup>, ossia simile al campionamento stratificato proporzionale cioè riproduzione della stessa composizione degli strati nella popolazione. Utilizzando gli stessi rapporti di campionamento si minimizza il bias di selezione tale che le distribuzioni del campione sono le stesse delle distribuzioni della popolazione target <sup>(206)</sup>. Le variabili, prese in considerazione per la stratificazione del campione, sono:
  - sesso;
  - fascia di età;
  - livello professionale;
  - anzianità di servizio.

Il "quota sampling" è un metodo per selezionare i partecipanti al sondaggio che è una versione non casuale del campionamento stratificato. I campioni non casuali possono essere appropriati per fare inferenze statistiche, ma la validità delle inferenze si basa sull'adeguatezza delle ipotesi alla base del modello e come le deviazioni da tali ipotesi influenzano

<sup>(205)</sup> Z. AŞAN, Ö. AYHAN, *Sampling Frame Coverage and Domain Adjustment Procedures for Internet Surveys* in *Quality & Quantity* 2012, 3031 – 3042.

<sup>(206)</sup> P. ROSEBAUM, D. RUBIN *The central role of the propensity score in observational studies for causal effects*. in *Biometrika* 1983, 41–55.

le stime specifiche <sup>207</sup> [10]. L'uso delle quote si basa sul presupposto che gli individui che compongono ciascuna variabile di quota siano scambiabili con individui non campionati che condividono tali caratteristiche. Se tale ipotesi è soddisfatta, il campione avrà la composizione corretta sulle variabili confondenti. Se il numero di intervistati selezionati in ogni strato è proporzionale alla loro frequenza nella popolazione, il campione si rappresenta da solo e non richiede analisi aggiuntive. Un campione post-stratificato è considerato quasi-casuale perché ogni metodo utilizzato per selezionare la popolazione campione fornisce un modo ragionevolmente affidabile per stimare quanto sia rappresentativo il campione per la popolazione più ampia da cui è stato selezionato. In altre parole, un campione quasi-casuale ci consente di stimare le probabilità che il campione selezionato rappresenti o meno la popolazione più ampia da cui è stato tratto in modo da mantenere robustezza e affidabilità dell'inferenza.

I Ricercatori e Tecnologi che hanno risposto al questionario sono stati 372, su di un totale di 585 presenti nell'Istituto. La percentuale di risposte, dunque, è stata di  $372/585=0.636$ .

Ci proponiamo di analizzare quindi le risposte fornite dagli appartenenti ad ogni strato in cui è stata suddivisa la popolazione, per capire se alcuni strati hanno risposto con percentuali significativamente più basse o più alte. In questo lavoro, abbiamo utilizzato le seguenti stratificazioni, o quote (dove con la sottoscritta *tot* indichiamo il numero totale, e con la sottoscritta *ris* il numero di ricercatori in quella categoria che hanno risposto al questionario:

|              | Popolazione<br># | Popolazione<br>% | Campione<br># | Campione<br>% |      |       |
|--------------|------------------|------------------|---------------|---------------|------|-------|
| <b>TOT</b>   | 585              |                  | 372           | 63,6%         |      |       |
| <b>Sesso</b> |                  |                  |               | 0.13%         | 8.6% | 35.1% |
| M            | 357              | 61,0%            | 220           | 61,6%         |      |       |

(<sup>207</sup>) R. BAKER, J. M. BRICK, N.A. BATES, M. BATTAGLIA, M. P. COUPER, J.A. DEVER, K. GILE, R. TOURANGEAU, *Summary report of the AAPOR task force on non-probability sampling* in *Journal of Survey Statistics and Methodology* 2013, 90-143.



|                              |     |       |      |        |       |       |
|------------------------------|-----|-------|------|--------|-------|-------|
| F                            | 228 | 39,0% | 152  | 66,6%  |       |       |
| <b>Li-<br/>vello</b>         | 585 | 100%  | 372  | 0.01%  | 5.3%  | 31.3% |
| I                            | 39  | 6,7%  | 26   | 66,6%  |       |       |
| II                           | 125 | 21,4% | 71   | 56,8%  |       |       |
| III                          | 421 | 72,0% | 275  | 65,3%  |       |       |
| <b>Età</b>                   | 585 | 100%  | 372  | 0.01%  | 0.6%  | 21.6% |
| 18-30                        | 1   | 0,2%  | 1    | 100,0% |       |       |
| 31-40                        | 52  | 8,9%  | 40   | 76,9%  |       |       |
| 41-50                        | 211 | 36,1% | 142  | 67,3%  |       |       |
| 51-60                        | 259 | 44,3% | 160  | 61,8%  |       |       |
| 61-67                        | 62  | 10,6% | 29   | 46,8%  |       |       |
| <b>An-<br/>zia-<br/>nità</b> | 585 | 100%  | 372  | 0.01%  | 0.17% | 6.2%  |
| 0-10                         | 174 | 29,7% | 95   | 54,6%  |       |       |
| 11-20                        | 223 | 38,1% | 149  | 66,8%  |       |       |
| 21-30                        | 138 | 23,6% | 99   | 71,7%  |       |       |
| 31-40                        | 49  | 8,4%  | 27   | 55,1%  |       |       |
| 41-50                        | 1   | 0,2%  | 1    | 100,0% |       |       |
|                              | 585 | 100%  | 371* |        |       |       |

*Tabella 5 Risposte negli strati del campione*

Nell'ultima colonna sono calcolate le percentuali di ricercatori e tecnologi che hanno risposto, in ciascun strato. È chiaro che, per ciascuna suddivisione in strati, la percentuale di ricercatori che hanno risposto è variabile. In generale, le percentuali di risposta tra tutte le suddivisioni in strati utilizzate vanno da un minimo di 46.8% (percentuale di ricercatori e tecnologi con età da 61 a 67 anni), fino ad un massimo del 100%

(percentuale di ricercatori e tecnologi con età tra 18 e 30 anni, e con anzianità da 41 a 50 anni) per due strati in cui c'è un solo ricercatore (che ha risposto).

La domanda che possiamo farci è: data la percentuale di risposte sul totale dei ricercatori e tecnologi, ci sono strati che hanno risposto in percentuale significativamente più bassa o più alta? La risposta a questa domanda può essere data, in senso statistico, effettuando un test d'ipotesi in cui l'ipotesi nulla corrisponda all'affermazione che la probabilità totale di risposta:  $p=63.6\%$  sia costante per tutti gli strati. Per effettuare il test utilizziamo una procedura numerica tipo 'bootstrap', in cui, per ogni suddivisione in categorie, estraiamo casualmente le risposte per ciascuna categoria con probabilità costante  $p=63.6\%$ ; calcoliamo quindi il numero di volte, su di un gran numero di realizzazioni random, in cui il numero di risposte per ciascuno strato è esattamente identico a quello osservato. Il numero di volte in cui otteniamo esattamente la sequenza osservata, diviso per il numero totale  $N$  di realizzazioni random (che in questo lavoro abbiamo assunto come  $N=100.000$ ), ci dà la frequenza della sequenza osservata nell'ipotesi nulla, che dato il gran numero di realizzazioni assumiamo sia uguale alla probabilità. Tale probabilità è quella che dobbiamo sottoporre a test, verificando se ricade nella regione di reiezione (in tal caso l'ipotesi nulla, ossia che tutte gli strati abbiano risposto con probabilità  $p=63.6\%$  viene rigettata, con probabilità di errore uguale alla soglia della zona di reiezione), oppure nella zona di accettazione (l'ipotesi che tutte gli strati abbiano risposto con uguale probabilità  $p=63.6\%$  non può essere rigettata; in questo caso non possiamo determinare la probabilità di errore nell'accettare l'ipotesi). Generalmente, la zona di reiniezione viene definita da probabilità più basse del 10%, 5% o 1%. Usando soglie più alte (es:10%) la probabilità di errore in caso di reiezione dell'ipotesi è chiaramente più alta.

Se applichiamo il metodo numerico descritto alle sequenze di risposte osservate per ciascuna suddivisione in categorie, abbiamo i risultati di seguito presentati. Nella prima delle 3 caselle a destra della tabella nella riga che riporta il nome di ciascuna suddivisione per categorie (rispettivamente: Sesso, Livello, Età, Anzianità) il primo dei tre valori rappresenta la probabilità, calcolata numericamente col metodo descritto, di ottenere la sequenza esatta osservata di risposte per ciascuna categoria. Come si vede, tale probabilità è sempre molto bassa, e porterebbe dunque a rigettare l'ipotesi nulla (probabilità costante del 63.6% di risposta in ogni categoria) per tutte e 4 le suddivisioni in categorie usate, utilizzando

anche un livello piccolissimo (fino a 0.1%) per il limite di probabilità di accettazione. A questo punto, però, potremmo interrogarci su quale ‘tolleranza’ dovremmo ipotizzare (in più o in meno) per le risposte di ciascuna categoria, in modo che la sequenza di risposte osservata, aggiungendo o togliendo un numero di risposte minore o uguale al valore di tolleranza, risulti rientrare nella zona di accettazione (abbia cioè una probabilità abbastanza alta di essere osservata anche se è verificata l’ipotesi nulla). Le probabilità indicate nella seconda e terza casella (da sinistra a destra) in ciascuna riga che riporta il nome della suddivisione in categorie, rappresentano quelle calcolate per ottenere i valori osservati in ciascuna categoria, con una tolleranza rispettivamente di 5 o 10 risposte. Come si nota, con una tolleranza di 10 risposte le suddivisioni per sesso, per livello e per età risulterebbero tutte ampiamente compatibili con l’ipotesi nulla anche stringendo molto la zona di accettazione (limite al 10%), mentre la distribuzione per anzianità non supererebbe un test con zona di reiezione al 10% di probabilità (la probabilità è il 6.2%, quindi più piccola). Le distribuzioni per sesso e per livelli supererebbero un test fino al 5% anche con tolleranza di +/-5 risposte.

A questo punto, accertato che le distribuzioni di risposte per categorie non sono coerenti con l’ipotesi di una probabilità uniforme  $p=0.63.6\%$ , possiamo chiederci, in ogni categoria e per ciascuna suddivisione, quali siano le categorie in cui la probabilità di risposta è significativamente diversa da  $p=63.6\%$ . Per rispondere a quest’altra domanda, possiamo calcolare, numericamente con metodo analogo al precedente, per ogni categoria di ciascuna suddivisione quante volte, su un gran numero di realizzazioni random con probabilità  $p=63.6\%$ , il numero di risposte viene uguale a quello osservato.

I risultati, di nuovo in termini di probabilità calcolata dividendo il numero di volte che il valore viene uguale a quello osservato, per il numero totale di realizzazioni random (che abbiamo posto uguale ad  $N=100.000$ ), sono di seguito riportati.

Per quanto riguarda la distribuzione per sesso, la probabilità di ottenere i valori dati in ciascuna categoria è:

M: 9.7%

F: 10.5%

Pertanto, ciascuno dei valori osservati nello strato Maschile e Femminile non è significativamente diverso (lo strato maschile lo sarebbe, ma proprio al limite, per un test al 10%) da una previsione con  $p=63.6\%$ ; lo

strato maschile è leggermente sotto campionata, quella femminile sovra campionata.

Per quanto riguarda la distribuzione per livelli, la probabilità di ottenere i valori dati in ciascuna categoria è:

I liv.: 36.1%

II liv.: 6.4%

III liv.: 9.8%

Anche qui, i singoli valori non sono estremamente improbabili ipotizzando una probabilità costante  $p=63.6\%$ . Solo lo strato dei primi ricercatori e tecnologi (liv. II) è leggermente sotto campionata (significativamente per un test al 10%) mentre quella dei ricercatori e tecnologi (liv. III) molto leggermente sovra campionata (al limite per un test al 10%).

Per quanto riguarda la distribuzione per età, la probabilità di ottenere i valori dati in ciascuna strato è:

Int.1 (età 18-30): 63.7%

Int.2 (età 31-40): 5.1%

Int.3 (età 41-50): 8.9%

Int.4 (età 51-60): 13.6%

Int.5 (età 61-67): 1.1%

Qui, gli strati con risposte significativamente diverse dalla probabilità  $p=63.6\%$  sono la 2 (età 31-40 anni, sovrastimata) e la 5 (61-67 anni, sottostimata). Entrambe però rientrerebbero nei valori di accettazione per un test all'1% (la seconda anche con un test al 5%). È ovvio che lo strato di età più giovane (18-30 anni) che conta un solo membro che ha risposto, nonostante la probabilità sia del 100% (1/1) non devia ovviamente significativamente da una probabilità  $p=63.6\%$ , infatti le alternative sono 0 e 1, quindi la probabilità di ottenere 1 è praticamente uguale a  $p$ .

Per quanto riguarda la distribuzione per anzianità, la probabilità di ottenere i valori dati in ciascuna categoria è:

Int.1 (anzianità 0-10): 1.3%

Int.2 (anzianità 11-20): 9.7%

Int.3 (anzianità 21-30): 2.8%

Int.4 (anzianità 31-40): 16.6%

Int.5 (anzianità 41-50): 63.1%

In quest'ultimo caso, lo strato di anzianità 1 (0-10) e 3 (21-30) sono significativamente diverse da una probabilità di risposta  $p=63.6\%$  (salvo che con una larghissima zona di accettazione: test all'1%): la 1 è sotto campionata, la 3 sovra campionata. Anche qui, la categoria di anzianità

più alta (la 5) che contiene un solo elemento, che ha risposto, risulta perfettamente in linea con la probabilità  $p$ .

### 3.6. Risultati dell'indagine

In questo paragrafo sono riportati i 21 grafici cumulativi delle risposte al questionario come prodotte dal sistema “Moduli di Google” e condiviso con gli intervistati attraverso il link:

<https://docs.google.com/forms/d/1QJa9hCH-bggvfUiV12Pz5gZWsdNQolWT7BGU2zRxvPM8/viewanalytics>

La bontà del campione è stata discussa nel paragrafo precedente. Le risposte ricevute sono state validate tutte eccetto due, dovute ad errore umano. Per tale motivo in due domande il totale delle risposte sarà 371 invece di 372.

#### Sezione Anagrafica

Sesso

372 risposte

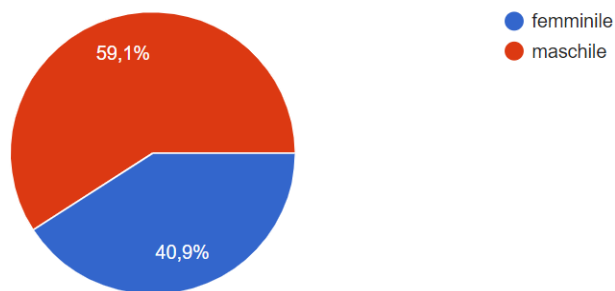


Figura 5 Risposte domanda n.1

Livello Professionale

372 risposte

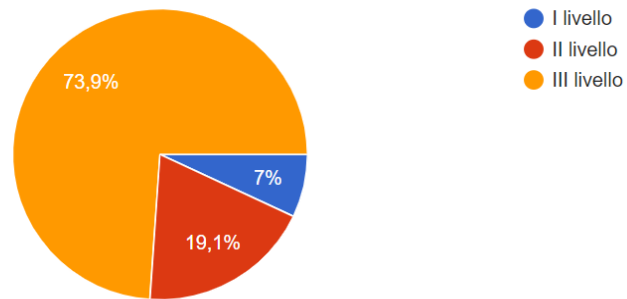


Figura 6 Risposte domanda n.2

Fascia di età

372 risposte

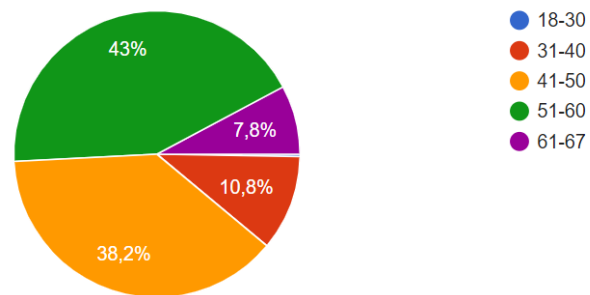
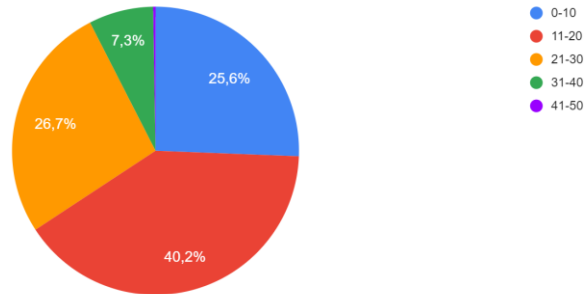


Figura 7 Risposte domanda n.3

Anzianità di servizio

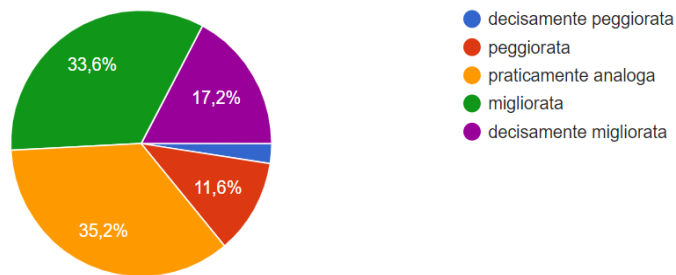
371 Risposte

*Figura 8 Risposte domanda n.4*

### Sezione Ricognizione su benessere lavorativo e produttività in lavoro agile del “lavoro a casa” durante l’emergenza COVID-19

In questo periodo di lavoro agile in emergenza, come valuti la tua efficacia produttiva?

372 risposte

*Figura 9 Risposte domanda n.5*

In questo periodo di lavoro agile in emergenza, rispetto alla conciliazione dei tempi di vita-lavoro ti ritieni:

372 risposte

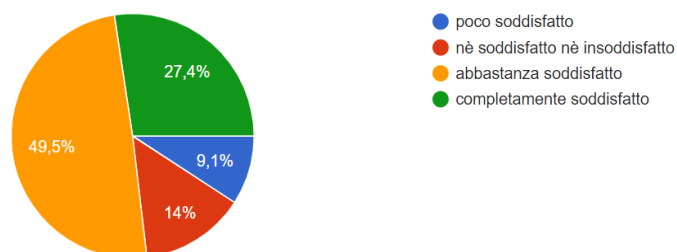


Figura 10 Risposte domanda n.6

In questo periodo di lavoro agile in emergenza, sei riuscito a svolgere tutte le tue attività lavorative da remoto?

371 Risposte

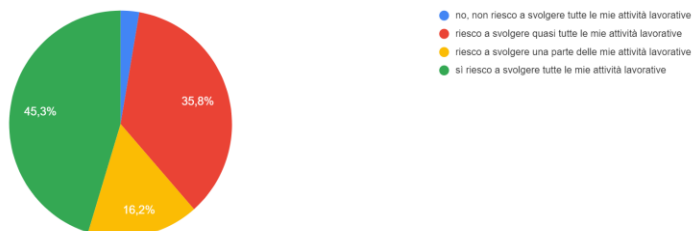


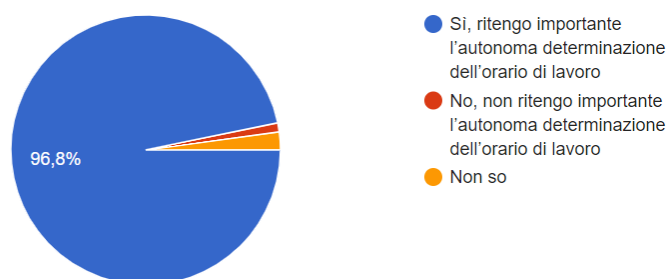
Figura 11 Risposte domanda n.7

## Sezione applicazione del CCNL dei Ricercatori/Tecnologi



Il CCNL art 58 comma 2 afferma che: "I ricercatori e tecnologi hanno l'autonoma determinazione del proprio tempo di lavoro. La presenza in servizio è assicurata correlandola in modo flessibile alle esigenze della propria attività scientifica e tecnologica, agli incarichi loro affidati, all'orario di servizio della struttura in cui operano, tenendo conto dei criteri organizzativi dell'Ente". Ritieni importante l'autonoma determinazione dell'orario di lavoro, come specificato nel comma 2 dell'Art.58 del CCNL?

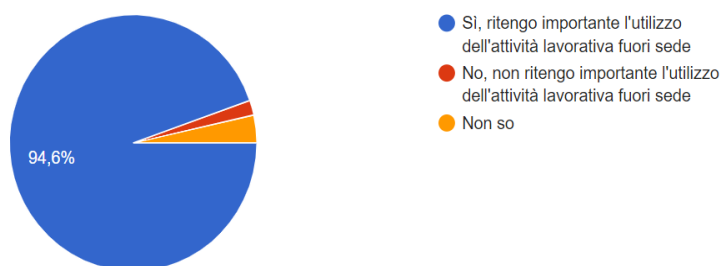
372 risposte



*Figura 12 Risposte domanda n.8*

Il CCNL art 58 comma 3 afferma che: "Lo svolgimento dell'attività al di fuori della sede di servizio deve essere autocertificato mensilmente." Ritieni importante l'utilizzo della attività lavorativa fuori sede ai sensi del comma 3 dell'art.58 del CCNL?

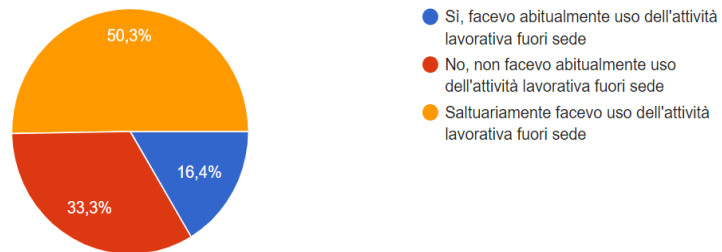
372 risposte



*Figura 13 Risposte domanda n.9*

Nel periodo precedente all'emergenza COVID-19, facevi abitualmente uso dell'attività lavorativa fuori sede?

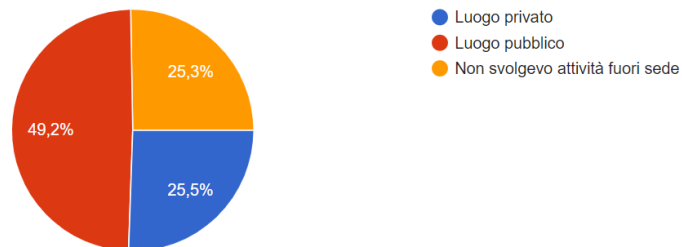
372 risposte



*Figura 14 Risposte domanda n.10*

Nel periodo precedente all'emergenza COVID-19, dove svolgevi principalmente il lavoro fuori sede?

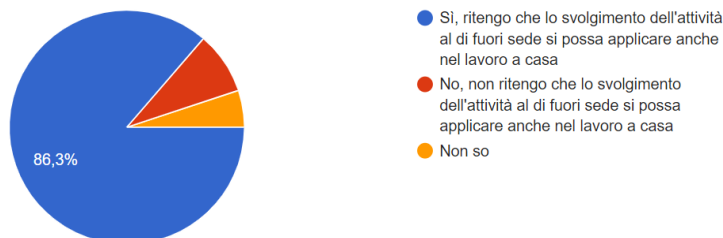
372 risposte



*Figura 15 Risposte domanda n.11*

Ritieni che il comma 3 dell'art 58 del CCNL "Lo svolgimento dell'attività al di fuori della sede di servizio deve essere autocertificato mensilmente" si possa applicare anche nel lavoro a casa?

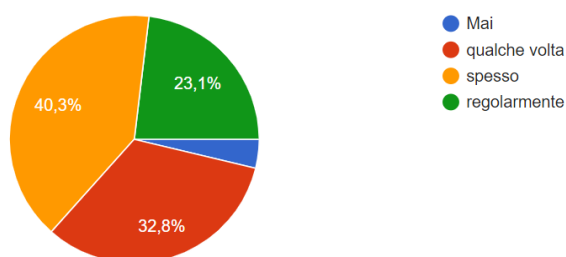
372 risposte



*Figura 16 Risposte domanda n.12*

Ti capita di lavorare la sera dopo le 20:30 o durante il weekend senza previa autorizzazione del dirigente, e quindi di non poter rendicontare quelle ore?

372 risposte



*Figura 17 Risposte domanda n.13*

La circolare AC n 9/2017 prot. 11836 del 19/09/2017 a firma del dott. Pepe afferma “che tra i luoghi dello svolgimento dell’attività lavorativa fuori sede [...] non può essere ricompresa l’abitazione del dipendente”, ritieni che si debba superare tale circolare?



372 risposte

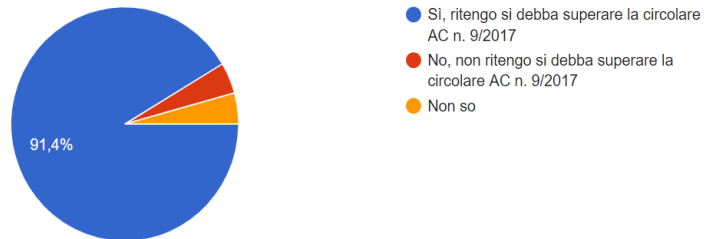


Figura 18 Risposte domanda n.14

Considerato l’art. 58 CCNL e la circolare 9/2017, hai visto lo smart working emergenziale come un ritorno alla piena legittimità del lavoro da casa per ricercatori e tecnologi?

372 risposte

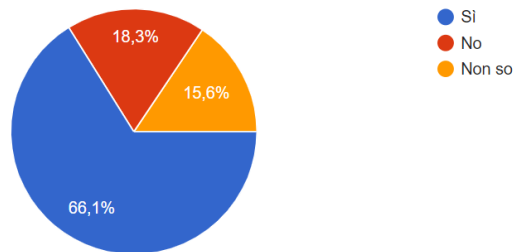
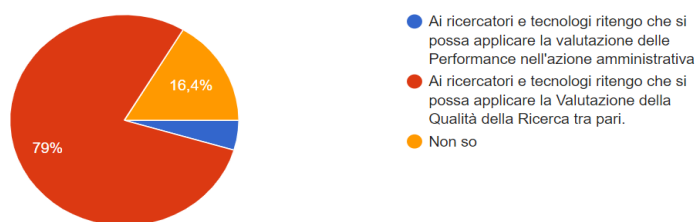


Figura 19 Risposte domanda n.15

### Sezione Lavoro Agile (non emergenziale)

Il lavoro agile prevede che "Per valutare gli effetti dell'introduzione del nuovo modello organizzativo del lavoro è, infatti, indispensabile un'accurata valutazione della performance e un'analisi dei risultati del lavoro. I dirigenti sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa". E l'art.80 CCNL dispone che "il personale ricercatore e tecnologo non può essere gerarchicamente subordinato alla dirigenza per quanto attiene alla gestione della ricerca o delle attività tecnico-scientifiche" Quindi, che tipo di valutazione ritieni si possa applicare ai Ricercatori e Tecnologi nelle attività di Ricerca?

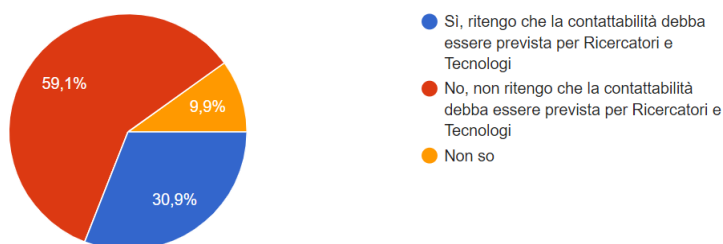
372 risposte



*Figura 20 Risposte domanda n.16*

Il lavoro agile prevede l'opzione che il dipendente debba essere raggiungibile in prefissate fasce orarie di contattabilità. Tale opzione però è un obbligo previsto dal nostro regolamento del lavoro agile e dalle circolari AC su lavoro agile in emergenza. Poiché l'art. 58 CCNL riconosce ai ricercatori e tecnologi l'autonoma determinazione del proprio orario di lavoro e vige la non subordinazione gerarchica nell'art. 80, ritieni che la contattabilità debba essere prevista per i Ricercatori e Tecnologi?

372 risposte



*Figura 21 Risposte domanda n.17*

Poiché “Lo smart working, si innesta nel vigente assetto di regole legali e contrattuali del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione” e “Ogni amministrazione può individuare autonomamente, nell’ambito della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche”, ritieni che il Lavoro Agile possa essere applicato in modo da conciliarsi con i diritti di Ricercatori e Tecnologi sanciti dal CCNL?

372 risposte

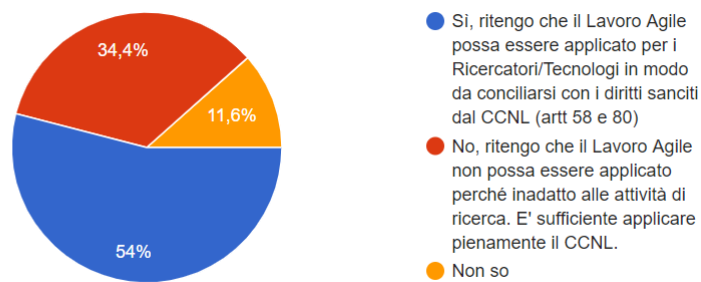


Figura 22 Risposte domanda n. 18

L'INFN (con la delibera N. 15197 del 28 giugno 2019 <http://www.inf.infn.it/rta/delibera-lavoro-agile.pdf>) non disciplina il lavoro agile per i livelli I-III dato che usufruiscono già dell'attività lavorativa fuori sede, utilizzata anche durante l'emergenza COVID-19 ([http://www.pg.infn.it/sez/eventi/Nota\\_Presidente\\_INF\\_N\\_misure\\_Contenimento\\_COVID-19.pdf](http://www.pg.infn.it/sez/eventi/Nota_Presidente_INF_N_misure_Contenimento_COVID-19.pdf)). Ritieni che le disposizioni dell'INFN, possano essere applicate anche all'INGV?

372 risposte

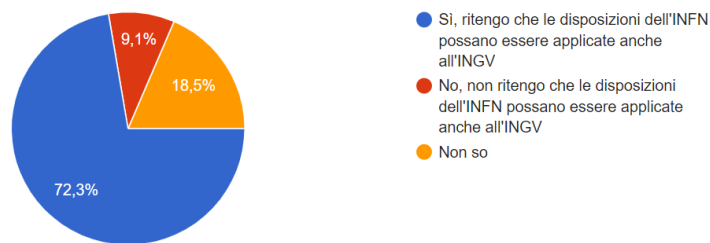


Figura 23 Risposte domanda n. 19

### Futuro per l'INGV

Ritieni che le disposizioni dell'Amministrazione Centrale INGV, che riguardano i Ricercatori e Tecnologi, debbano essere preventivamente condivise con il collegio dei Direttori in modo che l'azione amministrativa sia effettivamente di supporto alla Ricerca come afferma il nostro statuto nell'art.15?

372 risposte

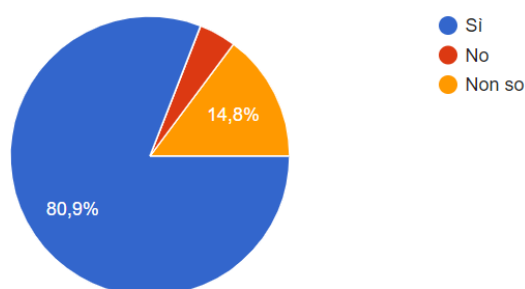


Figura 24 Risposte domanda n.20

Poiché l'ISPRA ha nel suo organico 26 dirigenti amministrativi su 1403 dipendenti (1,8%) mentre l'INFN ne ha 2 su 2276 dipendenti (0,09%): ti piacerebbe che l'INGV

372 risposte

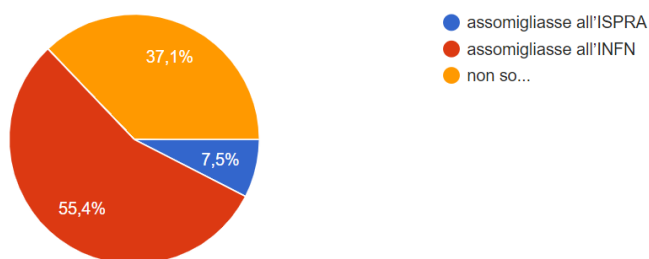


Figura 25 Risposte domanda n.21

### 3.7. Analisi dei risultati dell'indagine

Dall'analisi della popolazione dei Ricercatori e Tecnologi INGV intervistati si vede che questi sono in larghissima maggioranza over 40

(89%); la percentuale di ricercatori over 50 è di poco oltre il 50%, di cui il 10.6% è nell'ultima fascia di età (60-67). Soltanto il 9.1%, infine, è al di sotto dei 40 anni, infatti l'età media è di 51 anni e l'anzianità di servizio media è di 16 anni.

Le cifre appena citate ci dicono che l'INGV è un Ente di Ricerca nel quale i giovani sono una minoranza, e dove la composizione per fasce di età rispecchia quella per fasce di anzianità di servizio: questo significa che la comunità dei Ricercatori e Tecnologi INGV è fatta di colleghi che hanno trascorso molto tempo presso questo Ente, e come tali hanno potuto rispondere con grande competenza al questionario.

Solo il 9% degli intervistati si ritiene poco soddisfatto della conciliazione dei tempi di vita-lavoro svolta durante una difficile emergenza sanitaria mentre il 76.9% ha risposto di essere soddisfatto (è abbastanza soddisfatto il 49.5% del campione, mentre è completamente soddisfatto il 27.4%). Il questionario non indaga sul perché di queste risposte, ed è possibile che alcuni Ricercatori e Tecnologi abbiano vissuto male il periodo in cui non era permesso accedere alle sedi di lavoro nemmeno per prendere materiale necessario alle proprie esigenze lavorative. Le categorie di problemi lavorativi riscontrati, durante l'emergenza dal "GdL Emergenza COVID-19" della sezione INGV di Roma<sup>1</sup>, riguardano:

- Logistica (spazi, ergonomia, rumori domestici, condivisione di postazione e collegamenti);
- Accudimento bambini o anziani;
- Strumentazione inadeguata nel lungo termine (monitor, potenza di calcolo, velocità di connessione);
- Condizione psicologica non idonea (isolamento dal contesto lavorativo, mancanza di stimoli, mancanza di routine, preoccupazioni familiari, mancanza di relazioni sociali coi colleghi);
- Difficoltà nel reperire informazioni e risorse.

Una buona conciliazione vita lavoro (76.9%), una efficacia produttiva migliorata (50.8%) delle proprie attività lavorative (97.3%) mostrano come l'autonoma determinazione dell'orario di lavoro, così come specificato nell'art. 58 del CCNL, sia ritenuto, per il 96.8%, un requisito fondamentale per i Ricercatori e Tecnologi intervistati.

Quasi tutti hanno dichiarato di essere riusciti a lavorare bene a casa. In diretto collegamento con la domanda su l'autonoma determinazione dell'orario di lavoro, analoga percentuale (94.6%) ritiene importante poter utilizzare lo strumento dell'attività lavorativa fuori sede. Le



motivazioni fornite per questa scelta hanno a che fare, sostanzialmente, con la caratteristica della creatività del lavoro di ricerca, e con la necessità di flessibilità e libertà che ne consegue.

Già prima dell'emergenza sanitaria era forte l'esigenza di svolgere le attività di ricerca senza vincoli spazio-temporali utilizzando l'attività lavorativa fuori sede (66.7%) in contesti pubblici, come Università o altri EPR (49.2%) o privati (25.5%), verosimilmente a casa. In ogni caso, gli intervistati, ritengono di essere più produttivi lavorando a casa, e l'86.3% applicando il comma 3 dell'art. 58 del CCNL anche al lavoro a casa. Il motivo va ricercato nel fatto che la professione del ricercatore richiede una flessibilità dell'orario di lavoro che non è prevista dalle attuali limitazioni dell'orario oltre le ore 20:30, o dalla necessità di autorizzazione per lavorare durante il fine settimana.

È chiaro che chi interagisce con colleghi stranieri che vivono in fusi orari molto lontani dal nostro lo fa in orari che non possono essere rendicontati. Inoltre, i ricercatori hanno spesso la necessità di rispettare scadenze dettate da questioni di semplice opportunità (es. ottimizzare il proprio contributo alla stesura di un articolo scientifico), senza che ci siano scadenze di tipo ufficiale (ad esempio, la data ultima utile per la sottomissione di un abstract a un convegno scientifico o di un progetto di ricerca). Necessità di questo tipo sono in antitesi con le limitazioni di orario menzionate nel paragrafo precedente, e per questo la quasi totalità dei Ricercatori e Tecnologi (96.2%) lavorano lo stesso durante il fine settimana e oltre le ore 20:30 a conferma della specificità del lavoro di Ricerca.

Di grande importanza, a questo punto, è il superamento della circolare AC n. 9/2017, a firma Dott. Tullio Pepe: lo dichiara il 91.4% degli intervistati, alla luce dell'applicazione forzata dello smart working in ambiente domestico durante l'emergenza (66.1%). È un piccolo passo in confronto al salto fatto dall'introduzione dello smart working per le attività tecnico-amministrative.

Associata al lavoro agile è la valutazione della performance, con particolare riferimento all'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. A questo proposito occorre tenere presente che il personale ricercatore e tecnologo non può essere gerarchicamente subordinato alla dirigenza amministrativa per quanto attiene alla gestione della ricerca e delle attività tecnico-scientifiche. Coerentemente con quanto appena esposto, il 79% ritiene che ai Ricercatori e Tecnologi si debba applicare la valutazione della qualità della ricerca tra pari. Solo il 4.5%

delle fasce I-III asserisce il contrario evidenziando una consapevolezza ancora da maturare.

Per il 59.1% dei Ricercatori e Tecnologi dell'INGV, la necessità di libera determinazione del proprio orario di lavoro, insieme alla non subordinazione dei ricercatori alla dirigenza amministrativa, impone che non sia possibile prevedere fasce orarie di contattabilità per le attività di ricerca che abbiamo visto svolgersi spesso oltre gli orari di lavoro canonici. Il 30.9% degli intervistati, invece, ritiene che la contattabilità sia necessaria. Le motivazioni di chi ritiene necessaria la contattabilità sono legate a necessità di interazione tra pari, e non a necessità di controllo amministrativo. È chiaro che per come vengono attualmente raccolte e utilizzate le informazioni relative alla contattabilità, queste non possono avere alcun utilizzo pratico nel facilitare le interazioni tra pari. Nelle condizioni attuali la contattabilità rappresenta soltanto uno strumento di possibile controllo amministrativo dello svolgimento dell'attività lavorativa e non una gestione avanzata della squadra.

Le domande successive riassumono quale dovrebbe essere l'atteggiamento dei Ricercatori e Tecnologi nei confronti del lavoro agile, e degli articoli del CCNL ai quali esso si sovrappone: mentre il 34.4% rigetta il lavoro agile *tout court*, in quanto lo ritengono inapplicabile alle attività di ricerca (in altre parole, ritengono che sia sufficiente dare piena applicazione agli articoli 58 e 80 del CCNL), il 54% ritiene che il lavoro agile possa essere mantenuto anche per ricercatori e tecnologi, a patto che le sue modalità attuative siano rese compatibili con quanto stabilito dai citati articoli del CCNL.

Il livello di polarizzazione delle posizioni aumenta nuovamente nella risposta successiva in cui il 72.3% degli intervistati ritiene che si possano applicare anche all'INGV le disposizioni dell'INFN in materia di lavoro agile (l'INFN non disciplina il lavoro agile per i livelli I-III dato che questi usufruiscono già dell'attività lavorativa fuori sede). Tali disposizioni sono state utilizzate nell'INFN anche durante l'emergenza COVID-19.

In sostanza la stragrande maggioranza dei Ricercatori e Tecnologi rivendica l'autonomia e la libertà della ricerca e come strumento principe di garanzia di tali principi individua il CCNL. In questo senso, auspica un lavoro agile reso pienamente compatibile con le specificità del lavoro della ricerca dando concreta applicazione alla normativa che recita «*Lo smart working, si innesta nel vigente assetto di regole legali e contrattuali del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione*» e «*Ogni amministrazione può individuare autonomamente, nell'ambito*

*della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche».*

Le ultime due domande sul futuro dell'INGV vogliono proprio cogliere la paura di una gestione burocratica della ricerca pubblica che genera stress diminuendo la produzione scientifica che invece la libertà derivata dall'emergenza sanitaria sembra abbia rinvigorito. L'81.4% degli intervistati ritiene importante che le disposizioni di AC che riguardano Ricercatori e Tecnologi debbano essere preventivamente condivise con un organo intermedio (il Collegio dei Direttori) formato da personale ricercatore e tecnologo in modo che l'azione amministrativa sia effettivamente di supporto alla ricerca, come affermato dall'Art. 15 dello statuto dell'INGV. Il 14.1% non si pronuncia su questo punto, e soltanto il 4.4% non ritiene che la cosa sia importante. A significare che, norme come la circolare n 9/2017 del dott. Pepe, non si ripetano senza il confronto col mondo della Ricerca. Sempre in tema di rapporti tra il personale di ricerca e l'Amministrazione Centrale, gli intervistati hanno espresso la loro preferenza per un Ente meno burocratizzato in mano ai Ricercatori e Tecnologi, possibilmente che somigli all'INFN (55.4%) e non all'ISPRA (7.5% dei consensi) Su questo punto una buona parte degli intervistati (37.1%) non ha espresso preferenze.

Dalle risposte libere si evince un diffuso malessere lavorativo in ambito ricerca soffocato dalle impellenze amministrative spesso ingiustificate e dalla contrapposizione tra gestione e ricerca.

#### **4. Prospettiva: il lavoro agile nell'INGV alla luce risultati dell'indagine**

L'INGV, da quando si è dotato di un Regolamento per l'attuazione del lavoro agile, non ha avuto la possibilità di applicarlo perché è stato subito superato dalle indicazioni governative sul lavoro agile a causa dell'emergenza sanitaria da COVID-19. Purtroppo, non è stata di ausilio neanche la Commissione Permanente sul lavoro agile, prevista dal Regolamento, mai intervenuta, che avrebbe potuto coordinare gli interventi in materia, la cui organizzazione è distribuita all'interno dell'ente.

Le criticità emerse durante l'emergenza per l'applicazione del lavoro agile nel mondo della Ricerca sono state affrontate in questo articolo e rafforzate da una indagine con 372 interviste a Ricercatori e Tecnologi.

Il quadro che emerge è quello di una specifica attenzione per le attività di ricerca che si devono distinguere da quelle amministrative e gestionali e svincolarle da limiti spazio-temporali. È da ritenersi opportuno che si possa attuare il CCNL Ricercatori e Tecnologi con gli stessi obiettivi che si pone il governo nell'applicare il lavoro agile nella P.A., dettato dall'emergenza sanitaria, quale principale misura organizzativa finalizzata al distanziamento sociale per la minimizzazione del contagio da COVID-19.

La soluzione applicata dall'INFN, che non disciplina il lavoro agile per i livelli I-III, dato che usufruiscono già dell'attività lavorativa fuori sede (utilizzata anche durante l'emergenza COVID-19), sembra la via maestra da applicarsi a tutto il comparto degli EPR superando le perplessità dell'ARAN e le difficoltà dell'INAIL sullo svolgimento dell'attività fuori sede a casa, con le stesse finalità del lavoro agile: aumentare la produttività e conciliare i tempi di vita-lavoro.

L'applicazione di un lavoro agile indifferenziato per attività di ricerca e attività amministrative e gestionali è molto difficile perché diverse sono le finalità e diverse sono le modalità lavorative che non possono essere confuse anche in un'ottica ecumenica orientata all'appiattimento delle specificità delle qualifiche professionali.

Lo strumento del lavoro agile e dell'attività lavorativa fuori sede, opportunamente normati in modo aderente al contratto, in casi di emergenza sanitaria come nei casi di calamità naturale o eventi meteo estremi, permetterebbe al datore di lavoro, responsabile della salute e incolumità del lavoratore, di chiudere le sedi di lavoro e attivare una modalità lavorativa remota, sempre, però, a richiesta dell'interessato. Questo aspetto è cruciale perché far decidere il datore di lavoro, invece, faciliterebbe una gestione emergenziale che, però, male si applica alle attività di ricerca. Ricordiamo, per esempio, che nell'INGV, durante la fase 1 dell'emergenza sanitaria, adottando gli accordi quadro nazionali della P.A., sono state vietate le missioni dimenticando che per un ente di ricerca di geofisica e vulcanologia, le missioni sul territorio sono usuali modi di lavoro e che si possono svolgere in sicurezza perché all'aperto e con il corretto distanziamento. Anche la possibilità di fare smart working nelle giornate di sabato sembra non essere consentito (in realtà non sembra espressamente vietato) diversamente dall'attività in presenza presso le sedi, aumentando la dicotomia tra orario di servizio e attività di ricerca che, come abbiamo ripetuto più volte, non combaciano con orari di lavoro e giornate lavorative.

A rendere più intricato il panorama regolatorio sono le attività gestionali amministrative svolte, a tempo pieno o a tempo parziale, da parte del personale ricercatore e tecnologo. Per questi dipendenti si dovrebbe prevedere una quota di attribuzione di mesi/persona in attività di ricerca e una quota di attività mesi/persona in attività amministrative-gestionali da valutarsi, eventualmente, in percorsi diversi.

Ma non è finita qui. Il monitoraggio e la valutazione delle attività possono essere fatti solo per le attività svolte in smart working e non per il lavoro svolto in presenza creando una evidente impossibilità gestionale. Aggiungiamo che, siamo lontani dal definire un sistema di monitoraggio e valutazione delle performance individuale per coloro che non hanno un contratto ad hoc (direttore generale, direttori di dipartimento e direttori di sezione) nella definizione dei POLA redatti con l'ausilio dei CUG e degli OIV.

Il vantaggio dell'attuazione dei POLA solo per i livelli IV-VIII si esplica in una migliore gestione dell'azione amministrativa e una più elevata percentuale totale di personale in lavoro remoto poiché l'adozione o la non adozione del POLA impone dei vincoli su quanti lavoratori possono usufruire del lavoro agile.

Nel momento di scrittura di questo articolo, l'applicazione del lavoro agile, presso l'INGV, è regolata dalla circolare AC n. 9/2020, che prevede, per tutti i livelli, indistintamente, una programmazione delle attività (solo quelle da svolgersi in lavoro agile) da inviare al direttore di sezione di afferenza e successivamente, al fine della rendicontazione del lavoro svolto; il dipendente presenta bimestralmente, secondo le modalità stabilite dal proprio Responsabile, una relazione sulle attività svolte in modalità di lavoro agile.

Prima di tutto, queste relazioni dovrebbero essere coerenti con i mesi/persona previsti da progetti di ricerca o convenzioni perché sono su questi che grava il peso economico del personale afferente.

In secondo luogo, dovrebbero servire a valutare proprio il responsabile nel SMVP mentre non servono nella VQR né individuale né di ente.

È quindi solo il puro esercizio del potere di controllo e disciplinare come proiezione del potere direttivo del datore di lavoro finalizzato alla verifica dell'esatto adempimento della prestazione lavorativa.

Ma non sembra esserci alcuna norma che vincoli ad una rendicontazione minima del lavoro di ricerca similmente alle norme che vincolano il lavoratore all'orario minimo di servizio considerando inoltre che non è previsto alcun meccanismo che permetta ai direttori di sezione

dell'INGV (delegati del datore di lavoro) di conoscere tutte le attività di ricerca in cui sono coinvolti i Ricercatori e Tecnologi.

Il potere del datore di lavoro per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa è ben dettagliato nella procedura di verifica della regolarità dell'attività svolta ai fini del passaggio di fascia retributiva. In questa procedura, presso l'INGV, è prevista una relazione sull'attività di ricerca svolta.

Tale relazione, in forma libera, contiene elementi quali: descrizione delle eventuali attività di direzione e coordinamento, partecipazione ad attività istituzionali e di supporto agli Organi dell'Istituto, partecipazione a progetti di ricerca, elenco delle pubblicazioni (lavori pubblicati, lavori sottomessi, abstracts, note tecniche), partecipazione a convegni ed a iniziative di formazione ed aggiornamento e attività didattica.

Per la cultura del risultato, piuttosto che dell'adempimento formale, servono buoni direttori generali che guardano alla prestazione delle attività gestionali piuttosto che al comando e al controllo sul loro ente, come una generica relazione fa supporre.

Il problema delle attività di ricerca controllate dal datore di lavoro come controparte contrattuale è risolto diversamente nelle università che, non sono contrattualizzate nei ruoli di docenza e ricerca e quindi godono di una autonomia che di fatto è prevista nell'insegnamento come nella ricerca dal d. lgs. 165/2001.

Chiaramente, lo smart working negli enti di ricerca andrebbe risolto ad un livello più alto dei singoli EPR (quelli vigilati dal MUR, per esempio) che soffrono spesso delle logiche sindacali e della iper regolazione, tipica della P.A. che ne limita la portata innovativa ma che, invece, è già risolta nella Ricerca con l'*attività lavorativa fuori sede*.

Lo smart working agisce principalmente sull'organizzazione e questa è chiaramente diversa tra un ministero e un ente di ricerca e le differenze sono ampie e a tutti i livelli:

- vigilanza, ministero della università e ricerca vs ministero della P.A.;
- culturale, maker vs manager;
- specificità, attività di ricerca vs attività gestionali-amministrative;
- flessibilità, smart working vs attività lavorativa fuori sede;
- valutazione, sistema di monitoraggio e valutazione performance vs valutazione della qualità della ricerca.

Se ne deduce che si rende necessario un confronto tra il Ministero della Università e Ricerca ed il Ministero della Pubblica Amministrazione per differenziare le attività di ricerca da quelle amministrative-gestionali,

senza confonderle, come avviene nello smart working emergenziale, e trovare una soluzione condivisa che giovi al benessere lavorativo di tutte le parti.

Ciò che fa grande un Ente di Ricerca è la qualità dei suoi prodotti. Dobbiamo osservare che, a livello di ente le implicazioni delle valutazioni della ricerca non mirano all'accrescimento della qualità ma della quantità dei prodotti della ricerca. La logica del finanziamento della ricerca basato sulla *performance* ha portato all'introduzione, all'interno delle università ed enti di ricerca italiani, di una serie di valutazioni (VQR) caratterizzate da un controllo ex post dei risultati dell'attività di ricerca utilizzati per l'erogazione di risorse.

Questa valutazione può investire, quanto all'oggetto, sia l'attività dei singoli ricercatori sia le unità di ricerca; può riguardare, inoltre, sia i programmi di ricerca sia il funzionamento e le strategie delle istituzioni di ricerca.

Le forme di controllo esterno della scienza legate alle dinamiche di funzionamento dei meccanismi di finanziamento hanno preso il sopravvento sulla capacità di autoregolazione della stessa comunità scientifica come avveniva storicamente in precedenza (tutto ciò non senza grosse responsabilità della comunità scientifica stessa). L'esistenza stessa di una valutazione esterna dell'attività scientifica era ritenuta in passato come un limite indebito (e dagli effetti inevitabilmente dannosi) alla libertà della scienza e, di conseguenza, all'autonomia della ricerca. Oggigiorno, invece, la possibilità di svolgere attività di ricerca è sempre più condizionata dalla capacità di ottenere le risorse finanziarie messe a disposizione da poteri pubblici e organi sovra-statali di varia natura e anche la valutazione dipende pertanto, sempre più, da indicatori e da standard internazionali che ne misurano la qualità. Tali indicatori hanno il pregio dell'oggettività e semplicità a fronte di una sostanziale incapacità di entrare nel reale merito della questione valoriale rispetto ad un prodotto scientifico. L'indagine approfondita di questo processo va molto al di là degli scopi del presente lavoro ma, sostanzialmente si è trattato di una dinamica che, a partire dagli anni sessanta e molto più fortemente dagli anni ottanta, ha scambiato oggettività per efficacia investendo l'editoria scientifica, che storicamente ha svolto un ruolo meramente funzionale di diffusione e comunicazione all'interno della comunità, di valori e ruoli che ne hanno completamente snaturato l'essenza.

Questi fenomeni agiscono sottotraccia e, nel lungo termine, hanno implicazioni sul benessere lavorativo nell'INGV e la mancanza di serenità sta aumentando nel tempo.

I risultati raggiunti dalla ricerca scientifica (non tecnologica) degli ultimi decenni sono infinitesimali rispetto a quelli dei cento anni precedenti. Ciò naturalmente non può essere dovuto all'evoluzione genetica della popolazione dei ricercatori (non siamo diventati più stupidi anche se una forma di mitizzazione degli scienziati del passato ce lo vorrebbe far credere). Quando la scienza otteneva risultati straordinari tutta l'attuale organizzazione sovrastrutturale non esisteva. Nominalmente ogni singola parte di tale sovrastruttura è stata introdotta per migliorare l'efficienza e massimizzare i risultati ma il risultato finale è macroscopicamente e clamorosamente opposto: questa sovrastruttura ci schiaccia e rende in buona parte il nostro lavoro di ricerca puro formalismo.

Le pubblicazioni un tempo erano mero mezzo di diffusione di risultati quando la comunicazione stessa fra ricercatori era un problema. Nessuno scienziato dal 1860 al 1930 avrebbe mai confuso il risultato scientifico con la pubblicazione, la quale aveva semplicemente lo scopo di mettere a conoscenza i colleghi del proprio lavoro. Nella sovrastruttura formale odierna la pubblicazione è sempre più un fine, quando per assurdo la diffusione dei risultati nel XXI secolo potrebbe avvenire utilizzando anche tanti altri canali, la pubblicazione è diventata un feticcio anacronistico che sorregge un sistema di valutazione formale che prescinde completamente dal reale valore delle scoperte scientifiche.

Abbattendo questi vincoli sovrastrutturali, oltre a dare un enorme impulso alla reale qualità della produzione scientifica, si libererebbero energie e risorse anche dal punto di vista gestionale e amministrativo.

## 5. Conclusioni

Negli EPR si fa Ricerca e la Ricerca ha bisogno di flessibilità e specificità organizzativa rispetto ad una P.A. prevalentemente amministrativa. In questo articolo sono state rappresentate le possibili criticità di un'applicazione grezza del lavoro agile negli Enti Pubblici di Ricerca. Abbiamo mostrato come i Ricercatori e Tecnologi già svolgono attività di ricerca in autonomia e che i loro risultati sono valutati tra pari secondo la VQR a cura dell'ANVUR. Ci siamo concentrati nell'evidenziare che non appare corretta la valutazione dell'attività lavorativa di ricerca in



smart working a cura del dirigente amministrativo e che questa non possa essere oggetto del sistema di monitoraggio e valutazione delle performance. Abbiamo citato le norme che affermano come le attività di ricerca e le attività gestionali sono separate e che queste ultime sono di supporto alla ricerca. Sono stati citati gli articoli del CCNL della sezione Ricercatori e Tecnologi che già rendono “smart” e “agile” il loro lavoro. In una indagine rivolta a 585 Ricercatori e Tecnologi dell’INGV abbiamo chiesto loro se lo Smart working possa essere lo strumento giusto per la Ricerca. Le 372 risposte (64%) all’indagine, rappresentate nell’articolo, mostrano una forte coesione nel rivendicare i principi di autonomia e libertà della ricerca anche contestando alcune prese di posizione degli ultimi anni da parte della dirigenza amministrativa INGV. I Ricercatori e Tecnologi vogliono essere parte dei processi decisionali che li riguardano per non alimentare un apparato burocratico che nutre principalmente sé stesso. La richiesta che emerge da questa indagine è la corretta applicazione del CCNL Ricercatori e Tecnologi, del Lavoro Agile, dei POLA e degli accordi individuali per il lavoro agile negli EPR in armonia con i diritti dei Ricercatori e Tecnologi in un ambiente lavorativo in cui l’amministrazione sia davvero di supporto e facilitazione alla ricerca.

## Abstract

### Smart working e Ricerca: il punto di vista dei Ricercatori e Tecnologi dell’INGV

**Obiettivi:** Le finalità di questo articolo sono quelle di sottolineare le specificità della Ricerca rispetto alla amministrazione. **Metodologia:** è stata svolta un’analisi qualitativa giuridico-normativa e una indagine online quantitativa a 585 ricercatori e tecnologi dell’INGV sullo smart working. **Risultati:** nell’articolo vengono richiamate le norme che affermano come le attività di ricerca e le attività gestionali debbono avere una valutazione diversa. Inoltre, il CCNL della sezione Ricercatori e Tecnologi già rende “smart” e “agile” il lavoro di ricerca senza ricadere nella legge sullo smart working. Le risposte all’indagine mostrano una forte coesione nel rivendicare i principi di autonomia e libertà della ricerca.

**Limiti e implicazioni:** negli EPR si fa Ricerca e la Ricerca ha bisogno di flessibilità e specificità organizzativa rispetto ad una P.A. prevalentemente amministrativa e lo smart working mal si adatta al mondo della Ricerca.

**Originalità:** il percorso bottom-up di rivendicazione dei diritti della ricerca, attraverso interviste online, è originale e innovativo per evidenziare l’analisi delle criticità del lavoro agile che non deve essere applicato senza considerare il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche.

***Parole chiave:** Lavoro Agile, INGV, Enti Pubblici di Ricerca, CCNL*

**Smart working and Research: the point of view of INGV Researchers and Technologists**

***Purpose:** the aims of this article are to underline the specificities of the Research compared to the administration and management. **Methodology:** a legal-regulatory qualitative analysis and a quantitative online survey to 585 INGV researchers and technologists about smart working have been employed. **Findings:** the article refers to the rules concerning research activities and management activities that must have a different evaluation. Furthermore, the CCNL of the Researchers and Technologists section already makes work “smart” and “agile” without relate to smart working laws. The responses to the survey show a strong cohesion in claiming the principles of autonomy and freedom of research. **Research limitations/implications:** Research is carried out in the EPR and Research needs flexibility and organizational specificity relate to a prevalently administrative P.A. and smart working does not fit well to the world of Research. **Originality:** The bottom-up process of claiming research rights, through online interviews, is original and innovative to highlight the analysis of the criticalities of smart working that must not be applied without considering the model that meets ours needs and characteristics.*

***Keywords:** Smart working, INGV, Public Research Institutes, CCNL*