

La formazione per il lavoro agile negli enti locali tra nuove competenze e organizzazione

Diletta Porcheddu

ADAPT

Francesco Seghezzi

ADAPT

Il contributo indaga la tematica della diffusione e gestione del lavoro agile all'interno degli enti locali italiani, in particolare dal lato delle conseguenze in termini dei nuovi fabbisogni formativi, anche alla luce delle nuove previsioni in materia contenute nel recente rinnovo del CCNL di settore (2022). L'indagine è condotta tramite il metodo della ricerca desk, concentrata sulla più rilevante letteratura sociologico-giuridica in tema: le risultanze così ottenute sono corroborate da 15 interviste semi-strutturate condotte con Comuni distribuiti all'interno del territorio nazionale.

This paper investigates the issue of the diffusion and management of agile work within Italian local government, namely with regard to the consequences in terms of new training needs, also in light of the new provisions on the subject contained in the recent renewal of the sector's NCLA (2022). The paper was developed through the desk research method, focusing on the most relevant sociological-legal literature on the subject: the findings thus obtained are corroborated by 15 semi-structured interviews conducted with municipalities distributed within the national territory.

DOI: 10.53223/Sinappsi_2023-03-6

Citazione

Porcheddu D., Seghezzi F. (2023), La formazione per il lavoro agile negli enti locali tra nuove competenze e organizzazione, *Sinappsi*, XIII, n. 3, pp. 72-83

Parole chiave

Competenze digitali
Organizzazione del lavoro
Pubblica amministrazione

Key words

Digital skills
Work organization
Public Administration

Introduzione

Il settore pubblico in Italia è stato tra quelli sui quali ha avuto maggiore impatto la diffusione del lavoro da remoto nel periodo pandemico. Ciò lo rende un ambito di studio particolarmente interessante, considerata anche la scarsità di adozione di questo modello organizzativo prima del marzo 2020, per analizzare le criticità della sua introduzione, pur consapevoli dell'eccezionalità del momento storico.

In particolare, l'introduzione repentina dello strumento del lavoro agile (utilizzeremo questo termine con riferimento alla normativa italiana) in un settore strategico come quello della Pubblica amministrazione ha significato tentare di combinare un nuovo

modello con la necessità, e spesso l'urgenza, di garantire la continuità di servizi essenziali. Il rapporto tra Pubblica amministrazione e i c.d. *new ways of working* è stato studiato, con particolare riferimento al lavoro agile, soprattutto a partire dal periodo pandemico, portando a evidenze simili a quelle che emergono nel lavoro agile svolto nel settore privato (Hartner-Tiefenthaler *et al.* 2021).

Due elementi paiono interessanti per comprendere se e quanto la Pubblica amministrazione fosse pronta a tale cambiamento e, soprattutto, come si sia adattata ad esso.

Il primo riguarda le competenze necessarie ai lavoratori a distanza e il cui sviluppo richiede tempi di

formazione spesso incompatibili con una situazione emergenziale. È noto, ad esempio, quanto la diffusione di competenze digitali in Italia sia particolarmente bassa: se si considera l'indicatore relativo agli individui con competenze digitali basiche, l'Italia si posiziona al terzultimo posto, con solo il 23% nella fascia d'età 15-74 anni (Commissione europea 2022). Su questo fronte è stato inoltre osservato come, a partire dalla V Indagine Inapp sulla Qualità del lavoro, in Italia i lavoratori da remoto dichiarino, in quota maggiore rispetto alla totalità degli occupati, di essere consapevoli di avere necessità formative da soddisfare (Canal 2022).

Il secondo elemento consiste nei modelli organizzativi che l'introduzione del lavoro agile impone di implementare (Butera 2020; Canal 2022) e, più in generale, il tema del cambiamento organizzativo e come questo avvenga in un contesto come la Pubblica amministrazione.

Nuove modalità di lavoro, rese possibili in questo caso dalla tecnologia, infatti, implicano cambiamenti soprattutto nei processi (Kingma 2019) con particolare riguardo alle logiche e alle dinamiche di controllo (Ponzellini 2020) che necessitano di essere adattate a un contesto nel quale la presenza fisica è sostituita da quella virtuale. Cambiamenti che possono indirizzarsi verso un'intensificazione delle modalità di controllo mediante la tecnologia stessa, anche se questo non conduce per forza a un'ottimizzazione dei processi (Tirabeni e Miele 2020). Ulteriori aspetti organizzativi, meno connessi ai processi ma più incidenti in una dimensione emergenziale con molti servizi chiusi, hanno riguardato la conciliazione tra vita e lavoro (Doria 2021; Romens 2021) nel contesto di una remotizzazione che aveva come ambito unicamente quello domestico.

Si tratta, invero, di due aspetti che sono fortemente interrelati se si considera come, insieme alle competenze tecniche, soprattutto digitali, le c.d. *soft skills* (Maurer 2020) siano competenze necessarie per riuscire a svolgere la propria prestazione lavorativa da remoto e quindi per riuscire a rispettare i nuovi modelli organizzativi (Adekoya *et al.* 2022) e, difatti, entrambi gli aspetti sono stati al centro dell'azione della Pubblica amministrazione nel periodo pandemico, sebbene con esiti differenti a seconda delle istituzioni e ancora da valutare.

In sintesi, dunque, il lavoro agile non comporta soltanto una traslazione dell'ufficio tradiziona-

le' all'interno dell'abitazione di chi ne fa uso, ma, al contrario, implica una vera e propria trasformazione dell'organizzazione del lavoro, la quale non appare più caratterizzata da una struttura gerarchica e da una divisione del lavoro fondata su mansioni e procedure, bensì su lavoro in team e sul raggiungimento di obiettivi concordati. La buona riuscita di una simile modifica nel concreto svolgimento delle attività di lavoro presuppone il possesso, da parte di tutti coloro che vi partecipano (dipendenti e dirigenza), di adeguate competenze tecniche (*hard skills*) e trasversali (*soft skills*) (Talamo 2019; Henke *et al.* 2022). In tal senso risulta impossibile isolare il tema delle competenze da quello dell'innovazione dei modelli organizzativi, in quanto le prime possono essere considerate requisito abilitante, insieme alla tecnologia, per i secondi. Questo anche perché la letteratura ha mostrato come l'implementazione del lavoro agile di per sé non elimini la possibilità del reiterarsi di dinamiche di controllo tipiche di quello in presenza (Iannuzzi e Campolongo 2023) o introdurre di nuove (Chung 2022).

Obiettivo del presente contributo è quello di concentrarsi in particolare sul tema delle competenze necessarie a svolgere il lavoro da remoto e dei fabbisogni formativi dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni italiane, chiedendosi se e quali azioni sono state messe in atto per rendere, soprattutto nel periodo di emergenza pandemica ma in alcuni casi già da prima, i lavoratori in grado di lavorare attivamente da remoto.

Dopo una breve illustrazione della metodologia adottata, che sposa un approccio interdisciplinare, la ricerca si occupa di analizzare il ruolo in tal senso del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e quello della contrattazione collettiva, in particolare del CCNL del Comparto Funzioni locali. Alla luce di questo quadro, si procede poi ad illustrare i principali risultati di 15 interviste svolte con diversi Funzionari di Comuni italiani nelle quali si è approfondito anche il tema oggetto di questo contributo.

1. Metodologia della ricerca

Considerati i molteplici approcci possibili al tema oggetto della ricerca, si è optato per un approccio interdisciplinare che beneficiasse dell'analisi del dato normativo e contrattuale in materia di gestione dei fabbisogni formativi e di un'analisi qualitativa svolta mediante interviste in profondità con rappresentanti di 15 Comuni italiani. La scelta di occuparsi del lavoro

agile all'interno degli enti comunali deriva, oltre che dalla loro omogeneità di organizzazione rispetto ad altre pubbliche amministrazioni, dalla volontà di avere una fotografia quanto più possibile realistica dell'impatto della diffusione di massa di tale nuovo modello sui fabbisogni di competenze all'interno di contesti ancora in larga parte 'impreparati' allo scopo: i dati forniti dal Dipartimento della Funzione pubblica, infatti, rivelano come nel febbraio 2020 solo l'1,2% dei dipendenti dei Comuni italiani facesse ricorso al lavoro agile (Dipartimento della Funzione pubblica 2020).

Al fine di indagare con maggiore grado di dettaglio tali esperienze e il loro impatto sul futuro dell'organizzazione del lavoro all'interno di tali enti, nell'estate del 2021 gli Autori di questo scritto hanno condotto interviste semi-strutturate a rappresentanti di 15 Comuni italiani di piccole, medie e grandi dimensioni, distribuiti tra Nord (Milano, Bergamo, Bologna, Novara, Gemona del Friuli (UD), Alta Val Tidone (PC), Marnate (VA)), Centro (Firenze, Perugia, Pisa, Capalbio (GR)) e Mezzogiorno (Cagliari, Catania, Teggiano (SA), Sant'Angelo le Fratte (PZ)). Si è privilegiato il colloquio con i Responsabili del personale dei Comuni mentre, laddove questa figura non era presente (soprattutto all'interno degli enti di dimensioni minori), l'intervista è stata svolta con figure diverse quali il Segretario generale, il Sindaco stesso o i Responsabili dei servizi informatici o dei servizi istituzionali al cittadino. La traccia di intervista utilizzata conteneva, oltre a domande volte a esplorare gli ambiti più strettamente organizzativi del lavoro agile quali eventuali modifiche dei tempi e luoghi di lavoro, fornitura di strumenti digitali, eventuali priorità all'accesso per i lavoratori 'fragili' o con specifiche esigenze assistenziali, anche quesiti concernenti il livello di competenze digitali dei dipendenti impiegati presso l'ente e la presenza di iniziative formative volte a chiarificare le caratteristiche e le modalità di svolgimento del lavoro da remoto.

2. Formazione e innovazione organizzativa nella PA: tra PNRR e contrattazione collettiva

Il Pubblico impiego rappresenta un ambito privilegiato per comprendere al meglio la portata dell'importanza della formazione per quanto concerne l'implementazione di modelli organizzativi in-

novativi all'interno dei contesti di lavoro. Questo anche considerando come la diffusione del lavoro agile in seguito alla pandemia da Covid-19 abbia avuto sulla Pubblica amministrazione un impatto ancora maggiore rispetto al settore privato, nonché più duraturo: un'indagine Inapp-PLUS realizzata tra marzo e luglio del 2021 mostra, infatti, come nel periodo analizzato (successivo alle fasi maggiormente critiche della pandemia) ben il 39,7% dei lavoratori della PA dichiarasse di avere lavorato almeno un giorno da remoto durante il mese precedente all'intervista, il che risultava invece vero soltanto per il 30,8% dei lavoratori del settore privato (Inapp 2022).

Da tale dato è possibile evincere, tra gli altri elementi, come il periodo pandemico abbia costituito certamente un fattore di accelerazione per quanto riguarda la diffusione delle tecnologie digitali all'interno della PA italiana. Tale processo, in verità, era già in corso da tempo: l'Istat ha infatti mostrato come, tra il 2017 e il 2020, nelle amministrazioni pubbliche si fosse registrato un incremento nell'utilizzo di tutti i segmenti tecnologici analizzati, sia in quelli di uso comune, come ad esempio la rete Internet (dall'88,4% al 99,5%), sia in quelli più innovativi, come ad esempio l'Internet of Things (dal 4,6% al 6,4%) e i Big Data (dal 6% al 6,9%) (Istat 2021).

Allo stesso tempo, tuttavia, la più recente edizione del *Digital Economy and Society Index* (DESI), documento stilato annualmente dalla Commissione europea per misurare il livello di digitalizzazione degli Stati membri, mostra come l'Italia si posizioni al di sotto della media europea per quanto concerne la disponibilità di 'servizi pubblici digitali', sia previsti a favore delle imprese, che soprattutto dei cittadini (Commissione europea 2022, 17)¹. Le ragioni per tale ritardo nella digitalizzazione all'interno della Pubblica amministrazione, oggetto di studio da parte di dottrina giuslavoristica specializzata (Spinelli 2019), sono descritte dalla stessa forza lavoro italiana occupata nel settore pubblico all'interno delle rilevazioni Istat menzionate in precedenza: i maggiori ostacoli in tal senso sono identificati nella carenza di personale con competenze specialistiche nel settore informatico (66,7%) e nella mancanza di adeguati percorsi formativi in materia (67%) (Istat 2021).

Le opinioni dei lavoratori pubblici italiani appaiono

1 Secondo la Commissione europea, l'Italia si colloca al 19° posto nell'UE per quanto riguarda l'offerta di servizi pubblici digitali; è molto vicina alla media UE per quanto concerne i servizi per le imprese (con un punteggio di 79 rispetto a una media UE di 82), mentre sussiste un divario superiore in relazione ai servizi per i cittadini (67 in Italia rispetto a 75 nell'UE).

in linea di massima coerenti con i dati, sempre misurati tramite il DESI Index, relativi alle carenze in materia di competenze digitali specialistiche tra la popolazione italiana (Commissione europea 2022, 7)², il cui incremento, peraltro, costituisce anche uno degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Destinando circa 7 miliardi di euro allo sviluppo del capitale umano, il Piano affronta infatti il tema delle competenze digitali attraverso un'ampia serie di misure che impattano prevalentemente sul sistema di istruzione nazionale, ma anche su quello della formazione professionale, integrando la più ampia Strategia nazionale per le competenze digitali, adottata dal Ministero per l'Innovazione tecnologica e la digitalizzazione nel 2020.

In questo contesto si nota come il PNRR ponga particolare attenzione allo sviluppo del capitale umano all'interno della Pubblica amministrazione considerato come il vero e proprio 'motore' dell'innovazione dei suoi processi organizzativi (Spinelli 2019), uno fra tutti quello appunto relativo alla digitalizzazione³, e tuttavia fortemente impattato dalla riduzione degli investimenti in materia di formazione durante il decennio appena trascorso.

Le azioni previste dal Piano, che non si limitano unicamente allo sviluppo delle competenze digitali, ma si concentrano altresì sulle c.d. *soft skills*, includono innanzitutto una revisione dei percorsi di carriera della PA, finalizzata a introdurre maggiori elementi di mobilità sia orizzontale che verticale tra Amministrazioni, all'esplicito scopo di "favorire gli avanzamenti di carriera dei più meritevoli e capaci". Allo stesso tempo si propone di migliorare la capacità formativa della stessa Pubblica amministrazione attraverso l'introduzione di nuovi corsi, la stipulazione di partnership con università ed enti di ricerca, la creazione di *learning communities*, ma anche l'introduzione di metodi e metriche di misurazione dell'impatto formativo di tali iniziative⁴.

Parallelamente alle menzionate disposizioni del PNRR, durante il 2021 sono state introdotte ulteriori iniziative specifiche finalizzate all'incremen-

to delle competenze dei lavoratori della Pubblica amministrazione, grazie all'azione congiunta delle Confederazioni sindacali e del Governo in carica in tale periodo. Tra le stesse, in particolare, si segnala il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, siglato il 10 marzo 2021, il quale, affermando la centralità della formazione da una parte come "diritto soggettivo del dipendente pubblico" e dall'altra come "investimento organizzativo necessario", sancisce altresì l'impegno dei sottoscrittori a definire "politiche formative di ampio respiro in grado di rispondere alle mutate esigenze delle amministrazioni pubbliche, garantendo percorsi formativi specifici a tutto il personale, con particolare riferimento al miglioramento delle competenze informatiche e digitali e di specifiche competenze avanzate di carattere professionale". Le disposizioni del Patto del 10 marzo 2021 sono state poi tradotte all'interno della più recente tornata di Contrattazione collettiva nazionale del Pubblico impiego, la quale ha visto il rinnovo del CCNL del Comparto Funzioni centrali (9 maggio 2022), del Comparto Funzioni locali (16 novembre 2022), del Comparto Sanità (2 novembre 2022) e del Comparto Istruzione e ricerca (14 luglio 2023). La maggior parte dei nuovi testi dei CCNL del Pubblico impiego sancisce come la formazione abbia un "ruolo primario" sia "nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della Pubblica amministrazione", che "nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni", nonché si qualifichi come "leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo"⁵.

Per quanto concerne la programmazione operativa delle attività formative nelle pubbliche amministrazioni, tutti i CCNL del Pubblico impiego prevedono che la stessa avvenga nei c.d. Piani della formazione redatti dalle singole amministrazioni sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati dalle stesse;

2 In questo contesto si rileva la bassa percentuale di laureati in materie afferenti alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (1,4% dei laureati italiani – il dato più basso in tutti i Paesi dell'Unione) e di specialisti nel medesimo campo (3,8% dell'occupazione totale – rispetto a una media UE del 4,5%).

3 Si fa riferimento, in particolare, alla Missione 1 Componente 1 del PNRR, denominata *Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA*, alla quale sono destinati 9,72 miliardi di euro.

4 Piano nazionale di ripresa e resilienza, p. 54.

5 Art. 64, comma 1 e 2, CCNL Comparto Sanità, art. 54, comma 1 e 2, CCNL Comparto Funzioni locali, art. 36, comma 1, CCNL Istruzione e ricerca (seppur con formulazione parzialmente diversa).

tali Piani stabiliscono anche le risorse finanziarie da destinarvi (pari a una quota non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del relativo CCNL), la platea di destinatari da coinvolgere (che ricomprende anche i neoassunti e il personale in distacco sindacale) e le metodologie didattiche da utilizzare. Per favorire la più ampia partecipazione dei dipendenti alle iniziative formative, si prevede che le stesse siano di regola tenute durante l'orario ordinario di lavoro e che il lavoratore coinvolto sia considerato 'in servizio' a tutti gli effetti. In ultimo, le parti prevedono che altri soggetti esterni all'amministrazione stessa possano essere coinvolti nella gestione delle attività formative previste dal Piano e che per ciascun dipendente partecipante alle stesse siano curati la raccolta di informazioni e l'accertamento finale delle competenze acquisite⁶. Inoltre, nell'ambito delle disposizioni rubricate 'Pianificazione strategica di conoscenze e saperi'⁷ le parti si dimostrano consapevoli della necessità di attivare percorsi formativi differenziati per 'target' di riferimento, ma volti a colmare lacune di competenze rispetto ad 'ambiti strategici comuni', quali l'etica pubblica, le competenze digitali di base, la prevenzione nei confronti di atti di violenza da parte dell'utenza. Sempre nella logica della differenziazione e modulazione individuale degli interventi formativi, si prevede infine la necessità di pianificare programmi formativi finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della loro performance individuale.

Dalle disposizioni brevemente riassunte nel presente paragrafo, appare evidente la presenza, nell'ambito dei recenti rinnovi dei CCNL del Pubblico impiego, di un forte investimento verso l'incremento delle competenze (digitali e non) dei lavoratori della Pubblica amministrazione, il quale è considerato

presupposto necessario (seppur non sufficiente) per il generale rinnovamento dei suoi processi organizzativi, coerentemente agli obiettivi del PNRR.

Elemento fondamentale di tale progetto di innovazione organizzativa è costituito dalla diffusione, controllata e 'ragionata' del lavoro agile, definita già nel periodo pre-pandemico come potenziale "occasione per un ripensamento del lavoro pubblico in chiave di maggior benessere organizzativo" (Spinelli 2019).

3. Il lavoro agile negli enti locali: tra teoria e pratica

Smart working e formazione nel nuovo CCNL del Comparto delle Funzioni locali

Una volta delineato, in termini generali, il disegno relativo all'innovazione organizzativa della Pubblica amministrazione sulla spinta del PNRR e nell'applicazione da parte della contrattazione collettiva e il ruolo ricoperto in tale contesto dalla formazione dei lavoratori, appare opportuno indagare come tale disegno si declini nella regolazione del lavoro agile durante il periodo post-pandemico. In questo senso, deve essere preliminarmente notato come – salvi sporadici riferimenti nella parte obbligatoria dei CCNL della tornata 2016-2018⁸ (Calafà 2018) – nel periodo precedente alla pandemia da Covid-19 la tematica del lavoro agile fosse trattata molto raramente dalla contrattazione collettiva nel Pubblico impiego e questo nonostante la circostanza per cui tale fonte potesse potenzialmente avere un peso maggiore nella regolazione dell'istituto rispetto a quanto previsto per il Settore privato, sottraendo alcuni aspetti della disciplina all'autonomia individuale⁹ (Cairolì 2018). Tale circostanza è stata peraltro, secondo alcuni, una delle principali cause della scarsa negoziazione sindacale in materia durante il periodo emergenziale, nonché della sua con-

6 Tali disposizioni sono contenute all'interno dell'art. 31 del CCNL del Comparto Funzioni centrali, dell'art. 66 del CCNL del Comparto Sanità, all'art. 55 del CCNL del Comparto Funzioni locali. Il CCNL del Comparto Istruzione e ricerca, al contrario, non contiene disposizioni di simile contenuto – pur facendo riferimento al Piano della Formazione all'interno dell'art. 15, riferito alla formazione per i lavoratori agili.

7 Si fa riferimento all'art. 32 del CCNL del Comparto Funzioni centrali, all'art. 65 del CCNL del Comparto Sanità, all'art. 56 del CCNL del Comparto Funzioni locali. Il CCNL del Comparto Istruzione e ricerca non contiene invece disposizioni di simile contenuto.

8 Essi prevedono che ogni Amministrazione debba dotarsi del c.d. Organismo paritetico per l'innovazione, organo consultivo partecipato da rappresentanti sindacali e dell'Amministrazione stessa, il quale interviene "su tutto ciò che abbia una dimensione progettuale, complessa e sperimentale, di carattere organizzativo dell'amministrazione": l'articolo 6, comma 2 del CCNL Funzioni centrali siglato il 12 febbraio 2018 individua esplicitamente il lavoro agile come una delle tematiche che possono essere oggetto di discussione all'interno dell'Organismo.

9 Si fa riferimento, in questo senso, all'art. 40, comma 1 del D.Lgs. n.165/2001 e al suo affermare il ruolo della contrattazione collettiva nella disciplina del rapporto di lavoro e delle relazioni sindacali nel settore del Pubblico impiego.

seguinte gestione avvenuta in prevalenza tramite provvedimenti amministrativi (Zoppoli 2022).

Parallelamente a quanto avvenuto per quanto concerne il lavoro agile nel settore privato con il Protocollo sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre, il legislatore del 2021 ha tuttavia tentato di invertire questa linea di tendenza approvando diversi provvedimenti legislativi e non, volti a individuare la contrattazione come fonte privilegiata nella regolazione del lavoro agile nel Pubblico impiego. Tra i primi, si può annoverare il decreto-legge n. 56 del 2021 il quale, modificando l'art. 263, comma 1, del decreto-legge n. 34 del 2020 (convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020) ha disposto una proroga dell'applicabilità del lavoro agile 'semplificato' nella PA "fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti".

Tale "operazione di coinvolgimento delle Parti sociali nella strutturazione dei modelli di lavoro agile" (Brunetta e Tiraboschi 2021b) appare peraltro perfettamente sintonica (Brollo 2022) con i contenuti del già menzionato Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e per la coesione sociale, emanato da Governo e Parti sociali il 10 marzo del 2021, il quale individuava il lavoro agile tra le materie che avrebbero dovuto essere protagoniste della successiva stagione di rinnovi della contrattazione nazionale nel Pubblico impiego: per quanto qui concerne, è da notare come, tra le materie individuate dal Patto come necessitanti di una regolazione da parte della contrattazione collettiva, sia menzionato il "diritto alla formazione specifica" dei lavoratori agili¹⁰.

Nel novembre 2021 tale documento è stato poi seguito da vere e proprie *Linee guida per il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*¹¹ provvedimento di natura provvisoria volto a regolare gli aspetti principali della disciplina del lavoro agile post-emergenziale nelle more della regolamentazione collettiva dell'istituto, ma anche a fornire indicazioni di massima per quanto riguarda i contenuti della stessa. All'interno di tali Linee guida è presente un articolo dedicato alla formazione dei lavoratori agili, il quale dispone che all'interno del Piano della formazione delle singole amministrazioni debbano essere previste specifiche iniziative a loro dedicate, volte non solo a consentire l'agevole uso degli stru-

menti digitali utili a lavorare agilmente e a fornire specifiche indicazioni per quanto concerne la tutela della salute e sicurezza sul lavoro pur all'esterno dei locali aziendali, ma anche a diffondere "moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni" (art. 5); è da segnalare come l'accesso a iniziative formative così delineate sia stato ritenuto "elemento centrale nel processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle medesime logiche del lavoro tradizionalmente praticate" (Brunetta e Tiraboschi 2021a).

Alla luce del completamento della tornata di rinnovi dei contratti nazionali del Pubblico impiego 2019-2021, e della conseguente possibilità di acquisire una panoramica completa per quanto riguarda i loro contenuti, è oggi possibile affermare come le indicazioni delle Linee guida siano state tendenzialmente applicate, quantomeno formalmente, da parte dei sottoscrittori dei rinnovi dei principali comparti del Pubblico impiego. Per gli scopi di questo scritto, si terrà principalmente in considerazione il CCNL del Comparto Funzioni locali siglato il 16 novembre 2022, il quale ricalca la struttura del CCNL applicabile al personale del Comparto Funzioni centrali siglato il 9 maggio 2022 e definibile come un vero e proprio 'apripista' della recente tornata di rinnovi.

Il CCNL Funzioni locali contiene uno specifico titolo dedicato al *Lavoro a distanza* (Titolo VI) declinato nelle sue due diverse varianti chiamate *Lavoro agile*, cui è dedicato il Capo I, e *Lavoro da remoto*, cui è dedicato il Capo II.

Le due varianti sono differenziate principalmente da un diverso grado di flessibilità (relativamente all'articolazione temporale della prestazione), ma alle stesse si applicano anche un buon numero di disposizioni 'comuni', elencate dall'art. 68, comma 7. Tra le stesse, peculiarmente, non rientra l'articolo 63, comma 4 del CCNL, il quale garantisce al personale che lavora a distanza, tra gli altri elementi, il diritto di fruire delle medesime iniziative formative previste per tutti i dipendenti che prestano attività lavorativa in presenza; diritto, questo, che risulta dunque garantito unicamente ai lavoratori 'agili' e non ai lavoratori 'da remoto'.

L'articolo 67 del CCNL Funzioni locali è rubricato

10 Patto per l'innovazione, p.6.

11 Emanate in attuazione dell'art. 1, comma 6, del Decreto emanato dal DFP l'8 ottobre 2021.

Formazione lavoro agile, e riproduce integralmente le disposizioni in materia contenute all'interno delle Linee guida ministeriali del 30 novembre del 2021. Di conseguenza il tema della formazione dei lavoratori rimane un tema riservato alla regolazione da parte di provvedimenti di natura amministrativa quali il Piano della formazione, e non, ad esempio, alla contrattazione collettiva integrativa, differentemente da quanto avviene di regola all'interno del settore privato (Zoppoli 2022).

Diversamente dagli altri CCNL recentemente rinnovati tuttavia, il CCNL Funzioni locali peculiarmente presenta anche un articolo aggiuntivo in materia di formazione (art. 69), applicabile esclusivamente ai lavoratori che usufruiscono del 'lavoro da remoto'. Esso riproduce unicamente il periodo dello speculare articolo applicabile ai lavoratori 'agili' che prevede iniziative dirette a formare i dipendenti "all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità da remoto" omettendo invece le iniziative formative afferenti alla costruzione di competenze 'soft' per facilitare l'innovazione organizzativa.

La scelta operata dalle parti sottoscrittrici del CCNL Funzioni locali appare fortemente indicativa del ruolo che esse attribuiscono alle due diverse fattispecie di lavoro a distanza descritte all'interno del contratto stesso: se il 'lavoro agile', con le sue caratteristiche di maggiore flessibilità temporale e possibile modulazione per "fasi, cicli e obiettivi" è uno strumento volto a trasformare e innovare i modelli organizzativi della PA, il che impone quindi ai dipendenti la frequentazione di appositi moduli formativi in materia, il 'lavoro da remoto' rappresenta invece una mera traslazione della prestazione lavorativa dagli ambienti dell'amministrazione al domicilio del dipendente o ad altri luoghi quali "spazi di coworking o centri satellite" (art. 68, comma 2), senza modificare le prerogative principali.

L'analisi delle disposizioni in materia di lavoro agile contenute all'interno del rinnovo del CCNL Funzioni locali mostra come le stesse possano essere a tutti gli effetti considerate come una rilevante tappa del percorso di innovazione organizzativa che trova origine con la pubblicazione del PNRR, poi integrato da una strategia co-determinata tra Governo e Parti sociali avviata a sua volta nella primavera del 2021 con il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale. Il tenore delle disposizioni contrattuali, infatti,

appare perfettamente coerente con i contenuti dei documenti menzionati, in special modo con riguardo al ruolo della formazione come leva fondamentale per la digitalizzazione dei processi all'interno della PA nonché per la strutturale introduzione di modelli organizzativi, come il lavoro agile, ispirati dai principi della flessibilità spazio-temporale, della strutturazione per fasi, cicli e obiettivi e dal monitoraggio delle performance, ma che, se implementati senza gli adeguati presupposti e condizioni, possono avere effetti negativi sia sulle prestazioni lavorative dei dipendenti, che in termini di inefficienza nella fornitura di servizi pubblici ai cittadini.

Lavoro agile e pandemia: esperienze da 15 Comuni italiani

Come anticipato nei paragrafi precedenti, è evidente come il tentativo di implementazione strutturale e 'ragionata' del lavoro agile all'interno dei diversi comparti della PA consegua a una sua sperimentazione improvvisa e forzata durante il periodo della pandemia da Covid-19, che, come è noto, non è stata priva di difficoltà.

Tale sperimentazione, peraltro, ha avuto numeri differenti a seconda delle amministrazioni in cui è stata adottata. Le rilevazioni compiute dal Dipartimento della Funzione pubblica mostrano infatti come, durante il periodo di massima criticità della pandemia da Covid-19 (aprile 2020), in alcune amministrazioni al livello centrale (organi di rilevanza costituzionale; autorità indipendenti; enti pubblici non economici nazionali; enti previdenziali e assistenziali) si sia arrivati ad avere una percentuale di lavoratori da remoto superiore all'85%, mentre all'interno degli enti locali i numeri siano decisamente più bassi: 66,7% nelle Regioni e Province autonome, 62,2% nelle Città metropolitane e Province, 47,5% nei Comuni (Dipartimento della Funzione pubblica 2020). La ragione dell'inferiore percentuale di diffusione del lavoro agile all'interno dei Comuni italiani è stata individuata nelle funzioni svolte da tali enti connotate da un'ampia percentuale di fornitura di servizi al pubblico che richiedono la presenza fisica in ufficio o, in alternativa, un'adeguata infrastruttura digitale per essere gestite da remoto (Giuzio e Rizzica 2021) – fattispecie che, come segnalato dai dati presentati in apertura, potrebbe non essere scontata.

Tuttavia, è innegabile che l'evento pandemico abbia stravolto, seppur per un periodo limitato, il modo di lavorare all'interno di molti Comuni italiani,

specie di quelli che si interfacciavano per la prima volta con il lavoro agile.

Per quanto concerne le *'hard skills'*, è innegabile come i lavoratori agili debbano necessariamente disporre di adeguate competenze digitali al fine di utilizzare correttamente gli strumenti informatici necessari per svolgere la prestazione di lavoro da remoto. Tale affermazione sembra essere condivisa dalle amministrazioni come il Comune di Firenze, il cui Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)¹², emesso nel marzo 2021, addirittura subordinava l'accesso al lavoro agile a quei lavoratori che avessero superato con successo un test che verificasse la sussistenza di competenze digitali minime – contenuto peraltro oggi parzialmente confermato all'interno del PIAO comunale 2023-2025 (p. 225).

I risultati dell'indagine condotta sembrano in verità dimostrare come i dipendenti degli enti comunali in forza durante l'emergenza sanitaria raramente disponessero di un livello di competenze digitali tale da sfruttare l'intero novero delle potenzialità delle tecnologie utili per svolgere il lavoro da remoto; ciononostante questo non appare aver costituito un significativo impedimento alla prosecuzione delle attività ordinarie degli uffici. In generale dalle interviste emerge in una certa misura, sicuramente complice la situazione emergenziale, un approccio adattivo avente come obiettivo minimo quello della continuità nell'erogazione dei servizi, a partire dalle competenze già possedute e dalla loro implementazione in itinere durante la prima fase di adozione.

Le competenze tecniche non sono state un problema: anzi, la pandemia ha reso i dipendenti che utilizzavano abitualmente gli strumenti informatici maggiormente consapevoli delle proprie potenzialità. [Comune di Bergamo]

Larga parte degli intervistati, infatti, ha identificato le capacità dei dipendenti di utilizzare gli strumenti informatici come *'sufficienti'* allo scopo, seppure con alcune difficoltà contingenti, laddove lo scopo

era inteso come la necessità di proseguire le attività ordinarie senza immaginare di istituzionalizzare modelli organizzativi differenti o un efficientamento di tali attività in virtù del lavoro agile.

Le competenze digitali dei dipendenti sono state sufficienti a portare avanti le attività ordinarie del Comune durante l'emergenza pandemica – ma, essendoci pochi dipendenti giovani, è stato necessario un periodo per prendere familiarità con gli strumenti informatici. [Comune di Marnate (VA)]

Altri intervistati hanno sottolineato come l'esperienza dello smart working emergenziale abbia costituito una buona opportunità per l'esercizio delle competenze digitali dei dipendenti comunali.

Chi aveva già un buon livello di competenze digitali partiva facilitato. Gli altri sono stati forzati a migliorarle grazie alla pandemia, che è stata una sorta di 'palestra forzata'. [Comune di Catania]

Talvolta, invece, la scelta dei lavoratori di svolgere la prestazione da remoto è stata spesso compiuta sulla base di un'autovalutazione del proprio livello di competenze digitali.

Tendenzialmente i dipendenti che hanno voluto lavorare da remoto durante la pandemia erano quelli che già sentivano di possedere competenze digitali adeguate. [Comune di Sant'Angelo le Fratte (PZ)]

Opinione comune degli intervistati è tuttavia quella per cui sarà la nuova generazione di dipendenti pubblici, in via di assunzione anche grazie ai fondi del PNRR, a dare una vera e propria svolta al rinnovamento dei processi all'interno delle amministrazioni comunali, se adeguatamente formate.

Spesso i dipendenti comunali possiedono unicamente competenze digitali di base. La nuova clas-

12 L'art. 263, comma 4 bis del decreto-legge n. 34/2020, così come convertito dalla legge n. 77/2020, vigente al momento della conduzione delle interviste, sanciva che le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, legge n. 165/2001 avrebbero dovuto redigere ogni tre anni il cosiddetto POLA (Piano organizzativo per il lavoro agile), documento volto ad individuare tutti i requisiti necessari per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, come ad esempio l'attuale livello di attuazione del lavoro agile, le modalità, i soggetti, i processi e gli strumenti con cui attuarlo e il suo programma di sviluppo. Oggi, i contenuti del POLA confluiscono in un altro documento, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), istituito dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, convertito con la legge n. 133/2021 (c.d. Decreto Reclutamento), documento che assorbe infatti un vasto numero di adempimenti amministrativi periodici obbligatori delle pubbliche amministrazioni, integrandoli all'interno delle sue diverse sezioni.

se di dipendenti pubblici avrà bisogno sicuramente di più formazione. [Comune di Teggiano (SA)]

Tuttavia, questo presupporrebbe un marcato cambiamento di passo rispetto a quanto avvenuto durante il periodo pandemico: le interviste condotte nell'ambito della presente ricerca hanno infatti rivelato la prevalenza di occasioni di apprendimento 'informale', rispetto ad iniziative strutturate a favore dei lavoratori agili, portate avanti dai dipendenti dell'ufficio informatico comunale.

Vi è stato un grosso supporto da parte del Centro elaborazione dati comunale, che ha anche fornito una formazione base agli altri dipendenti, mettendo a disposizione manuali e dando un effettivo supporto operativo. [Comune di Novara]

È da notare, tuttavia, come l'affiancamento di lavoratori esperti nell'uso degli strumenti informatici a lavoratori con competenze di livello inferiore sia una modalità utilizzata anche in interventi formativi con un livello superiore di formalizzazione. In questo senso, durante le interviste è stato menzionato il progetto *diBO, tutto un altro modo di lavorare*¹³ portato avanti dal Comune di Bologna sin da fine 2019 e protrattosi anche durante il periodo della pandemia, il quale prevede l'individuazione di c.d. 'Facilitatori digitali', ossia dipendenti con buone competenze digitali ed elevati livelli di motivazione che, in seguito ad adeguata formazione, hanno acquisito il compito di supportare i propri colleghi nel processo di digitalizzazione dell'amministrazione.

Durante la pandemia, i facilitatori hanno dovuto tradurre il proprio impegno in formazione online, ma sono riusciti ugualmente a svolgere il proprio ruolo. [Comune di Bologna]

Da notare, poi, come in alcuni Comuni specifiche iniziative formative relative all'uso degli strumenti digitali siano state spesso dirette a particolari categorie di dipendenti.

Nell'anno della pandemia sono state fornite 120 ore di formazione digitale a 2119 dipendenti, con contenuti specifici per la direzione sistemi infor-

mativi. Nel periodo pre-Covid, c'era già stata una formazione molto light in materia sia per i dipendenti che per i responsabili. [Comune di Firenze]

Durante il periodo pandemico sono stati infatti svolti corsi di formazione specifici per alcune categorie professionali (es. educatori in Didattica a Distanza), ma anche interventi formativi generali relativi ai software da utilizzarsi per il lavoro da remoto. [Comune di Milano]

Le interviste condotte hanno rilevato la presenza di iniziative sulla formazione digitale anche all'interno di Comuni di piccole dimensioni. Si fa riferimento, in particolare, ai casi del Comune di Marnate (VA), il quale ha proposto corsi in materia fin dalla prima implementazione del lavoro agile all'interno dell'ente (2017) anche a dirigenti e addetti informatici, oppure quello del Comune di Gemona del Friuli (UD) ai dipendenti del quale sono state invece fornite alcune basi relative all'ambito cybersecurity proprio in occasione dell'acuirsi della pandemia da Covid-19.

Rispetto alle competenze digitali, il terreno relativo allo sviluppo delle competenze trasversali appare meno battuto all'interno delle amministrazioni comunali oggetto dell'indagine, le quali hanno infatti raramente riportato interesse al tema in termini di interventi formativi.

Soltanto pochi uffici del personale facevano eccezione a questa tendenza dichiarandosi infatti pronti a lanciare iniziative formative imperniate sullo sviluppo delle competenze trasversali per i lavoratori agili e i loro dirigenti.

Attualmente siamo in procinto di lanciare un progetto di formazione in materia di soft skills utili al lavoro da remoto (gestione del ruolo, del tempo, del team). [Comune di Milano]

A tal fine, il Comune di Firenze ha deciso di avvalersi delle pillole formative sviluppate nel contesto del progetto *VeLa - Veloce, Leggero, Agile*, finanziato con il PON Governance capacità istituzionale 2014-2020 e volto alla diffusione dello smart working nelle amministrazioni pubbliche attraverso la produzione di un 'kit di riuso' da rendere loro disponibile¹⁴.

13 Si veda, in tal senso, l'articolo dedicato al progetto presente alla pagina: <https://lavorasmart.emilia-romagna.it/storie-di-smart-working>.

14 Per maggiori informazioni sul progetto VeLa si veda il seguente indirizzo web: <https://www.smartworkingvela.it/>.

Infine, si segnala come specifici riferimenti alle competenze trasversali necessarie per i lavoratori agili fossero già ritrovabili nel Piano della performance pubblicato dal Comune di Bologna nel corso del 2021; oggi, questi sono riproposti all'interno del PIAO 2023-2025.

All'interno del documento, infatti, si individuano due specifici 'comportamenti organizzativi' attribuibili ai lavoratori agili (comportamento 'smart worker') e a coloro che si occupano di coordinare le loro attività (comportamento 'distance manager'), al fine di valutare le prestazioni lavorative, in aggiunta a quelli già previsti per i lavoratori che svolgono la propria prestazione totalmente in presenza. Entrambi tali comportamenti sono suddivisi in quattro ulteriori 'descrittori comportamentali', legati non solo a competenze tecniche, come quelle legate all'uso degli strumenti digitali, ma anche a *soft skills* quali capacità comunicative, autonomia nell'organizzazione del lavoro, capacità di delega – ritenute dunque fondamentali per una corretta misurazione dell'idoneità di lavoratori e dirigenti a utilizzare correttamente lo strumento del lavoro agile.

Conclusioni

Le evidenze tratte dalle interviste, solo in parte riportate nel paragrafo precedente sotto forma di estratto, forniscono un quadro per certi versi sorprendente con riferimento alla gestione del lavoro agile negli enti comunali italiani durante il periodo pandemico. Se un livello di preparazione maggiore – sia in termini di competenze già possedute da parte dei dipendenti, che di speditezza nell'organizzazione di interventi formativi ad hoc – poteva essere preventivabile all'interno degli enti di maggiori dimensioni, le capacità di adattamento degli enti di minori dimensioni a uno stravolgimento così significativo nella propria organizzazione del lavoro appare quantomai significativa. Il tutto all'interno di un contesto la cui natura emergenziale ha condotto ad avere come obiettivo primario non tanto una riorganizzazione del lavoro volta ad ottimizzare i processi, valutare i risultati o altro, quanto piuttosto a garantire la continuità dei servizi. In questo senso emerge da un lato il limite di un'osservazione del lavoro agile nella fase pandemica ma, allo stesso tempo, è proprio l'analisi di tale peculiare momento che ha consentito di cogliere elementi di adattabilità delle persone (prima ancora dei processi) che situazioni più ordinarie non avrebbero permesso di cogliere, nonché un elevato livello di

varietà nelle soluzioni messe in campo – soprattutto nei Comuni di ridotte dimensioni – per supplire agli immediati fabbisogni formativi dei dipendenti comunali (occasioni di apprendimento 'informale'; affiancamento di lavoratori esperti con un livello superiore di formalizzazione; iniziative formative dirette unicamente a categorie specifiche di lavoratori).

È chiaro, tuttavia, che l'implementazione strutturale del lavoro agile all'interno degli enti comunali, vista anche la natura dei servizi offerti al pubblico e la conseguente necessità di garantire l'efficienza dell'amministrazione, non può essere lasciata al caso, ma presuppone attività di programmazione e pianificazione mirata, anche in termini di mappatura delle competenze e strutturazione di interventi formativi volti a sviluppare l'intero novero delle abilità necessarie per l'uso abituale del lavoro da remoto. Le disposizioni contenute all'interno del più recente rinnovo del CCNL del Comparto Funzioni locali sembrano tenere conto di tale necessità, predisponendo modelli di interventi formativi volti sì a creare i presupposti 'tecnici' per un efficace svolgimento delle attività da remoto da parte dei dipendenti, ma anche ad accompagnare questi ultimi in un processo di trasformazione organizzativa che, per molti, può non essere facilmente gestibile.

Appare in questa sede utile aggiungere che, vista la varietà nella demografia dei dipendenti degli enti comunali, la formazione sul lavoro agile debba essere somministrata ai lavoratori con modalità che ne garantiscano la fruibilità al più alto numero di persone possibili: di conseguenza, è bene che le amministrazioni sperimentino anche metodi innovativi (FAD, e-learning, simulazione di casi pratici, *learning by doing* ecc.) al fine di trovare le soluzioni più adeguate per i propri dipendenti, contando anche sulla collaborazione di enti specializzati, così come già spesso avviene all'interno del settore privato (Vercelli e Bertolini 2023). Più in generale, quanto emerso dall'analisi qui presentata sembra suggerire che i corposi investimenti tecnologici previsti dal PNRR debbano essere gestiti unitamente a uno sforzo di trasformazione organizzativa e di riqualificazione delle competenze, azioni da svolgersi in modo coordinato e non frammentato o in fasi temporali differenti. Solo così tutti gli elementi di possibile vantaggio del lavoro agile (conciliazione vita-lavoro, produttività, innovazione organizzativa) finora rimasti sullo sfondo del suo utilizzo emergenziale potranno essere, almeno in teoria, implementati.

Bibliografia

- Adekoya O.D., Adisa T. A., Aiyenitaju O. (2022), Going forward: remote working in the post-COVID-19 era, *Employee Relations*, 44, n.6, pp.1410-1427
- Brunetta R., Tiraboschi M. (2021a), *Lavoro agile: una rivoluzione che parte dalla Pubblica amministrazione*, Working Paper ADAPT n.13, Bergamo, Adapt University Press
- Brunetta R., Tiraboschi M. (2021b), *Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione: prospettive e criticità*, Working Paper ADAPT n.10, Bergamo, Adapt University Press
- Brollo M. (2022), Il patto di lavoro agile nelle PP.AA. verso il post-emergenza, *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, n.3, pp.447-474
- Butera F. (2020), Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, *Studi organizzativi*, n.1, pp.142-166
- Cairolì S. (2018), Prime questioni sulla fattispecie del lavoro in modalità agile alle dipendenze della pubblica amministrazione, *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n.1, pp.79-108
- Calafà L. (2018), Marginalità apparente: l'innovazione organizzativa nella PA alle soglie della XVIII legislatura, *RGL*, n.3, pp.473-487
- Canal T. (a cura di) (2022), *Attualità e prospettive dello smart working. Verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro?* Roma, Inapp
- Chung H. (2022), *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*, Bristol, Policy Press
- Commissione europea (2022), *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2022. Italia*, Commissione europea
- Dipartimento della Funzione pubblica (2020), *Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni nel periodo gennaio-aprile 2020*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Doria S. (2021), Lavorare agile, lavorare da remoto: che genere di conciliazione?, *Sociologia del lavoro*, 159, n.1, pp.217-236
- Giuzio W., Rizzica L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, Note Covid-19, Roma, Banca d'Italia, 22 gennaio
- Hartner-Tiefenthaler M., Goisaufer M., Gerdenitsch C., Koeszegi S.T. (2021), Remote Working in a Public Bureaucracy: Redeveloping Practices of Managerial Control When Out of Sight, *Frontiers in Psychology*, n.12 <DOI:10.3389/fpsyg.2021.606375>
- Henke J.B., Jones S.K., O'Neill T.A. (2022), Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned, *Frontiers in Psychology*, n.3 <DOI:10.3389/fpsyg.2022.893895>
- Iannuzzi F.E., Campolongo F. (2023), Transformed or Transferred? How Workers Perceive Managerial Control over Home Telework. Some Insights from an Italian Case, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 78, n.1 <DOI:10.7202/1101313ar>
- Inapp (2022), *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori*, Inapp Policy Brief n.26, Roma, Inapp
- Istat (2021), *Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart working*, Roma, Istat, 15 dicembre
- Kingma S. (2019), New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations, *Culture and Organization* 25, n.5, pp.383-406
- Maurer R. (2020), 4 essential soft skills for successful remote work, *www.shrm.org*, 5 november
- Ponzellini A.M. (2020), Tecnologie, fine della presenza e dilemmi del controllo nei nuovi pattern spazio-temporali del lavoro, *Economia&Lavoro*, n.1, pp.89-108
- Romens A. (2021), Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere, *Sociologia del Lavoro*, 160, n.2, pp.224-243
- Spinelli C. (2019), Per una PA digitale: la gestione del personale tra innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze, *QRGL*, n.4, pp.147-154
- Talamo V. (2019), Impatto della digitalizzazione e nuove modalità di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni: le sfide e le opportunità, *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n.3, pp.71-76
- Tirabeni L., Miele F. (2020), Tecnologie digitali e potere nelle organizzazioni: dinamiche di controllo ed effetto "contraccollo", *Studi Organizzativi*, n.1, pp.9-37
- Zoppoli L. (2022), Lavoro agile, persone e amministrazioni: le sfide post-pandemia, *RIDL*, n.2, pp.199-220
- Vercelli M., Bertolini S. (2023), *Criticità, potenzialità e fattori di implementazione del lavoro da remoto: L'insegnamento del periodo pandemico sul territorio torinese*, Blue Papers CLB-CPS n.1, Torino, Centro Luigi Bobbio, Dipartimento di Culture, politica e società, Università degli Studi di Torino

Diletta Porcheddu

diletta.porcheddu@adapt.it

Ricercatrice presso la Fondazione Adapt e Dottoressa di ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro ottenuto presso l'Università degli Studi di Siena. Fra le pubblicazioni recenti si segnalano: Smart working e "settimana corta" in Intesa Sanpaolo: un esempio di "transizione digitale" negoziata, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.3, 2023; Chi paga per il lavoro da remoto? Spunti da una sentenza della Corte di Cassazione belga, *Diritto delle Relazioni industriali*, n.1, 2021.

Francesco Seghezzi

francesco.seghezzi@adapt.it

Presidente di Fondazione Adapt e Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro ottenuto presso l'Università degli Studi di Bergamo. Tra il 2017 e il 2023 assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi presso l'Università degli Studi di Modena.