

## Smart Working and villages regeneration: towards new resilient practices at the time of Covid-19

### Smart Working e rigenerazione dei borghi: verso nuove pratiche resilienti ai tempi del Covid-19

---

Claudio Pignalberi<sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Università degli Studi Roma Tre*, [claudio.pignalberi@uniroma3.it](mailto:claudio.pignalberi@uniroma3.it)

#### Abstract

---

The paper addresses the issue of agile work (smart working) and sustainable development as an innovative response to the (social, cultural, labor) restrictions imposed by Covid-19. With the *Serrone Farm Hospitality* project we intended to promote a model of *social sustainability* in a small village in Lazio to understand how the use of agile working practices and the active participation of the subject to informal and non-formal activities can allow the creation of *regenerative poles in small villages*, that is a container of social and working practices activities, sharing of skills and common participation to the economic, cultural and social design for the revitalization of the territory.

**Keywords:** informal and non-formal learning; smart working; transformative resilience; social sustainability; development of the territory.

#### Sintesi

---

Il contributo affronta il tema del lavoro agile (smart working) e dello sviluppo sostenibile come risposta innovativa alle restrizioni (sociali, culturali, lavorative) imposte dal Covid-19. Con il progetto *Serrone Farm Hospitality* si è inteso infatti promuovere un modello di *social sustainability* in un piccolo borgo del Lazio per comprendere quanto il ricorso alle pratiche di lavoro agile e la partecipazione attiva del soggetto alle attività informali e non formali possano consentire la creazione di *poli rigenerativi nei piccoli borghi*, ovvero un contenitore di attività di pratiche sociali e lavorative, di condivisione delle skills e di partecipazione comune al disegno economico, culturale e sociale per il rilancio del territorio.

**Parole chiave:** apprendimento informale e non formale; lavoro agile; resilienza trasformativa; sostenibilità sociale; sviluppo del territorio.

## 1. Come il Covid-19 ha cambiato la nostra vita

La situazione emergenziale su cui ci siamo imbattuti nel marzo scorso ha messo in discussione le nostre abitudini quotidiane e l'organizzazione della vita personale e professionale. Uno dei settori che ha dovuto reinventarsi è quello del lavoro, nonché la nuova formulazione da parte dei diversi contesti professionali delle pratiche organizzative e gestionali. Lo *Smart Working*, in questa direzione, si è rivelato un approccio di tipo "emergenziale" consentendo al soggetto lavoratore di adempiere alle diverse mansioni e scadenze direttamente dal proprio habitat quotidiano.

Quello che durante il *lockdown* (ed ancora oggi) si è materializzato nelle case della maggior parte dei lavoratori non ha rappresentato però il trionfo del modello dello smart working, piuttosto si è trattato di un'esperienza meglio definibile come *misura obbligatoria di distanziamento lavorativo* il cui obiettivo non era né l'aumento del benessere e della produttività, ma quello di evitare la diffusione del contagio del coronavirus permettendo al contempo il proseguimento da remoto di tutte le attività lavorative eseguibili a distanza. Il D.P.C.M. del 1 marzo 2020 è intervenuto per definire le modalità di accesso allo smart working e, successivamente, con il D.P.C.M. del 26 aprile 2020 sono state delineate alcune modalità di lavoro agile per le attività svolte nel proprio domicilio o in modalità a distanza. Il D.L. n. 34/2020 (meglio conosciuto come *Decreto Rilancio*), oltre a ribadire che la modalità di lavoro agile può essere attuata dai datori di lavoro privati anche in assenza degli accordi individuali, ha riconosciuto, fino al termine dello stato di emergenza, il diritto allo smart working ai genitori con figli di età inferiore a 14 anni. Con il D.P.C.M. del 18 ottobre 2020, infine, si incentiva una "spinta massima" al lavoro agile per i dipendenti pubblici. Lo scopo di questa misura è quello di limitare i contatti all'interno degli uffici, ma soprattutto ridurre le presenze sui trasporti pubblici in modo tale da affrontare la seconda ondata con piani di intervento diversificati.

Quello che molte persone stanno applicando, tuttavia, non è il "vero" smart working (Benzur et al., 2020; Bini, 2020; Eraut, 2000; Podgórski et al., 2017), ma piuttosto una sperimentazione estrema e forzata di *lavoro da remoto* attraverso il quale l'individuo non ha possibilità di scegliere il luogo in cui lavorare, bensì è di fatto vincolato a permanere nella propria abitazione. La preparazione dello smart working, invece, richiederebbe una trasformazione del modello manageriale e della cultura dell'organizzazione, una innovazione profonda del modo stesso di concepire il lavoro e la propria relazione con l'organizzazione. In particolare, i lavoratori dovrebbero essere spinti ad assumere una sempre maggiore autonomia nella scelta delle modalità di lavoro, sperimentando nuove soluzioni ed imparando a misurarsi sui risultati. Tale passaggio culturale non può però avvenire in tempi rapidi, come richiesto da questa emergenza, ma deve essere supportato da iniziative di comunicazione, formazione e accompagnamento delle persone.

Una possibile linea di azione è, dunque, quella di promuovere il lavoro agile come pratica sostenibile e resiliente in cui la comunità, in quanto contesto ed ambiente, si trasforma in vettore rigenerativo di esperienze, conoscenze e saperi nella direzione dello sviluppo. Nello specifico dello *sviluppo sostenibile* (Alessandrini, 2019; Giovannini, 2018; Herrera-Reyes, Rivera Méndez, & Carmenado, 2015) significa delineare delle strategie di formulazione, implementazione e monitoraggio a partire dalle priorità e le opportunità che si presentano a livello territoriale attraverso: a) la progettazione di azioni sostenibili nella direzione dell'istruzione, del lavoro e del territorio; b) la condivisione di pratiche e di esperienze per la negoziazione di significato; c) la coltivazione di un'identità sociale nella direzione di appartenenza e di condivisione; d) la definizione di nuove politiche di identità locale. Nella direzione dello *sviluppo resiliente* significa investire in azioni educativo-formative che

riconoscano la centralità del soggetto ed il suo diritto all'apprendimento. I principali fattori riguardano: a) l'importanza delle competenze trasversali (*soft*) e per la vita (*life*) come vettori di cambiamento; b) la condivisione di pratiche di sviluppo del territorio; c) la definizione di nuove politiche di well-being (*benessere*), l'inclusione sociale e la partecipazione attiva per il bene comune.

Il Covid-19 può rendere attrattivo un borgo per le nuove generazioni, i lavoratori digitali, i creativi, i lavoratori smart? La promozione del territorio può costruirsi, oltre che su obiettivi turistici, su una "vision" di stimolo a nuove forme di imprenditorialità e occupazione? Può un borgo diventare dimora e cantiere di rigenerazione nella direzione del lavoro agile e della sostenibilità? Come evidenziato da più parti, il Covid-19 può costituire una leva strategica per la rigenerazione urbana delle piccole realtà tanto da richiamare l'interesse di pedagogisti, architetti, sociologi (Mannese, 2012; Marra & Diamantini, 2018; Pignalberi, 2020) ma anche dei decisori politici e delle istituzioni che concordano, in misura diversa, sulla necessità di coltivare una nuova identità, di tipo sociale, e nuove forme di appartenenza locale.

## **2. Smart working (o lavoro agile): disegnare una nuova pratica lavorativa**

Dal 14 giugno 2017, con la L. n. 81/2017, iniziano a trovare concreta applicazione nei contesti lavorativi pratiche denominate *smart* – o meglio, pratiche di *lavoro agile* – con l'obiettivo di incrementare la competitività e, al contempo, agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il termine si collega al modello SMART elaborato negli anni Cinquanta da Peter Drucker (2012), una linea guida utile per comprendere i quattro elementi cardine (*specific, measurable, achievable, realistic time*) al fine di affrontare un compito di apprendimento in maniera efficace ed efficiente. I principi caratterizzanti il modello dello smart working riguardano la collaborazione e la comunicazione (Callahan, Schenk, & White, 2008; Maynard, 2012)<sup>1</sup>, la responsabilizzazione e l'autonomia<sup>2</sup> (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2007), la flessibilità (Bruscaglioni, 2016)<sup>3</sup>, la fiducia (Ebert, 2017)<sup>4</sup>, la valorizzazione dei talenti e l'innovazione (Margiotta, 2018)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La collaborazione è un processo che conduce verso soluzioni innovative creando delle condizioni di vantaggio per le imprese, soprattutto in un contesto in cui si muovono ad un ritmo sempre più crescente. La gestione degli spazi di lavoro è una leva indispensabile da adottare affinché la collaborazione contribuisca al raggiungimento degli obiettivi previsti.

<sup>2</sup> Per autonomia si intende il livello di libertà, indipendenza e discrezionalità con cui il lavoratore può organizzare il proprio lavoro e definire le procedure da utilizzare per il suo svolgimento. La responsabilizzazione del personale riguarda le modalità di raggiungimento degli obiettivi richiesti.

<sup>3</sup> Capacità di un'organizzazione di riconfigurare rapidamente le proprie risorse e attività in risposta alle richieste ambientali e ai cambiamenti del contesto.

<sup>4</sup> La costruzione di un rapporto basato sulla fiducia è un compito essenziale di un leader. La fiducia va intesa come un investimento relazionale che generi efficacia nel team di lavoro basato sempre più da pratiche di investimento delle competenze e conoscenze di ogni singolo soggetto.

<sup>5</sup> Valorizzare le persone significa investire nelle capacità, sviluppare le competenze e arricchire il loro bagaglio professionale e personale. La sfida principale è di valorizzare il talento di ogni persona a partire da un metodo di lavoro basato sulla capacità di apprendere lifelong, di sapersi adattare ai diversi contesti e di adeguarsi al cambiamento.

Il lavoro agile è, dunque, una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. I vantaggi derivanti dall'adozione del lavoro agile riguardano:

- autoapprendimento e responsabilizzazione professionale;
- riduzione CO<sub>2</sub> e nuove forme di educazione ambientale;
- conciliazione tempo di lavoro e tempo di vita quotidiana;
- lavoro per obiettivi e per il soddisfacimento del bisogno formativo;
- riqualificazione del borgo e nuove “narrazioni” apprenditive.

Uno dei termini comuni in letteratura per riferirsi alla pratica dello smart working è *agile working*, che secondo Allsopp (2010) “is about bringing people, processes, connectivity and technology, time and place together to find the most appropriate and effective way of working to carry out a particular task. It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it)” (p. 21). Per l'Osservatorio Smart Working di Milano (2020), invece, è “un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro che integra e supera concetti tradizionali come il telelavoro o il lavoro in mobilità” (p. 10) rimettendo in discussione tutti i vincoli tradizionali a partire dallo spazio fisico, gli orari e gli strumenti di lavoro fino alla ricerca di nuovi equilibri fondati su una maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori (Blackwell, 2008)<sup>6</sup>.

Nell'ambito degli studi di pedagogia sociale e del lavoro, lo smart working si caratterizza come pratica sociale di tipo inclusivo e sostenibile la quale, attraverso la proposta di specifiche attività e compiti lavorativi, orienta il soggetto-adulto all'applicabilità del sapere pratico (una conoscenza generata dall'azione, di tipo retrospettivo e riflessivo, in rapporto al contesto), all'azione riflessiva (che rende possibile l'azione accompagnata da uno scopo consapevole, ovvero dà l'opportunità di vagliare le conseguenze delle azioni che si compiono e di imparare processi logici di soluzione dei problemi) (Dewey, 1910/1961) e agentive (investire nella capacità di essere e di fare delle persone) (Nussbaum, 2012; Sen, 2001), riconoscendo pertanto il valore ciclico – per riprendere una citazione di Kolb (1984) – dell'esperienza<sup>7</sup> nei contesti informali di apprendimento. Allo stesso tempo, è una pratica sociale che favorisce l'esperire professionale del soggetto-adulto attraverso un approccio strumentale, comunicativo ed emancipativo dell'apprendimento (Habermas, 1986). L'*apprendimento strumentale*, di tipo ipotetico-deduttivo, riguarda l'individuazione della

---

<sup>6</sup> “The term smarter working describes a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of the office as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work anywhere and anytime. While Smarter Working is certainly helping organizations to increase efficiency and reduce costs, it's also enabling them to provide a workspace that better reflects how we work, and to fully leverage employees' dynamic creativity and emotional connection to work” (Plantronics, 2012).

<sup>7</sup> L'apprendimento esperienziale è un processo attraverso il quale alcune conoscenze sono create a partire da una trasformazione dell'esperienza: dall'analisi concreta, l'analisi della problematizzazione insita nell'esperienza e quindi l'osservazione e la riflessione per passare poi alla sperimentazione della situazione problematica, e la concettualizzazione pratica, per confermare e/o disconfermare quel tipo di esperienza applicata, ed applicabile, in nuove situazioni e in nuovi contesti.

relazione causa-effetto e l'acquisizione di capacità di problem solving orientato ad un compito. L'*apprendimento comunicativo*, di tipo metaforico-abduttivo, riguarda la comprensione, la descrizione e la spiegazione delle intenzioni, dei valori, degli ideali, fatti e situazioni quotidiane; inoltre, facilita la partecipazione attiva, la negoziazione dei significati, la condivisione delle finalità e delle azioni comunicative tali da consentire la definizione della pratica professionale di ogni soggetto. L'*apprendimento emancipativo*, più vicino al modello del lavoro agile, indirizza verso un'autoriflessione critica sui ruoli, le aspettative, i bisogni personali e professionali affinché il soggetto possa acquisire il controllo del processo di apprendimento e, al contempo, coltivare un bagaglio di competenze per essere preparati a nuove forme di responsabilizzazione (di tipo sociale, professionale, culturale) che il Covid-19 impone.

I rapporti nazionali ed internazionali (ILO, 2020; Osservatorio Smart Working, 2020), nel considerare i dati del 2018, misero in evidenza che i lavoratori in smart working erano pari a 480.000 di cui il 46% per evitare il trasferimento casa-ufficio, il 43% per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale ed il 41% per migliorare la qualità dei risultati e dei prodotti. A distanza di circa due anni, la situazione Covid-19 ha ribaltato la situazione evidenziando quanto il modello dello smart working costituisca la pratica più diffusa per aziende e Pubblica Amministrazione con un incremento di produttività del 15% per lavoratore, una riduzione del tasso di assenteismo pari al 20%, risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative finalizzate al ripensamento degli spazi di lavoro e un miglioramento dell'equilibrio fra lavoro e vita privata per circa l'80% dei lavoratori. Lo studio della Fondazione di Vittorio (2020) evidenzia però che il 31% dei lavoratori da remoto non ha acquisito le competenze sufficienti per il lavoro da casa e il 65% delle donne riporta un aumento del carico domestico. Allo stesso tempo, una ricerca dell'OECD (2020) sottolinea come i riscontri positivi del lavoro agile aumentano quando viene utilizzato poco frequentemente, mentre il *lavoro agile eccessivo* può avere come conseguenza uno spiccato senso di solitudine e una maggiore fusione tra vita privata e vita professionale.

Esistono, dunque, dei vantaggi (pianificazione del tempo, work-life balance, tempi di vita e tempi di lavoro, sviluppo sostenibile) ed alcune criticità (preparazione insufficiente alla nuova organizzazione del lavoro, demotivazione, solitudine e mancanza di contatto con i colleghi) così come esistono organizzazioni che hanno tradotto lo smart working in modello di eccellenza (come, ad esempio, Tim, Enel, Ferrovie dello Stato, Intesa San Paolo, American Express e Bayern, insignita quest'ultima di un prestigioso riconoscimento dal World Economic Forum per lo stabilimento di Garbagnate, inserito tra i nove migliori *plant* del mondo che ha avviato da quattro anni alcune sperimentazioni per il lavoro agile).

Il Covid-19 – come sottolineano i rapporti citati – ha consentito anche di promuovere pratiche di lavoro innovative, attraverso il ricorso del digitale, indirizzate a riscoprire valori, abitudini, comportamenti nella direzione di nuove forme di appartenenza alla comunità ed in cui, secondo alcuni studiosi (Bini, 2020; Park et al., 2015; Podgórski et al., 2017), il lavoro agile facilita, da un lato, il ripensamento degli stili di vita delle persone e, dall'altro lato, può tradursi come *pratica di rigenerazione e riqualificazione del territorio*.

### **3. Lavorare con il pubblico in ottica di sostenibilità**

La sostenibilità è un approccio che mira a educare e formare persone (bambini, giovani, adulti), agenti (scuola, lavoro, ambiente) ed istituzioni (PA, enti comunali) al disegno di

salvaguardia e di sviluppo di condizioni innovative e migliorative per l'abitabilità del territorio (ASviS, 2020; Giovannini, 2018).

Su questi tre “assi contestuali” (persone, agenti ed istituzioni) si direzionano le azioni progettuali e le linee metodologiche territoriali per essere rispondenti ai target stabili al 2030 dall'Agenda redatta dall'ONU nel settembre 2015, ed in particolare ai goals (obiettivi di apprendimento) per la coltivazione di un modello di educazione allo sviluppo sostenibile che si correli in maniera efficace ed efficiente alle richieste ed ai bisogni formativi, professionali e sociali del territorio. Significa, pertanto, lavorare alla definizione di pratiche resilienti e agentive in cui centrale è la persona ed il suo diritto all'apprendimento.

L'Agenda 2030 (ONU, 2015) costituisce il nuovo approccio di riferimento globale per lo sviluppo sostenibile in quanto declinabile a livello territoriale, nazionale, regionale e urbano. Nello specifico, per poter raggiungere gli obiettivi prefissati e coltivare una comunità più sostenibile è necessario potenziare l'attenzione, le conoscenze e l'impegno per trasformare gli obiettivi in strategie, interventi e azioni, così da realizzare passi concreti verso il benessere di tutte le persone e le società.

Gli obiettivi (goals) riguardano i molteplici ambiti che influenzano la persona ed il contesto: dalla riduzione della povertà e di forme di disuguaglianza (1 e 5) che, in questo periodo, registrano un aumento rilevante dettato dagli effetti critici della pandemia; l'istruzione e la promozione del diritto all'educazione ed all'apprendimento lifelong-lifewide e l'educazione al pensiero sostenibile e resiliente della comunità locale (4 e 11) attraverso azioni trasformative; infine, il lavoro (8), già ampiamente trattato, e nello specifico il ricorso alle pratiche di lavoro agile da intendersi anche come approccio per il recupero e la rigenerazione delle piccole realtà territoriali.

Il *lavoro agile*, da un lato, può rappresentare un valido supporto per la creazione di un polo dedicato alla rigenerazione dei borghi attraverso l'ospitalità delle comunità di rigeneratori e digitali (creativi, tecnici, studenti, ricercatori, turisti, artigiani, artisti), dei lavoratori nomadi e dei turisti esperienziali. Il *territorio*, dall'altro lato, diventa generatore di esperienze, di condivisione di idee e progetti comuni, di azioni creative finalizzate alla tracciabilità di un modello di sostenibilità che possa contribuire con concretezza alla rigenerazione urbana.

Le comunicazioni varate a livello europeo, a partire dal quadro delle competenze richieste per il futuro (European Commission, 2018) fino al recente Green Deal (European Commission, 2019), ritengono che l'azione prioritaria per orientarsi allo sviluppo sostenibile è quello di prevedere delle politiche comuni in materia di pratiche lavorative, diritto di istruzione e tutela dell'ambiente che si declinano in vettori di apprendimento per il soggetto e altresì come strategie di intervento per la promozione del benessere (well-being), dell'inclusione sociale e della cittadinanza attiva.

Alla luce delle riflessioni in seno alla situazione emergenziale, il *lavoro agile* ha consentito di migliorare la produttività e la qualità della vita dei lavoratori e, allo stesso tempo, di ridurre l'impatto ambientale, avviandosi pertanto verso il modello sostenibile sancito dall'ONU riguardo l'ottavo “*lavoro dignitoso e crescita economica*” e nono “*imprese, innovazione e infrastrutture*” obiettivo. Il lavoro agile considera il ricorso alle tecnologie una condizione indispensabile per poter implementare correttamente il modello che, per effetto dei provvedimenti adottati per far fronte alla pandemia, si sta affermando ancora più velocemente e in modo capillare coinvolgendo tutti i settori, anche quelli che prima ne erano quasi del tutto esclusi. Inoltre, l'emergenza Covid-19 ha reso più evidente l'importanza di stimolare processi di *resilienza trasformativa* favorendo l'accelerazione del

digitale come driver per lo sviluppo sostenibile. La resilienza trasformativa è la possibilità di sfruttare l'instabilità generata dalle perturbazioni per compiere “balzi in avanti”, piuttosto che cercare di tornare indietro. Significa riprendere il cammino interrotto, ma ripensando le scelte alla base dello sviluppo a partire da un lavoro di valorizzazione delle competenze del soggetto, da un lato, e di generare nuove condizioni apprenditive per lo sviluppo del territorio, dall'altro lato. Un tale approccio può richiamare la necessità di combinare più modelli e strumenti attraverso un'analisi dei fabbisogni territoriali e professionali che caratterizzano il contesto, con una particolare attenzione alle problematiche, opportunità e situazioni pratiche – sociali e lavorative – per la generazione degli adulti del futuro.

Nell'ultimo anno, l'ottavo goal registra una lieve crescita rispetto all'anno precedente proprio per la capillare diffusione del lavoro agile ed anche per gli interventi previsti dai provvedimenti legislativi (Figura 1).

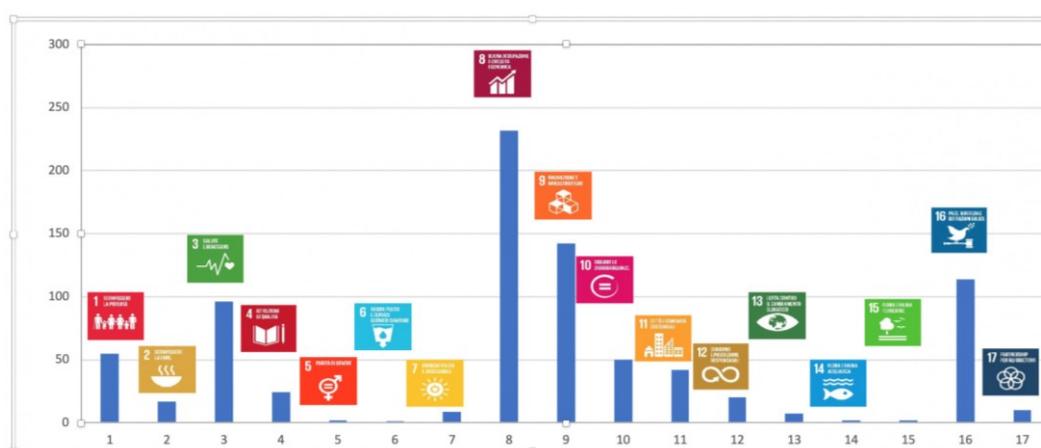


Figura 1. La curvatura dei goals nel periodo Covid-19. Da ASviS, 2020, p. 130.

Il lavoro agile, infine, svolge un ruolo attivo nella salvaguardia e nella tutela della salute dell'ambiente. La diffusione del lavoro a distanza e le restrizioni imposte hanno ridotto infatti le emissioni di inquinanti e di Co2 e la conseguente riduzione del livello di mobilità. I dati disponibili mostrano un quadro accurato del calo dell'inquinamento atmosferico per la riduzione del traffico nelle città e degli impatti energetici e ambientali conseguenti al contenimento del numero di spostamenti e, allo stesso tempo, evidenziano *un ritorno al vivere quotidiano la comunità locale*.

#### 4. Verso la social sustainability: una buona pratica, e di successo

Durante la riunione dell'High-level delegation of Mayors and Regional authorities tenutosi nel 2012 a New York, l'ex Segretario delle Nazioni Unite Ban Ki-moon ha sottolineato l'importanza del borgo in quanto luogo fondamentale per concretizzare i progetti e le azioni necessarie per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs). Le ragioni sono additabili a tre fattori: 1) i borghi sono i luoghi dove vivono i cittadini e senza un loro contributo diretto non sarà possibile puntare alla ripensabilità del territorio nella direzione dello sviluppo sostenibile; 2) i borghi rappresentano i luoghi nei quali è possibile costruire alleanze e forme di partnership con tutti gli attori civili, sociali ed economici indispensabili per trasformare in pratiche gli

SDGs; 3) i borghi sono i luoghi di coltivazione comune e condivisa di un'identità di tipo sociale.

Numerose sono le iniziative<sup>8</sup> che fondano le proprie politiche di crescita territoriale nella direzione dello sviluppo sostenibile. Altrettanto numerosi i progetti di sviluppo sostenibile attraverso pratiche di lavoro agile per una nuova modalità di riqualificazione delle aree urbane del territorio: in questo spazio si iscrive un nuovo ambito di ricerca che si fonda sulla connessione tra lavoro agile e sostenibilità nel suo significato sociale.

La sostenibilità sociale (*social sustainability*), in un documento pubblicato dall'EP (European Parliament, 2020) per conto della presidente Von der Leyen, include le dimensioni del benessere, dell'equità sociale, dell'accesso ai servizi sociali e sanitari e all'istruzione, un'equa distribuzione del reddito, buone condizioni di lavoro, uguaglianza dei diritti, coesione sociale e inclusione, responsabilizzazione e partecipazione nell'elaborazione delle politiche locali. In modo particolare, la sostenibilità sociale viene intesa come *processo di sviluppo integrato di comunità e di territorio* attraverso il diretto coinvolgimento del soggetto ed il bagaglio di conoscenze e competenze apprese nelle situazioni più diverse.

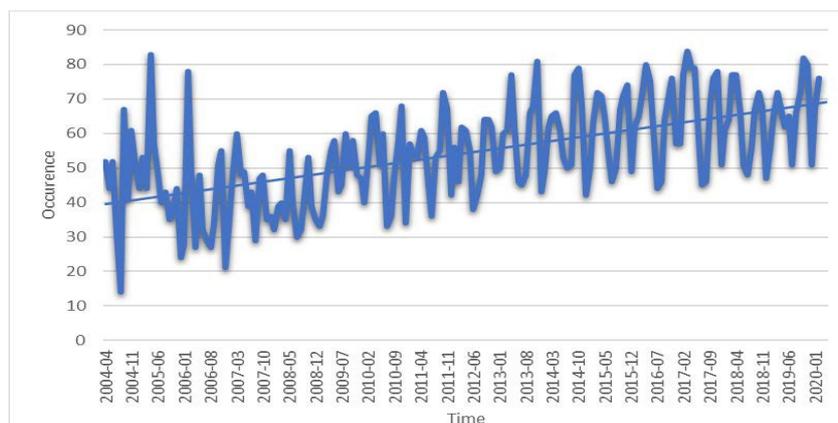


Figura 2. Il social sustainability. Da EU, 2020, p. 23.

La Figura 2 mostra nello specifico l'incremento delle politiche di social sustainability a

---

<sup>8</sup> Il *Polo del '900* (Università Bocconi di Milano) è un centro culturale aperto alla cittadinanza e rivolto soprattutto alle giovani generazioni e ai nuovi cittadini. Il centro culturale lavora a progetti di valorizzazione dei propri archivi attraverso iniziative in presenza e online con un forte coinvolgimento di studenti e insegnanti. Durante la pandemia, ha potenziato l'attività di produzione di mappe e materiali digitali per gli studenti delle scuole superiori; *Port of the future: addressing efficiency and sustainability at the Port of Livorno with 5G* (Fondazione Eni Enrico Mattei), un progetto che ha definito un set di indicatori capaci di esprimere il contributo delle attività portuali agli SDGs; *Shaping Fair Cities – Integrare l'Agenda 2030 nelle politiche locali* (ISPRA) per sensibilizzare e mobilitare i cittadini sui temi dell'inclusione e del contrasto alla povertà, valorizzando e potenziando il ruolo del territorio e del governo locale; *Progetto Agenda 2030 Maranello – Shaping Fair Cities* (Coordinamento Agende 21 Locali Italiane), un percorso di stakeholder engagement, svoltosi da gennaio a luglio 2020, periodo di lockdown compreso, che ha previsto varie azioni, tra cui quattro incontri (un webinar, due workshop e un forum finale) di divulgazione e confronto di pratiche con diversi attori del territorio e brainstorming per nuove azioni locali legate agli SDGs.

livello territoriale nel periodo compreso dal 2004 (69,5%) al 2020 (78,8%).

Seppur in letteratura non è possibile rinvenire ad una definizione univoca di social sustainability (Boström, 2012; Dempsey et al., 2011; Lee & Jung, 2019; McKenzie, 2004; Shirazi & Keivani, 2019)<sup>9</sup>, ai tempi del Covid-19 rappresenta l'approccio che più di tutti analizza la dimensione sociale, organizzativa e culturale del lavoro agile ed il contributo nel disegno di rigenerazione sostenibile e resiliente della comunità locale.

Su queste premesse si fonda un esempio di buona pratica attuata da un gruppo di ricercatori (pedagogisti, architetti, economisti ed esperti di politiche del lavoro) insieme ad alcuni organismi regionali (Lazio Innova) con l'obiettivo di rendere un piccolo borgo una comunità ospitale e resiliente. Il progetto, dal titolo *Serrone Farm Hospitality*<sup>10</sup>, si basa su quattro elementi di attenzione:

1. la comunità territoriale si mobilita per comunicare bisogni e proposte, portare idee, collaborare nel fare, in modo sostenibile ed inclusivo;
2. il territorio si candida ad essere "laboratorio" di incontro e di idee di comune interesse, di iniziative e progetti in risposta a bisogni collettivi (scuola, lavoro, ambiente) (innovazione sociale);
3. spazi, servizi, risorse, modelli di partenariato sono ripensati e ridisegnati dalla comunità nel suo insieme (cittadini, istituzioni, istruzione e cultura, imprese, associazioni, e così via) attraverso azioni di co-design e innovazione aperta;
4. l'Ente locale come contesto di ascolto e analisi, di indirizzo di lungo periodo, di presidio delle regole della crescita (governance e pianificazione).

Nel periodo di restrizione, il progetto ha consentito al singolo individuo di conciliare il proprio lavoro (attraverso gli spazi attivi disponibili) con la partecipazione alle attività di rigenerazione del borgo (nell'incontro tra cultura e storia).

Mediante l'utilizzo della *swot analysis* si è reso possibile, infatti, valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce del modello di sostenibilità sociale e, allo stesso tempo, effettuare un'analisi specifica dei fabbisogni personali e professionali dei singoli soggetti. Alla prima fase della ricerca – conclusasi nel mese di novembre 2020 – hanno

---

<sup>9</sup> Per alcuni viene visto come un approccio in grado di comprendere la natura sociale dello sviluppo economico ed ecologico ("The social dimension in the sustainable development framework has been marginalised and the discourse around sustainable development often neglects the social nature of economic and ecological development" – Boström), dinamico ("It has been argued that the concept of social sustainability is neither an absolute nor a constant, but, rather, a dynamic concept that changes over time and place" – Dempsey *et al.*); per altri, invece, la mancata uniformità del significato rischia di creare mutevoli confusioni ("The lack of a definition risks influential stakeholders setting their agendas under the disguise of social sustainability" – McKenzie) e, nel peggiore dei casi, un concetto vuoto e/o privo di significato ("The social sustainability operates as an empty signifier, it performs an organising duty within social discourse but lacks any definitive content itself" – Shirazi and Keivani). Lee and Jung, invece, si discostano dalle possibili considerazioni sull'approccio e ritengono che la sostenibilità sociale si fonda sulle pratiche e sugli interessi delle persone e degli attori locali per lo sviluppo del territorio *nel suo significato sostenibile e sociale*.

<sup>10</sup> Serrone è un piccolo borgo nell'area nord del frusinate che dal 2018 ha inserito all'interno delle proprie politiche di sviluppo locale il tema della sostenibilità e della resilienza trasformativa. Nel biennio 2018/2020 ha attivato quindici progetti – in risposta a specifici avvisi pubblici della Regione Lazio, ANCI ed ISMA – di sviluppo sostenibile negli ambiti territoriali legati all'istruzione, alla formazione, all'educazione alla cittadinanza e, infine, sulle pratiche di lavoro.

partecipato complessivamente 60 soggetti sulla base di un campionamento probabilistico a scelta ragionata, ovvero considerando come unico requisito l'interesse e l'attenzione verso un nuovo modello di rigenerazione urbana.

I punti di forza (PF) e le opportunità (O) riguardano nello specifico:

1. attenzione allo sviluppo di pratiche di apprendimento secondo la linea metodologica dello sviluppo sostenibile (PF) (85,8%);
2. attenzione alla pianificazione di percorsi di formazione alla cultura del territorio (PF) (55,6%);
3. attenzione alla pianificazione di percorsi di formazione alla salvaguardia dei mestieri attraverso il ricorso ad ambienti digitali ed a una nuova riorganizzazione del lavoro (PF) (77,5%);
4. forte sentimento di appartenenza della comunità locale (O) (98,8%);
5. forte attenzione alle politiche attuative locali nell'ambito della sostenibilità (O) (81,4%).

Per quanto riguarda, invece, i punti di debolezza (PD) e le minacce (M):

1. infrastrutture inadeguate per accesso a servizi di interesse collettivo (mobilità e viabilità, reti e connettività, spazi, cura della persona e salute) (PD) (42,5%);
2. carenza di luoghi ricreativi e di rilancio della creatività (PD) (12,3%);
3. assenza di infrastrutture adeguate per la connettività (PD) (35,4%);
4. mancanza di prospettive lavorative per abbandono dei luoghi e delle attività, scarsa imprenditorialità e proattività (M) (11,6%);
5. debole conoscenza delle peculiarità e valori della comunità/borgo sia interna sia presso comunità esterne (M) (10,1%).

Nell'analizzare la correlazione tra le variabili prese in esame emerge in maniera sostantiva quanto le possibili minacce possano già trovare una specifica validazione tra le opportunità. Il dato più significativo riguarda l'interesse nel ripensare il borgo e/o territorio secondo una nuova *prospettiva inclusiva e sociale* attraverso:

- credenze, usi e abitudini, nonché le risorse della comunità che “funzionano” e che generano valore (nell'accezione di spazi, percorsi innovativi di apprendimento, pratiche di lavoro agile);
- i bisogni della comunità (correlazione significativa tra criticità ed aspetti caratterizzanti le pratiche di lavoro);
- proposte di cambiamento nella direzione delle nuove direttrici di crescita e sviluppo degli “insediamenti umani” attraverso l'azione di costituzione di spazi di apprendimento inclusivi, sostenibili, duraturi e partecipativi (proposta di rigenerazione).

I risultati emersi nella prima fase del progetto convergono con i riferimenti esistenti in letteratura sia rispetto all'ambito del lavoro agile sia in quello più specificatamente orientato allo sviluppo sostenibile. Il modello del social sustainability si è rivelato efficace in quanto “possibile risposta” alle conseguenze determinate dal Covid-19 consentendo di *creare dei poli rigenerativi nei piccoli borghi* facendo leva sul legame tra cultura e lavoro. Un borgo, dunque, che *si trasforma in contenitore di attività* di pratiche sociali e lavorative, di condivisione delle skills e di partecipazione comune al disegno economico, culturale e sociale del territorio.

## 5. Gli sviluppi futuri: conclusioni aperte

Il progetto intende promuovere uno spazio di incontro culturale, sociale e formativo in cui si possano coltivare e sviluppare congiuntamente forme di aggregazione e di collaborazione sociale. Allo stesso tempo, intende investire in *nuove pratiche ed aperture* rispetto all'approccio dello smart working e dello sviluppo sostenibile che rendono il borgo un ambiente in cui si consolida il valore dell'appartenenza, della partecipazione e della condivisione di saperi ed esperienze (Nussbaum, 2012; Sen, 2001).

Il *lavoro agile*, in quanto modello formativo, si contraddistingue nella flessibilità, nella produttività organizzativa e nel miglioramento della qualità della vita delle persone attraverso il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata (Bini, 2020; Brusciaglioni, 2016). Lo *sviluppo sostenibile*, in quanto modello educativo, fornisce delle concrete opportunità di sviluppo e di coltivazione dei saperi e delle conoscenze dei soggetti in rapporto diretto con il territorio (Giovannini, 2018; ASviS, 2020).

Il modello della *Farm Hospitality* si presenta come valida risposta alla criticità dello spopolamento dei borghi, all'indebolimento del senso identitario, all'abbandono di alcuni segmenti produttivi e del lavoro, la diffidenza verso il cambiamento e l'innovazione. Il territorio, dunque, si traduce in palestra agentiva, in cui rafforzare il recupero e la rigenerazione delle pratiche di lavoro; in ecosistema territoriale, in cui i soggetti partecipano attivamente allo sviluppo ed alla crescita; infine, come ambiente formativo per la formazione alla professione. La social sustainability, pertanto, condivide un approccio fortemente basato sulla partecipazione e sul coinvolgimento nella comunità, con particolare attenzione alla promozione del benessere dei cittadini. Questa cooperazione facilita anche lo sfruttamento delle interconnessioni tra gli enti locali (come i comuni) impegnati nello sviluppo degli SDG a livello locale, tanto da *rappresentare una concreta risposta alle problematiche generate dal Covid-19* all'interno del quale i possibili sviluppi futuri si basano sulla contaminazione culturale, lavorativa e sul vivere la quotidianità del borgo.

### Riferimenti bibliografici

- Alessandrini, G. (2019). *Sostenibilità e Capability Approach*. Milano: FrancoAngeli.
- Allsopp, P. (2010). What is the agile way of working?. *The Agile Organisation*, 1.
- ASviS. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2020). *I territori e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto ASviS 2020*. Roma.
- Benczur, P., Campolongo, F., Cariboni, J., Giovanni, E., & Manca, A. (2020). *Time for transformative resilience: the Covid-19 emergency*. Bruxelles.
- Bini, S. (2020). Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni, in stato di emergenza. *Giustizia Civile*, 2, 67–72.
- Blackwell, J. (2008). *Smart Working*. London: JBA.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2007). *Le tre chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti*. Milano: FrancoAngeli.
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorising and practising social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability – Science, Practice and Policy*, 8, 1, 3–14.

- Bruscaglioni, M. (2016). *Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. Milano: FrancoAngeli.
- Callahan, S. Schenk, M., & White, N. (2008). Building a collaborative workplace. *Anecdote Whitepaper*, 13, 108–121.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19, 5, 289–300.
- Dewey, J. (1961). *Come pensiamo. Una riformulazione del rapporto fra il pensiero riflessivo e l'educazione*. Firenze: La Nuova Italia. (Original work published 1910).
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. London: Routledge.
- Ebert, T.A. (2017). Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles. *Journal of Business Management*, 7, 13–23.
- EC. European Commission (2018). *Council Recommendation of 22 May 2018 on Key Competences for Lifelong Learning*. Brussels: Publications Office of the European Union.
- EC. European Commission (2019). *The European Green Deal*. COM(2019) 640 final, 11 December 2019. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf) (ver. 22.12.2020).
- EP. European Parliament (2020). *Social Sustainability – Concepts and Benchmarks*. Luxembourg.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113–136.
- Fondazione di Vittorio (2020). *Quando lavorare da casa ... è smart?*. <https://www.fondazionedivittorio.it/it/quando-lavorare-casa%C3%A8-smart> (ver. 22.12.2020).
- Giovannini, E. (2018). *L'Utopia sostenibile*. Roma-Bari: Laterza.
- Herrera-Reyes, A. T., Rivera Méndez, M., & Carmenado, R. (2015). Social Learning in Innovation for Resilience of a Territory. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 191, 2117–2121.
- Habermas, J. (1986). *Teoria dell'agire comunicativo*. Bologna: il Mulino.
- ILO. International Labour Organization (2020). *Skills Development and Lifelong Learning. Resource Guide for Workers' Organizations*. International Labour Organization.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lee, K., & Jung, H. (2019). Dynamic semantic network analysis for identifying the concept and scope of social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 233, 1510–1524.
- Legge 22 maggio 2017, n. 81. *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*.
- Maynard, S. (2014). Collaboration in the Workplace: What Does it Actually Mean? *Academy of Management Journal*, 4, 20–31.

- Mannese, E. (2012). La formazione tra processi educativi e l'analisi territoriale. *Nuova Secondaria*, 3, 105–106.
- Margiotta, U. (2018). *La formazione dei talenti. Tutti i bambini sono un dono, il talento non è un dono*. Milano: FrancoAngeli.
- Marra, E., & Diamantini, D. (2018). *Territorio, educazione e innovazione*. Milano: Ledizioni.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Creare capacità. Come liberarsi dalla dittatura del Pil*. Bologna: il Mulino.
- OECD. Organization for Economic Cooperation and Development (2020). *Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work*. Paris: OECD Publishing.
- ONU. Organizzazione delle Nazioni Unite (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*.
- Osservatorio Smart Working (2020). *Smart Working. Una rivoluzione da non fermare*. Milano: School and Management Politecnico.
- Park, D.S., Chao H.C., Jeong, Y.S., & Park, J.J. (2015). *Advances in Computer Science and Ubiquitous Computing*. Springer.
- Pignalberi, C. (2020). *Apprendere sempre e ovunque! Alcuni studi della pedagogia sociale e del lavoro*. Morrisville (US): Lulu Press.
- Plantronics (2012). *Smarter Working. The new competitive advantage*. [https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS\\_Smarter\\_Working\\_White\\_Paper\\_OK.pdf](https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf) (ver. 22.12.2020).
- Podgórski, D., Majchrzycka, K., Dąbrowska, A., Gralewicz, G., & Małgorzata, O. (2017). Towards a conceptual framework of OSH risk management in smart working environments based on smart PPE, ambient intelligence and the Internet of Things technologies. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 23, 1, 220–254.
- Shirazi, M.R., & Keivani, R. (2019). *Urban Social Sustainability: Theory, Policy and Practice*. London: Routledge.
- Sen, A. (2001). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano: Mondadori.