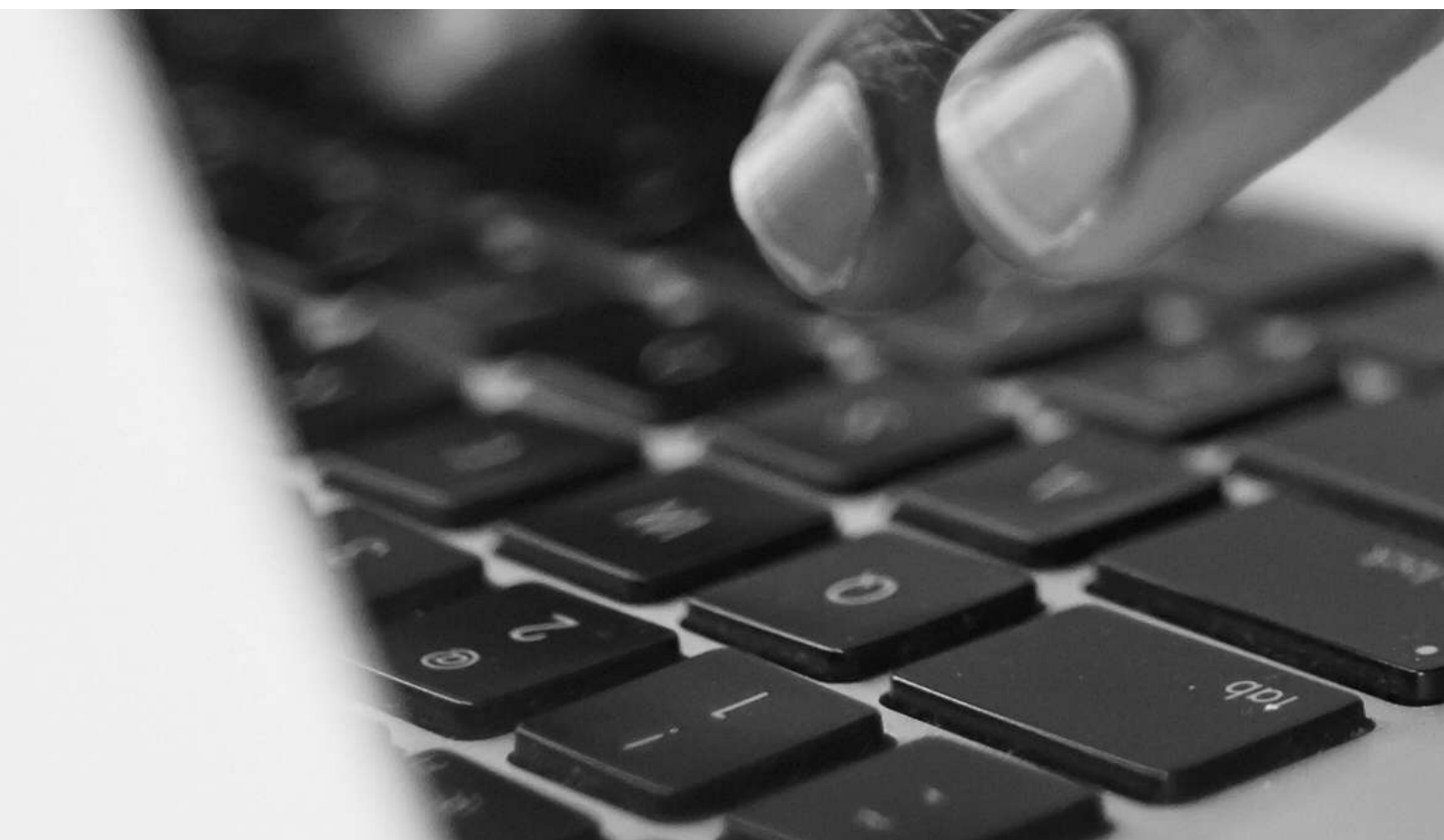


Lavoro e studio “intelligenti”: la trasformazione possibile

Smart working e smart
learning dopo il
Covid-19



randstad
research

Sintesi

Definiamo come “smart” qualsiasi attività di lavoro o di studio che si possa svolgere in tutto o in parte a distanza e da casa (o altro luogo prescelto) e per obiettivi. “Intelligente” è un concetto più ampio e si riferisce all’uso di strumenti digitali per ripensare lo studio e il lavoro in termini di qualità, attenzione alle situazioni individuali, efficienza e produttività.

Questo rapporto si concentra sui nessi tra attività in presenza e attività a distanza. Esiste un “guado” da attraversare tra il numero di coloro che sono “solo potenzialmente” in condizione di svolgere attività collegandosi con un computer o un tablet, e il numero di coloro che si trovano già nelle condizioni “soggettive e organizzative appropriate” per studiare e lavorare a distanza in maniera efficace ed efficiente; un attraversamento difficile e tutt’altro che scontato.

Il potenziale di uno sviluppo “esteso” del lavoro e dello studio a distanza è notevole e coinvolge oltre un terzo degli occupati: 6,4 milioni di lavoratori, cui si aggiungono 1,6 milioni che possono far smart working “ibrido”, abbinando lavoro in presenza e lavoro a distanza; l’insieme della popolazione scolastica: 900.000 insegnanti; 9 milioni di alunni e studenti dalla scuola dell’infanzia all’università; non da ultimo, 34 milioni di attivi che possono fare formazione continua.

Ma quanti di questi hanno “superato il guado”? Quanti sono nelle condizioni soggettive e organizzative tali da consentire loro di lavorare da casa in maniera efficace ed “intelligente”? Non più di 3 milioni i lavoratori secondo una prima “analisi di sensitività”; un numero imprecisato di studenti in mancanza di continuità nei test Invalsi, Pisa e Piac, un numero irrisorio di partecipanti alla formazione continua.

Il lockdown è sopraggiunto in questa situazione di disparità tra “condizioni necessarie obiettive” e “condizioni necessarie soggettive e organizzative”. Non deve sorprendere se troppi lavoratori, troppi studenti (troppe istituzioni) siano stati gettati nell’esperienza delle attività a distanza impreparati. Sebbene le “reti informatiche” abbiano tutto sommato tenuto, poco sappiamo sulla qualità delle attività svolte. Il Covid-19 ha con ogni probabilità accentuato le polarizzazioni del nostro Paese: per alcuni è stato uno straordinario acceleratore, per altri un penoso “arrangiarsi”, o peggio, essere emarginati.

Le disparità drammaticamente messe in luce in questi ultimi mesi rappresentano al contempo una sfida e una opportunità per i prossimi anni. È urgente pensare al futuro e superare le poco utili contrapposizioni “smart sì” / “smart no”.

Il termine “intelligente” definisce bene l’essenza delle trasformazioni che occorre affrontare con urgenza. Il futuro dello studio e del lavoro sarà “integrato” (“blended” in inglese), un combinato delle attività che si realizzano meglio con supporti digitali e con piena flessibilità di orario e di altre attività che richiedono la condivisione, l’interazione tra persone, l’attenzione nei confronti dei singoli. Il tutto in un quadro in cui l’impegno per attività amministrative, di monitoraggio e di controllo può essere al contempo radicalmente migliorato in termini di precisione e qualità, ma ridotto in termini di tempi di lavoro a favore di attività a maggiore valore aggiunto. Il potenziale dello sviluppo dello smart working e dello smart learning, sia per coloro che lo possono realizzare in forma estensiva, ma forse ancor più per coloro che lo possono realizzare in forma ibrida, è importantissimo. Le frontiere di queste attività sono destinate ad espandersi grazie agli stessi sviluppi dell’intelligenza artificiale,

ma anche e soprattutto grazie alle possibili trasformazioni nel modo di organizzare il lavoro, lo studio, l’aggiornamento professionale, la mobilità, gli ambienti in cui le diverse attività si svolgono, sia in presenza che a distanza. Alcuni segnali positivi provengono dalle istituzioni italiane ed europee e dalle riflessioni maturate da più parti in questi difficili mesi. Colmare i tanti divari richiede azioni coraggiose e a “tutto campo”, come il prendere di petto i ritardi nell’istruzione di base e nella formazione continua e affrontare annosi problemi di bassa produttività del lavoro. Altri Paesi europei, pensiamo alla Finlandia, alla Germania per esempio, hanno saputo, negli anni scorsi, affrontare con decisione e con successo gli uni e gli altri nodi.

Sapremo farlo anche noi, mettendo al centro i nostri tanti punti di forza?

[Tempo di lettura: 45 minuti.](#)

indice

01

Introduzione. Il nuovo paradigma: l'integrazione tra le diverse modalità di studio e le diverse modalità di lavoro 6

02

Il potenziale dello smart working 10

-
- 2.1 Smart workers "estensivi" e smart workers "ibridi". 12
 - 2.2 Il rapporto fra le competenze del lavoratore e la probabilità di lavorare in smart working. Alcune evidenze. 20
 - 2.3 L'importanza di organizzazione, normativa, attività relazionali e formazione nei risultati di una indagine Randstad. 22
 - 2.4 L'indagine Istat, una stima convergente da basi metodologiche diverse. 24
 - 2.5 Focus sulle mansioni: orientamento scolastico e orientamento al lavoro. 25
 - 2.6 Quale lavoro da remoto? Quali attività in presenza? Quali integrazioni? 27

03

Il potenziale dello smart learning in rapporto al lavoro e nel sistema dell'istruzione e della formazione 31

- 3.1 Il campo sottosviluppato della formazione continua. 32
- 3.2 Il mondo dell'istruzione, dalle primarie all'università, trainato verso il digitale . 37
- 3.3 Luci ed ombre dell'esperienza Covid-19 nell'istruzione e nella formazione a distanza. 39

05

Conclusioni e prospettive 48

- 5.1 Il digital divide e la polarizzazione continuano a colpire i più deboli. 49
- 5.2 Qual è la ricetta per un futuro "intelligente"? 49
- 5.3 Le attività "integrate" per affrontare le sfide della qualità e della produttività. 50

04

I nodi istituzionali dello smart working 40

- 4.1 Novità normative: una disciplina semplificata per la fase di emergenza. 41
- 4.2 Smart working post Covid-19: questioni aperte e prospettive future. 43

06

Bibliografia 52

01

Introduzione. Il nuovo
paradigma:
l'integrazione tra le
diverse modalità di
studio e le diverse
modalità di lavoro

Lo shock negativo del Covid-19 ha brutalmente imposto il lavoro e lo studio a distanza a milioni di italiani di tutte le fasce di età. Alcuni hanno vissuto i mesi del "lockdown" come opportunità di apprendimento accelerato e di sviluppo di competenze digitali e comunicative, altri si sono sentiti messi da parte o hanno subito l'attività da casa come imposizione forzata. Alcune organizzazioni come la scuola hanno abbracciato l'attività a distanza, altre, come la giustizia, hanno scontato ritardi invalicabili. Anche il mondo delle imprese, pro-attivo nel suo insieme, ha risposto in maniera diseguale, abbracciando in alcuni casi (anche nello stesso settore manifatturiero) lo "smart working" come opportunità di modernizzazione, attendendo, in altri casi, il ritorno allo stato precedente.

In questo primo Rapporto Randstad Research su smart working e smart learning abbiamo voluto, innanzitutto, contare i soggetti. Sono moltissimi per un verso, se guardiamo al potenziale, pochissimi se confrontiamo l'Italia con gli altri Paesi europei alla vigilia della pandemia. Pochi, probabilmente, se si dovessero contare coloro che hanno i prerequisiti per studiare e lavorare a distanza in maniera efficiente ed efficace.

Insieme ai numeri abbiamo osservato le mansioni e le competenze. La sorpresa è venuta dalla scoperta della discrepanza tra coloro che dichiarano, nell'Indagine sulle forze di lavoro, di fare lavoro da casa e coloro che, pur apparendo idonei sulla base di una analisi delle competenze, non lavorano a distanza. Questa sorpresa ci ha portato a integrare il quesito iniziale di ricerca. Alla domanda: "chi può fare attività a distanza?" abbiamo aggiunto la seguente: "come faremo attività a distanza e chi sarà coinvolto?".

La risposta è duplice: in primo luogo c'è un grande spazio per "soluzioni ibride" che consistono nell'alternare attività a distanza e in presenza, nel lavoro come nello studio. In secondo luogo il "come" è decisivo: è un campo in evoluzione; va costruito non solo con il supporto delle tecnologie, ma soprattutto con l'intelligenza organizzativa e con le competenze.

La conseguenza: il futuro sarà "integrato", ovvero, per usare un termine anglosassone, "blended". Lavoro smart vorrà dire innanzitutto capacità di combinare tra di loro molteplici attività, modalità operative e competenze, con il supporto degli strumenti digitali. La literacy, intesa come la capacità di interagire con il sapere, sarà decisiva per le qualifiche e per le mansioni smart: capire in maniera critica, interpretare, essere creativi e costruttivi, avere un'intelligenza relazionale ed organizzativa, oltre a quella tecnico-scientifica che rimane indispensabile. Smart vorrà, infine, dire formazione continua, non smettere mai di aggiornarsi.

Imprenditori, dirigenti e responsabili delle risorse umane, dotati di una cultura della gestione per obiettivi, devono guidare i processi innovativi, i comportamenti e gli investimenti collegati alla trasformazione digitale. Una nuova integrazione tra lavoro in sede e lavoro da remoto. Una rivoluzione che coinvolga le modalità dell'uno e dell'altro attraverso un'attenzione congiunta all'efficienza e all'efficacia dei processi e anche alla qualità della vita.

Anche la normativa deve fare la sua parte, come evidenziamo in una sezione di questo Rapporto, temperando flessibilità e diritti.

c'è un grande spazio per soluzioni ibride

Servono anche nuove funzioni e qualifiche: per esempio, va rinforzata e creata laddove non esiste ancora la figura del “mobility manager”, che deve ottimizzare l'utilizzo della mobilità pubblica e privata, tempi e modi del lavoro a distanza; o quella dello specialista in tecnologia e organizzazione, con la “mission” dello sviluppo della qualità del lavoro e della produttività.

Proprio sul tema della produttività molti interlocutori ci hanno invitato ad approfondire le nostre analisi, questo sarà il tema di un secondo rapporto, una questione centrale in un Paese bloccato da decenni come l'Italia. In questo primo Rapporto ci siamo limitati a fare dei ragionamenti iniziali.

I fattori di uno “scalino in discesa” della produttività sono potenti. Che tutte le misure contro i contagi, dal distanziamento ai vari presidi sanitari, conducano ad abbassare ulteriormente il rapporto tra lavoro e valore aggiunto appare scontato. La sfida sta nella capacità di contrastare questi fattori. La produttività si declina in maniera molto diversa nella manifattura e nei servizi e all'interno stesso di questi settori. Nell'industria orientata all'export l'attenzione alla produttività è centrale da anni.

In questo Rapporto l'accento principale è sul lavoro, ma non abbiamo voluto tralasciare l'istruzione e la formazione. Se l'integrazione tra varie forme di attività può rappresentare un

motore di sviluppo della produttività e della qualità dei processi di produzione di beni e servizi, può esserlo anche per l'efficacia e l'efficienza nell'istruzione.

Quest'ultima è arrivata all'appuntamento della crisi impreparata. Per il Pisa, il test che viene svolto dai quindicenni in 77 Paesi del mondo, nel 2018 risultiamo [sotto la media](#) per competenze in matematica, scienze, comprensione dei testi. Ancora meno buoni i risultati per il Piac, il test sulle competenze della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) [effettuato in precedenza](#). L'istruzione a distanza è arrivata in un contesto frammentato, con punte di eccellenza e vaste aree di inadeguatezza. Se è vero che l'istruzione, nel suo insieme, ha abbracciato le attività a distanza, è anche vero che non abbiamo le informazioni e tanto meno gli strumenti per sapere con quanta efficacia ciò è avvenuto.

C'è molto lavoro da fare per sviluppare e generalizzare le esperienze positive e colmare i ritardi che lo shock ha evidenziato. Nell'istruzione come nel lavoro c'è molto potenziale per liberare tempo e risorse attraverso la digitalizzazione e per dare più spazio ad attività fino ad oggi marginalizzate.

La rivoluzione di un approccio integrato all'istruzione dovrebbe servire a creare tempo per un'attenzione agli individui, con una rinnovata importanza della figura del docente. Il tutoring può essere molto efficace nello sbloccare ritardi e nel favorire percorsi personalizzati di crescita. Anche l'interazione tra gli studenti può essere sviluppata sia in presenza che a distanza attraverso forme di didattica collaborativa. Molte attività di apprendimento di base possono essere realizzate con piattaforme digitali in combinazione con attività di tutoring personalizzato.

Per l'istruzione come per il lavoro occorre evitare semplificazioni manichee: "lo smart working/l'istruzione a distanza è la soluzione", "lo smart working/l'istruzione a distanza è un disastro". Argomentiamo in questo rapporto che lo scenario post-emergenziale, potrà beneficiare degli apprendimenti imposti dallo shock

e delle infinite possibili forme di integrazione tra tecnologia e intelligenza organizzativa al servizio del lavoro e della didattica. Ciò, sia che ci attenda una lunga convivenza con misure di sicurezza, sia che avvenga, come auspicato, un rapido ritorno ad una rinnovata normalità.

Glossario

Inseriamo alcune definizioni delle principali espressioni attualmente in uso nel dibattito pubblico ed istituzionale.

Lavoro agile	Termine normato (legge n.81/2017) che indica 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. È previsto l'utilizzo di strumenti tecnologici. Il termine "lavoro agile" non si applica, secondo la normativa al "lavoro autonomo", benché nell'uso comune ciò possa, seppur impropriamente, avvenire.
Agile working	L'" agile working " nasce negli anni '90 come modalità per ridurre i tempi di lavoro e superare i rallentamenti dovuti ai passaggi tra i dipartimenti aziendali coinvolti nello sviluppo di un software. Negli ultimi anni si è evoluto trasformandosi in una pratica per aumentare l'efficacia delle aziende nel rispondere alle esigenze dei clienti e di adeguarsi ai tempi sempre più veloci di realizzazione di un prodotto/servizio/progetto e delle innovazioni tecnologiche in continua evoluzione.
Telelavoro	Il telelavoro, così come disciplinato dall'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004, costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione. Ciò nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro in cui l'attività lavorativa che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene viceversa regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.
Lavoro da remoto/ a distanza	Secondo la definizione dell'ILO è il lavoro, sia dipendente che autonomo, in tutto o in parte svolgibile da una sede differente da quella del luogo di lavoro.
Didattica a distanza (DAD)	La didattica a distanza è un'esperienza di studio svolta attraverso strumenti online (es. videolezioni), che rappresenta un'alternativa virtuale all'interazione tradizionale tra alunni e docenti. Per quanto segnali che non è sostitutiva della didattica tradizionale il Miur aggiunge che è tuttavia utile per la creazione di un ambiente di apprendimento online, dinamico e modulabile a seconda delle esigenze.
Smart working/ smart learning	Espressioni comunemente utilizzate. Il termine " smart ", pone particolarmente l'accento sulle attività a distanza e sull'utilizzo di nuove tecnologie e sullo sviluppo di quelle esistenti per migliorare sia la produttività che la soddisfazione che si ottengono dal lavoro sia la qualità della formazione e dello studio.

02

Il potenziale dello smart working

Le stime del numero potenziale di lavoratori coinvolgibili nel lavoro smart nonché l'evidenziazione delle competenze chiave richieste non rappresentano un esercizio semplice.

Abbiamo affrontato il problema da più prospettive rivolgendoci alla totalità degli occupati italiani. Ogni modello e approccio ha i suoi vantaggi ed i suoi limiti. Nell'insieme abbiamo potuto verificare convergenze e complementarietà. Sono quattro i quesiti specifici che hanno guidato queste prime ricerche:

1. Quali sono le professioni e le qualifiche che corrispondono ad un insieme minimo di condizioni necessarie e sufficienti per lavorare a distanza?

Per rispondere a questa domanda abbiamo adottato un approccio logico-deduttivo e probabilistico, analogo a quello utilizzato per esempio da [Michael Osborne e Carl Frey](#) per la stima delle professioni più toccate dalla digitalizzazione e recentemente da [Tito Boeri e Alessandro Calumi](#) per stimare la popolazione in grado di lavorare durante il lockdown e, sullo stesso tema, da [Gaetano Basso, Teresa Barbieri e Sergio Scicchitano](#). Questo è l'approccio che abbiamo seguito per le stime principali, incrociando i dati della [Rilevazione sulle Forze di Lavoro](#) Istat con la base dati Usa [O*Net](#), realizzando anche un'analisi di sensitività per verificare l'impatto di criteri più o meno restrittivi e tali da far emergere il sottoinsieme, nettamente più ridotto, di coloro che appaiono riunire maggiormente le condizioni di svolgere un lavoro a distanza di qualità. I risultati sono illustrati in dettaglio qui di seguito e nell'Appendice Statistica [34].

2. Quali sono le competenze che emergono come determinanti nello smart working?

Abbiamo messo alla prova dei dati il quesito "smart working sì/ smart working no?" con un

modello logit applicato alle professioni ed utilizzando le stesse basi dati di cui al punto precedente. Questa modalità ha il vantaggio, rispetto a quella logico-deduttiva, di considerare l'universo delle competenze senza discriminazioni a priori. Da questa analisi logit è emersa, tra le altre, con forza, l'importanza della literacy e cioè di possedere la capacità, tra i vari aspetti, di interpretare i testi in maniera critica e di saperli riformulare e applicare.

3. Come si sono poste le aziende italiane di fronte allo smart working durante la crisi Covid-19 e quali prospettive intravedono per il dopo-crisi?

Randstad Research ha inserito alcune domande in proposito in un'indagine più ampia, cui hanno risposto oltre 6000 aziende. Questa indagine ha confermato che a trainare lo smart working sono i lavoratori d'ufficio altamente professionalizzati, tuttavia non sono i soli. Alla domanda sulle principali sfide in corso, l'insieme delle aziende ha messo al primo posto il problema della salvaguardia della produttività e al secondo posto la gestione dello smart working [36].

4. Come si pongono i nostri risultati nei confronti di indagini terze?

Difficile sapere se la nostra rassegna è esaustiva al riguardo. Il riferimento più rilevante è rappresentato dall'indagine Istat sul lavoro flessibile cui fa riferimento il [Rapporto Annuale Istat 2020](#). Questa indagine, pur utilizzando basi dati differenti dalle nostre, giunge a conclusioni simili riguardo alla numerosità delle popolazioni coinvolte. Ci sono poi stati numerosissimi sondaggi, indagini, riflessioni di grande interesse e di cui non possiamo rendere conto nell'insieme.

In sintesi, abbiamo adottato una “strategia di accerchiamento” per affrontare la questione da più prospettive, ognuna delle quali ha una sua logica e ognuna delle quali viene ora illustrata qui di seguito e nell’Appendice allegata.

2.1 Smart workers “estensivi” e smart workers “ibridi”.

2.1.1 Smart workers “estensivi”: un potenziale di 6,4 milioni.

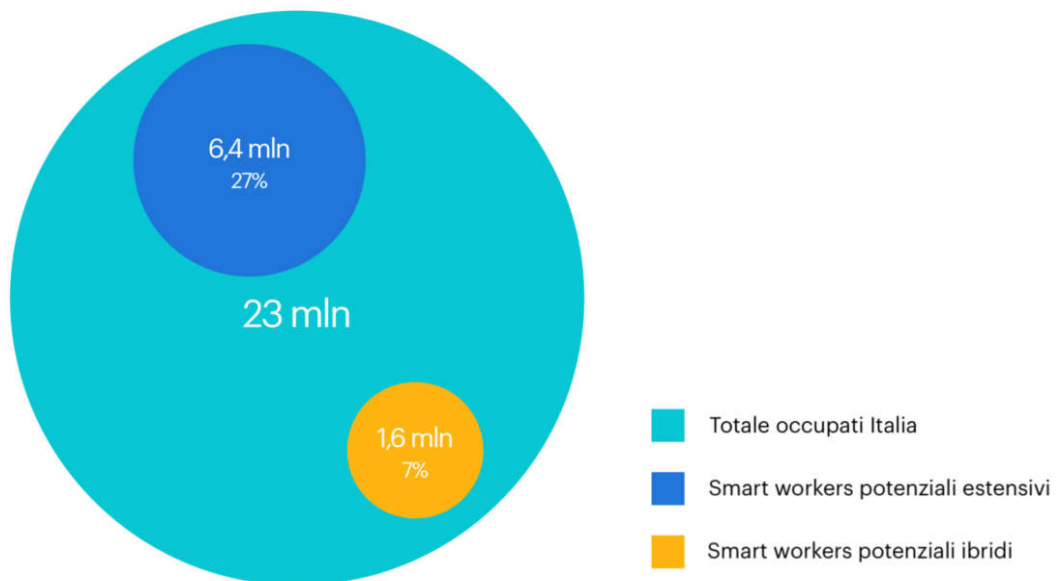
Occorre distinguere tra professioni adatte allo smart working, professioni meno adatte e professioni inadatte. Solo una minoranza di occupazioni ha caratteristiche coerenti con pe-

riodi prolungati di lavoro da remoto. Altre sono adatte a svolgerlo in parte, altre ancora non lo sono, almeno allo stato attuale delle tecnologie.

Chiariamo anche che per smart workers “estensivi” ci riferiamo a professioni che possono potenzialmente svolgere tutte le attività a distanza dal luogo di lavoro. Ciò non vuol dire che questa debba essere la regola, al contrario.

Per esempio gli insegnanti possono potenzialmente svolgere le attività a distanza, ma questo non significa che sia opportuno che lo facciano in via prevalente. Riteniamo infatti che il futuro debba contemplare, di norma, sempre un quantum di attività in presenza.

Grafico 1. Il bacino dei potenziali smart workers “estensivi” e “ibridi”.



Fonte: elaborazione Randstad Research su dati O*Net e Istat, RCFL 1° trimestre 2020.

Secondo le nostre stime, sono circa 6,4 milioni gli occupati (grafico 1) che hanno tutte le caratteristiche necessarie per lavorare quasi interamente da casa. È il bacino potenziale degli smart workers “estensivi”. A questi si aggiungono tutti coloro che possono fare smart working per almeno parte delle loro mansioni, 1,6 milioni di occupati “ibridi”, sui quali ci soffermeremo nel paragrafo successivo.

L’insieme dei potenziali smart workers “estensivi” proviene dall’intersezione di più caratteristiche collegate ad un’analisi delle mansioni e delle competenze delle singole professioni. Nello specifico abbiamo individuato nel repertorio O*Net tre fattori determinanti la cui coesistenza permette di definire le caratteristiche di una professione che si può svolgere a pieno regime da casa:

Necessità o meno di prossimità fisica.

La prossimità fisica è presente nell’insegnamento, ma non indispensabile quando si passa allo smart learning. Per contro, l’attività del cameriere, ad oggi, non è sostituibile da robot.

Frequenza dei contatti con gli altri.

Per lo smart working è necessario che i contatti siano prevalentemente virtuali (telefonate, email, videoconferenze, ...).

Uso del pc come strumento di lavoro.

Tendenzialmente senza pc (o strumento equivalente) non si può lavorare a distanza.

A questi tre fattori, ne abbiamo aggiunto un quarto, non presente in O*Net:

Si può fare da casa.

Ci sono attività che rispondono positivamente alle tre variabili di O*Net (basso contatto fisico, alto uso del pc e bassa prossimità fisica). Ciò però non significa automaticamente che la professione è svolgibile in smart working.

Questa ulteriore variabile di tipo logico ci ha permesso di discriminare tali casi e allo stesso tempo di assimilare al campione altre professioni (come approfondiamo in appendice).

Quali sono in dettaglio i passi compiuti?

In primo luogo abbiamo identificato l’intersezione di coloro che possono lavorare a distanza e di coloro che lavorano al computer (grafico 2). All’interno di questa intersezione abbiamo distinto coloro che necessitano di contatti frequenti e coloro che invece lavorano essenzialmente in autonomia. Nella tabella 1 riportiamo le prime cinque professioni della nostra lista per numerosità.

Tabella 1. Le prime cinque professioni appartenenti al campione dei potenziali smart workers “estensivi” per numerosità

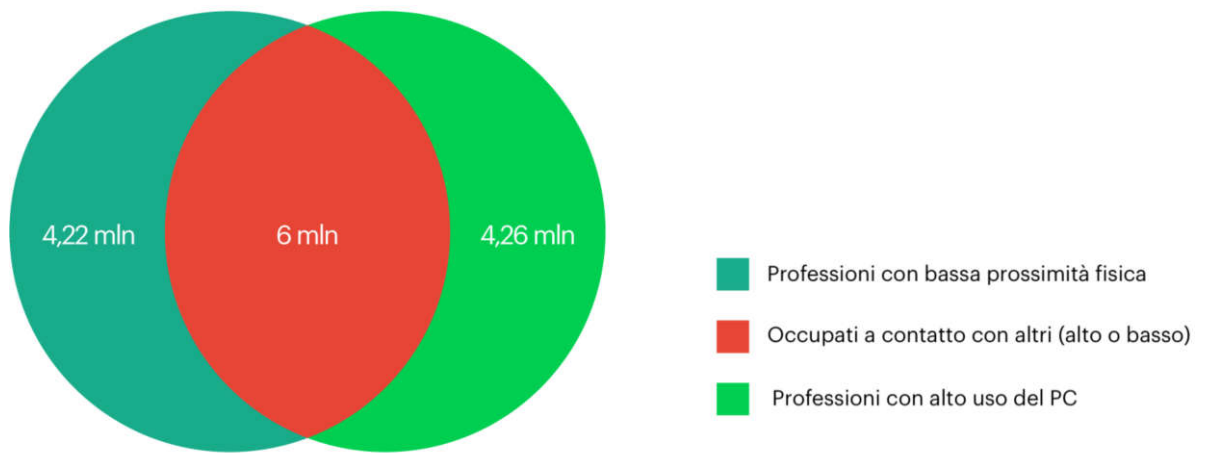
CP ISTAT	DESC ISTAT	OCCUPATI
4112	Addetti agli affari generali	850.607
3312	Contabili e professioni assimilate	397.424
2632	Professori di scuola secondaria superiore	286.274
2641	Professori di scuola primaria	283.377
2521	Procuratori legali ed avvocati	208.873

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Istat, Rcf1 1°trimestre 2020.

Tra i lavoratori esclusi dall'intersezione, nell'insieme che comprende le professioni che hanno un alto uso del pc, ma prossimità fisica elevata troviamo ad esempio gli "elettricisti nelle costruzioni civili e professioni assimilate" (CP 6.1.3.7), gli "addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione" (CP 4.2.2.2) e gli "esercenti delle vendite

all'ingrosso" (CP 5.1.1.1). Nell'insieme che comprende invece le professioni con bassa prossimità fisica, ma anche basso uso del pc vi sono i "tecnici dell'organizzazione del traffico portuale" (3.1.6.5), gli "specialisti in discipline religiose e teologiche" (CP 2.5.6.1) e gli "idraulici e posatori di tubazioni idrauliche e di gas" (CP 6.1.3.6).

Grafico 2. Qualifiche per le quali la prossimità fisica non è indispensabile e che lavorano con il pc. Suddivisione in due sottogruppi: coloro che hanno bisogno di contatti frequenti e coloro che lavorano essenzialmente per conto loro.



Fonte: elaborazione Randstad Research su dati O*Net e Istat, RCFL 1° trimestre 2020.

Nota metodologica: Siamo partiti incrociando la totalità dei Codici Professionali Istat 4 digit con la Rilevazione sulle Forze di Lavoro (Istat) per ottenere il numero di occupati che svolge ciascuna professione. In seguito abbiamo mappato le professioni italiane sul portale statunitense O*Net, dove ogni unità professionale è descritta accuratamente in ogni minimo aspetto che la caratterizza: le sue mansioni, skill, conoscenze, abilità, ma anche le condizioni di lavoro richieste. Il campione è stato costruito con una combinazione di approccio statistico e logico che è stato approfondito nell'appendice 1. Va da sé che talvolta è stato necessario effettuare scelte

arbitrarie e che sarà presente, sia dentro che fuori dal campione, un ristretto numero di professioni di tipo "borderline" la cui collocazione è strettamente legata alle specifiche peculiarità dei singoli.

Una prima misura dei ritardi: smart working effettivo e potenziale.

L'utilizzo dell'indagine sulle forze di lavoro (rilevazione RCFL) ci ha permesso di valutare il numero di occupati che prima del lockdown prendeva parte ad attività di lavoro a distanza. In particolare abbiamo utilizzato il quesito "C48":

"Per accordo con il datore di lavoro, nelle 4 settimane "dal ... al ..." Lei ha effettuato a casa ore di lavoro retribuite o che possono essere recuperate? (compreso telelavoro e smart working)?"

La somma delle risposte positive a tale quesito ci ha condotti ad un campione di 1,8 milioni di occupati che "due o più volte a settimana" o "meno di due volte a settimana" ha lavorato da casa. Osservando la distribuzione di questi occupati nei Grandi gruppi professionali otteniamo la tabella 2.

Tabella 2. Percentuale di smart workers effettivi (RCFL) per grandi gruppi professionali

CP PRIMO DIGIT	POPOLAZIONE SMART WORKERS EFFETTIVI	PERCENTUALE SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI
1. LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA	101.745	18,8%
2. PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	805.318	22,7%
3. PROFESSIONI TECNICHE	514.597	12,5%
4. PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO	164.380	6,3%
5. PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI	111.763	2,6%
6. ARTIGIANI, OPERAI SPECIALIZZATI E AGRICOLTORI	102.762	3,1%
7. CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI E CONDUCENTI DI VEICOLI	11.667	0,6%
8. PROFESSIONI NON QUALIFICATE	23.851	1,0%
9. FORZE ARMATE	9.231	3,8%

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati RCFL al 1° trimestre 2020.

Vediamo che tra le varie professioni, quelle che tendono a fare maggiormente smart working appartengono ai livelli più alti: imprenditori, dirigenti e professioni di elevata specializzazione. Naturalmente, vi sono intere categorie di occupati per le quali il tasso di smart working è, come intuitivo, prossimo allo zero, come i conducenti di veicoli e gli operatori di macchinari, ma anche tutte le professioni dei servizi che hanno uno stretto contatto con la clientela, come i commessi o i camerieri.

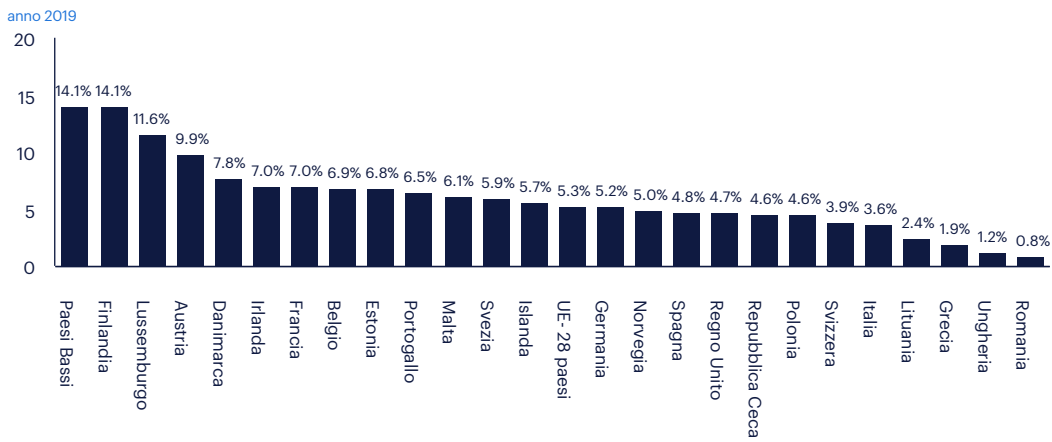
Osserviamo il grande scarto presente tra le professioni che venivano svolte da casa prima dell'emergenza e quelle che hanno tutto il potenziale per essere svolte da casa, pur non valorizzando tale potenziale. Nel complesso, a fare smart working è stato soltanto l'8% della popolazione totale di occupati a fronte di un bacino possibile del 27%, un grande potenziale inesperto resta ancora da scoprire.

Calcolando i risultati dell'insiemistica e aggiungendo le professioni assimilate, sono 6,4 milioni gli occupati che hanno tutte le carte in regola per lavorare da casa, ma prima dell'emergenza ancora in molti non lo facevano. Nei capitoli successivi indagheremo quali sono le competenze da corroborare e quali i freni da allentare per permettere un'eventuale transizione.

Una seconda misura dei ritardi: l'Italia a confronto con gli altri Paesi europei.

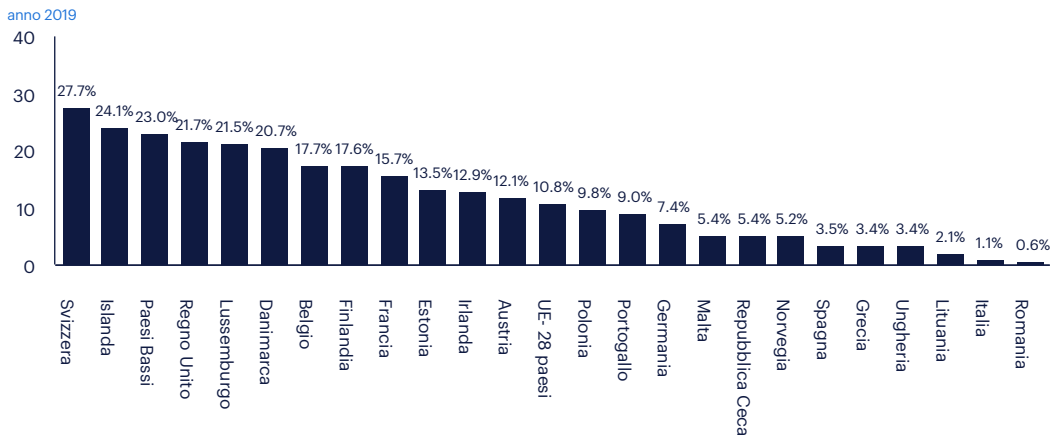
I grafici 3 e 4 rappresentano la condizione critica dell'Italia a confronto con un campione di Paesi europei. Si osserva un netto distanziamento dalla media, sia per chi lavora "abituamente" da casa (corrispondente alla risposta di RCFL "due o più giorni a settimana da casa") sia per chi vi lavora "a volte" (corrispondente alla risposta RCFL "meno di due giorni a settimana da casa").

Grafico 3. L'Italia nel gruppo di coda dei Paesi europei per percentuale di occupati che lavoravano "abituamente" da casa alla vigilia della crisi Covid-19



Fonte: Eurostat

Grafico 4. L'Italia nel gruppo di coda dei Paesi europei per percentuale di occupati che lavoravano da casa "a volte" alla vigilia della crisi Covid-19

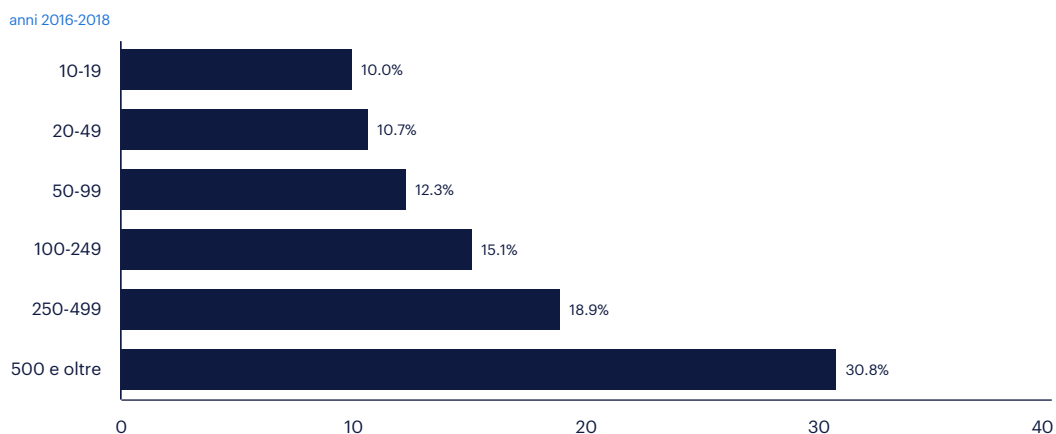


Fonte: Eurostat

Nonostante il netto ritardo italiano che si evince da tali grafici, il Censimento Permanente delle Imprese (Istat [16]) dimostra però che gli andamenti dello smart working mantengono un trend positivo negli anni, segnale che si stavano prendendo iniziative in merito,

esplorandone i benefici per aziende e dipendenti già prima del Coronavirus. Lo stesso Censimento conferma che sono le imprese di maggiori dimensioni e quindi quelle con maggiori capacità organizzative ad aprirsi di più allo smart working.

Grafico 5. Percentuale di smart working/ lavoro agile per classe di addetti.



Fonte: Istat, Censimento delle Imprese 2019.

2.1.2 Smart workers "ibridi": un potenziale di 1,6 milioni di lavoratori.

Ci siamo serviti della rilevazione RCFL del primo trimestre del 2020 per approfondire le caratteristiche distintive di chi può effettivamente fare "smart working" "estensivo" e di chi invece può sì fare smart working, ma solo in maniera "ibrida" e cioè con una componente tecnicamente indispensabile di lavoro in presenza.

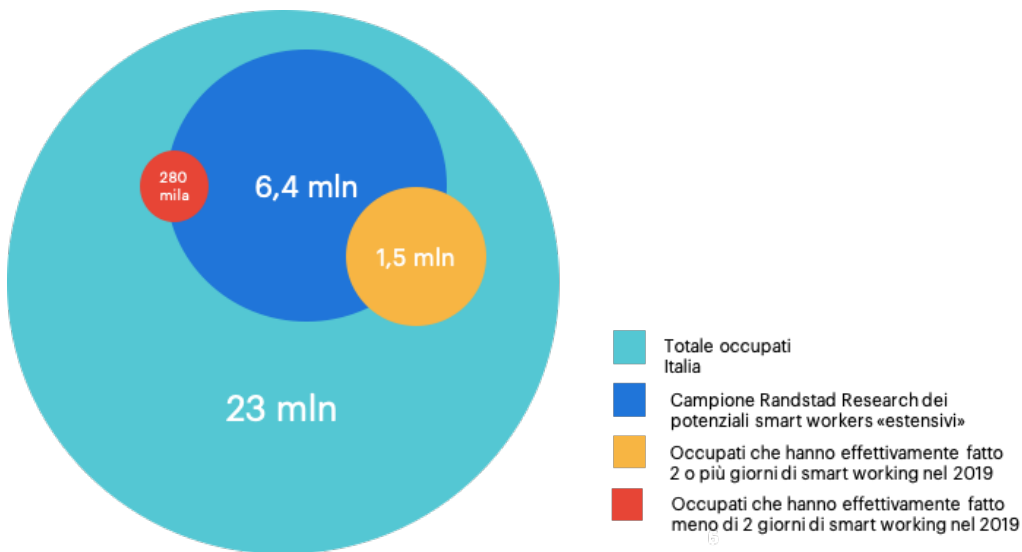
Per prima cosa siamo ripartiti dal nostro campione di 6,4 milioni occupati che potenzial-

mente possiedono le caratteristiche da noi scelte per fare smart working "estensivo". Questi sono stati incrociati con la rilevazione RCFL che distingue due tipi di smart workers:

- chi ha lavorato da casa due o più giorni a settimana nelle quattro settimane precedenti l'intervista
- chi ha lavorato da casa meno di due giorni a settimana nelle quattro settimane precedenti l'intervista.

Dal confronto abbiamo ricavato il grafico 6.

Grafico 6. Confronto tra il campione di smart workers "estensivi" e la rilevazione Rcfl



Fonte: elaborazione Randstad Research, dati RCFL primo trimestre 2020.

Notiamo che, tendenzialmente, chi fa smart working tende a farne due o più giorni a settimana (il cerchio giallo).

Il grafico mostra una grossa differenza tra il campione da noi rilevato (il cerchio blu) e la rilevazione Rcfl. Questo accade in primo luogo perché noi abbiamo scelto di segnalare chi più lavorare da casa al 100%, ma molte professioni non possono farlo in via esclusiva. Prendiamo come esempio un architetto: buona parte delle sue attività si possono svolgere tra le pareti domestiche, se propriamente attrezzate, ma dovrà comunque recarsi sul luogo di lavoro ogni volta che se ne verificherà la necessità. Nello specifico, prendendo il complesso di chi ha fatto smart working nel primo trimestre del 2020 (insieme giallo e insieme rosso), soltanto il 5% degli occupati presenti nella lista è stato da noi rilevato come completamente smart.

Per questa ragione abbiamo deciso di stimare anche gli smart workers che possono svolgere solamente una parte delle proprie mansioni da remoto. Indichiamo questo raggruppamento come "potenziali smart workers ibridi". In passato ci siamo già serviti di questo termine utilizzandolo per indicare il processo di transizione delle qualifiche. In questo caso utilizziamo la parola "ibride" con un'accezione che va via via affermandosi [21] e cioè per segnalare tutte le professioni che possono alternare momenti di lavoro da remoto a momenti di lavoro in sede a seconda delle esigenze. Abbiamo effettuato la nostra stima rapportando la percentuale di smart workers effettivi per ogni singola professione a quella dei digit notoriamente più smart (da 1 a 4). Per i dettagli metodologici si rimanda all'appendice 2. Nella tabella 3 si possono vedere le prime cinque professioni di questo campione per numerosità.

Tabella 3. Le prime cinque professioni per numerosità appartenenti al campione dei potenziali smart workers ibridi.

CP ISTAT	DESC ISTAT	OCCUPATI
3342	Agenti di commercio	185.813
3135	Tecnici delle costruzioni civili e professioni assimilate	165.705
2651	Specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti diversamente abili	135.346
3122	Tecnici esperti in applicazioni	115.806
3321	Tecnici della gestione finanziaria	111.969

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Istat RCFL 1° trimestre 2020.

Tra le professioni che possono parzialmente lavorare da casa troviamo con le percentuali più alte di smart workers effettivi (RCFL), oltre a quelli della tabella 3 qui sopra, le seguenti qualifiche:

- interpreti e traduttori: il 71% degli occupati per questa professione, nel periodo rilevato, ha lavorato anche per un breve periodo da casa contro il 29% che non ha mai lavorato da casa.
- Giornalisti, il 40% ha lavorato anche per un breve periodo da casa.
- Tecnici dell'organizzazione di fiere, convegni ed eventi culturali, il 46% ha lavorato anche per un breve periodo da casa.
- Agenti di commercio, il 36% ha lavorato anche per un breve periodo da casa.

Per percentuali più basse abbiamo i tessitori, con un tasso di smart working del 15,09%, i chimici (16,24%), gli specialisti nell'educazione e nella formazione dei soggetti diversamente abili (18,5%), i maestri d'arte e mestieri (27,29%) e i notai (32,24%).

I dati si dimostrano significativi: tasso di innovazione, automazione e robotica (pensiamo ad esempio ai servizi alla persona operati a

distanza) viaggiano di pari passo con le doti di adattamento e l'inventiva dei singoli. Se anche per le professioni più impensabili, seppur con i naturali margini di errore, vengono rilevati esempi di smart working ciò significa che ancora una volta lo spiraglio verso il futuro vede una stretta combinazione tra i cambiamenti del mondo del lavoro verso un futuro 4.0 e lo sviluppo di competenze, skill e abilità che permettano di adattarsi alle nuove circostanze.

In conclusione, l'analisi logica deve scontare il fatto che la frontiera del lavoro smart può cambiare nel tempo.

2.2 Il rapporto fra le competenze del lavoratore e la probabilità di lavorare in smart working. Alcune evidenze.

In base ad un nostro modello logit (descritto in appendice), la probabilità di lavorare da casa è funzione delle competenze che descrivono ciascuna professione. Più nello specifico, sono le competenze a contenuto teorico-as-

tratto quelle che più si correlano con la possibilità di lavorare da casa.

Fra queste, ciò che più distingue le professioni che tendono o non tendono a fare smart working, è la “literacy”, ovvero l’insieme delle competenze associate alla lettura, alla scrittura, alla comprensione di testi, l’espressione orale. Questo insieme di competenze, secondo la rilevazione O*Net, ha requisiti molto alti fra le professioni altamente specializzate di tutti i tipi, fra i dirigenti e in parte anche fra i tecnici.

Al contrario di quanto ipotizzato l’impatto delle competenze informatiche sulla probabilità di lavorare in smart working è inferiore a quello della literacy.

Questo avviene perché, crediamo, le competenze informatiche hanno una diffusione un po’ più trasversale rispetto alla literacy che invece tende ad essere più alta nei gruppi professionali più altamente specializzati.

Completano il quadro delle competenze a contenuto maggiormente astratto o teorico le conoscenze scientifiche, le competenze artistiche in senso lato, le competenze di marketing e la “numeracy”: ciascuna fra

queste contribuisce a definire nettamente un profilo professionale che tende a lavorare da casa, almeno parzialmente, a parità di altri fattori.

Da un altro punto di vista, le caratteristiche di una professione che invece prevedono il fatto di non potere lavorare da casa sono la necessità di prossimità fisica, il contatto con altri, la richiesta una maggior percezione sensoriale, così come le competenze inerenti alla medicina o alla preparazione di cibi e bevande in generale. La conoscenza dei processi produttivi, a parità di altri fattori, si associa fortemente alla tendenza a non lavorare da casa.

Come misura di bontà a posteriori del modello stimato abbiamo confrontato le incidenze osservate del lavoro in smart working per profilo professionale, relativamente all’anno 2019, usando la media annuale dalla rilevazione campionaria delle forze lavoro dell’Istat con le probabilità a posteriori (stimate dal nostro modello) di lavorare in smart working. Come si evince dalla tabella 4 il modello predice con accuratezza le incidenze osservate nel campione, fornendo quindi una buona descrizione dell’evento smart working e fornendo una buona guida per le future dinamiche del fenomeno.

Tabella 4. Probabilità a posteriori di lavorare in smart

Gruppo Professionale	Stime Campionarie Trim 1 2019	Incidenza effettiva Smartworking	Probabilità a posteriori di lavorare da casa	Stima del numero potenziale di persone in smart working
1 Dirigenti	521.072	14%	84%	436.026
2 Alta specializzazione	3.478.022	13%	91%	3.176.963
3 Tecnici	4.117.162	7%	70%	2.878.615
4 Impiegati	2.625.420	2%	25%	662.589
5 Professioni dei servizi	4.379.138	2%	12%	504.983
6 Operai addetti alle macchine	3.306.524	3%	16%	545.210
7 Operai specializzati	1.810.485	1%	11%	191.681
8 Operai non qualificati	2.458.438	1%	12%	298.207
9 Forze Armate	258.002	1%	5%	13.134

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati O*Net e Istat, RCFL 1° trimestre 2019.

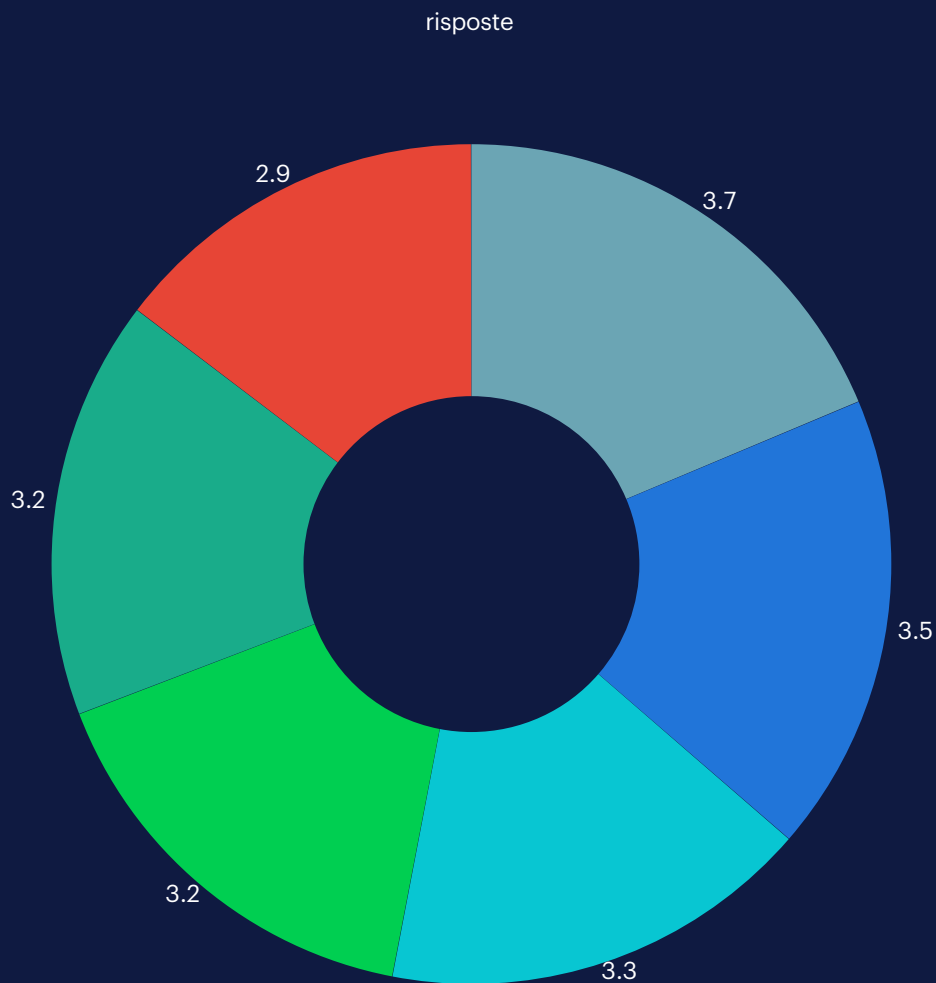
2.3 L'importanza di organizzazione, normativa, attività relazionali e formazione nei risultati di una indagine Randstad.

La nostra indagine sul lavoro smart ha potuto beneficiare di alcuni quesiti inseriti in un questionario Randstad [36] (in Appendice l'illustrazione delle caratteristiche principali). Le risposte, giunte da un campione di oltre 6000 aziende italiane, hanno consentito di approfondire una serie di problematiche.

In particolare, è stato chiesto agli intervistati di specificare, con un punteggio da 1 a 5, quali fossero i fattori più importanti di sviluppo dello smart working. Nel grafico 7 la media delle risposte.

I risultati di questa indagine integrano l'analisi logit illustrata nella sezione precedente poiché confermano che il lavoro smart deve essere molto di più che lavoro a distanza e lontano dal luogo di lavoro. Occorre, secondo lo stesso parere dei manager delle aziende intervistate, che lo smart working si realizzi in un quadro organizzativo che favorisca la condivisione e che sia sorretto da una normativa adeguata. Occorre, altresì, da un lato pensare a spazi virtuali di condivisione e, dall'altro, assicurarsi che quelli privati siano adeguatamente attrezzati. Bisogna, infine, realizzare attività di formazione continua per mettere in grado le persone di utilizzare pienamente gli strumenti disponibili.

Grafico 7. Media delle risposte dell'indagine Randstad al quesito: "Quali ritiene siano i fattori di un possibile sviluppo futuro dello smart working?"



- modalità operative che favoriscano la condivisione dei contenuti e la risoluzione di eventuali problematiche
- una normativa semplice che definisca diritti e doveri e tale da contenere al minimo i fattori di conflittualità
- la necessità di creare spazi relazionali virtuali e in senso ampio tra i dipendenti
- attività di formazione continua che consentano di sfruttare pienamente gli strumenti di smart working
- supporti per le famiglie e per i lavoratori volti ad attrezzare adeguatamente le abitazioni
- una politica efficace di mobilità integrata.



I risultati dell'indagine Randstad risultano, infine, complementari a quelli di altre indagini e riflessioni. Un aspetto importante riguarda, per esempio, dal lato dei lavoratori, il comportamento specifico di diverse coorti demografiche: così, l'azienda ricercata dai giovani pratica lo smart working, ha orari flessibili, realizza programmi di formazione personalizzati, promuove la socializzazione e la condivisione delle responsabilità.

2.4 L'indagine Istat, una stima convergente da basi metodologiche diverse.

La nostra indagine sullo smart working presenta delle convergenze interessanti con un'analoga indagine Istat, conteggiata però su database differenti.

La somma dei nostri due campioni è pari a 8 milioni di lavoratori (6,4+1,6). Il potenziale di lavoratori smart indicato dall'indagine Istat è di 8,2 milioni. Tale numero risale ad una ricerca effettuata nel 2019 volta a stimare il poten-

ziale del "lavoro flessibile" [14]. Analogamente alla nostra indagine descritta al paragrafo 2.1 che ci ha portato a inserire il flag "si può fare da casa", l'Istat si è servita di un flag che chiama "fattibilità da remoto" (indicazioni nel dettaglio riguardo al lavoro di Istat si trovano nell'Appendice 5). Tuttavia le basi delle due indagini sono diverse.

Il primo punto di interesse è naturalmente nella convergenza delle stime ottenute seguendo due percorsi differenti.

Il secondo punto di interesse viene dalla conferma che riflessioni fondate su basi dati specifiche non sono necessariamente in grado di cogliere i molteplici fattori che stanno dietro alla possibilità di effettuare smart working. Tali fattori comprendono variabili ambientali e soggettive, riconducibili alla specifica persona e/o alla specifica azienda, al contesto geografico di riferimento e così via.

Tale complessità di fattori genera la possibilità di arrivare alla stima degli smart workers per vie differenti, con visioni più o meno complete del fenomeno.

2.5 Focus sulle mansioni: orientamento scolastico e orientamento al lavoro.

Abbiamo voluto realizzare una metodologia per confrontare professioni effettivamente e/o potenzialmente coinvolte nello smart working.

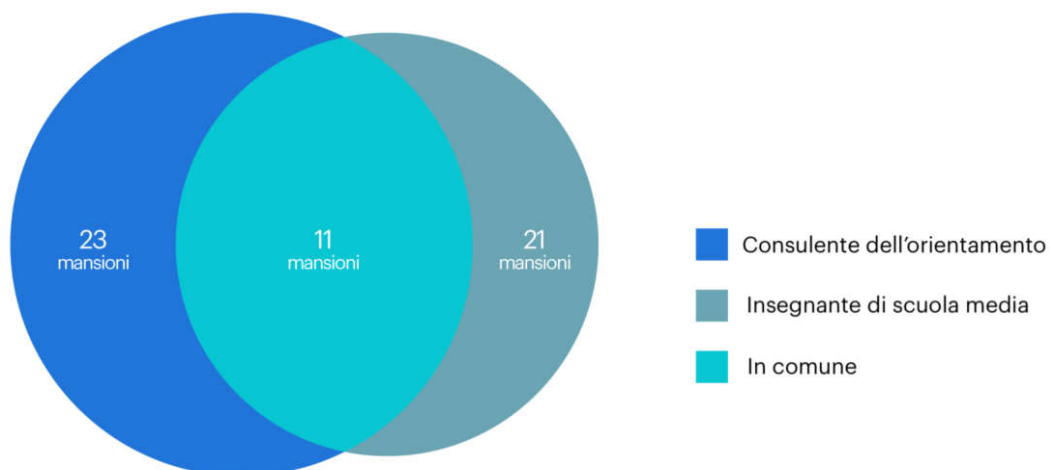
Per la nostra analisi abbiamo scelto l'insegnante di scuola media a rappresentare la docenza (che include le attività di orientamento scolastico), e il consulente dell'orientamento per rappresentare i servizi del lavoro. Abbiamo confrontato le schede delle due professioni sul portale statunitense O*Net [28].

Le mansioni rappresentano tutte le attività che caratterizzano nel concreto le singole profes-

sioni. Come vediamo nel grafico 8, ben 11 di queste sono condivise tra le due figure. In questa intersezione troviamo ad esempio:

- Conferire con altri professionisti per discutere dei progressi del soggetto, per determinare i suoi bisogni e le sue priorità.
- Preparare i soggetti alle successive esperienze incoraggiandolo ad esplorare le opportunità formative e a perseverare nelle sfide.
- Discutere di programmazione di carriera e assistere nelle mansioni amministrative.
- Preparare la documentazione relativa alle attività svolte.
- Osservare i soggetti per valutarne la performance, il comportamento, lo sviluppo sociale e la salute.

Grafico 8. Confronto tra mansioni: consulente dell'orientamento e insegnante di scuola media.



Fonte: elaborazione Randstad Research su dati O*Net

Confronto tra conoscenze, skill, skill tecnologiche e abilità

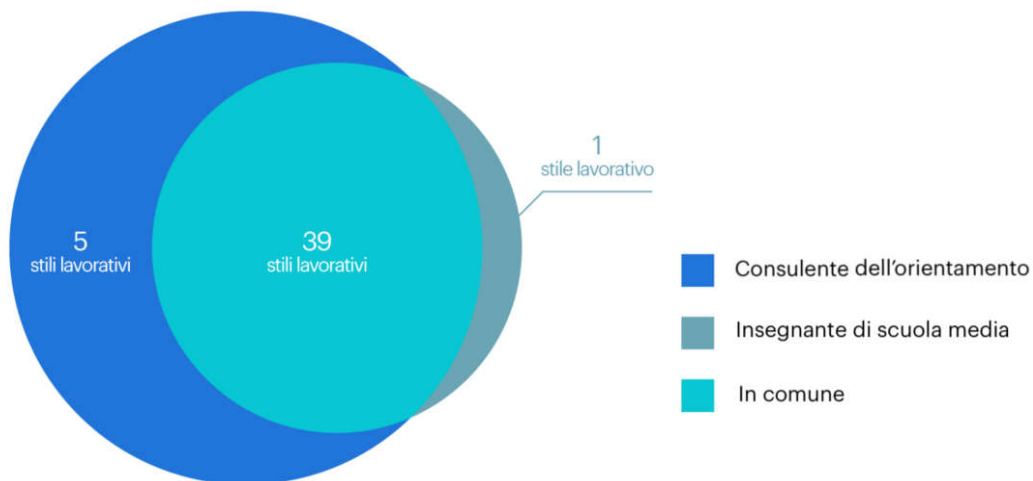
Entrambe le figure richiedono le medesime conoscenze, skill e abilità.

- Tra le principali conoscenze necessarie troviamo la psicologia, i servizi al cliente e alla persona, antropologia e sociologia, amministrazione e management.
- Tra le principali skill invece la scrittura, la comprensione scritta, il parlare, ma anche la percettività, l’ascolto attivo, il monitoraggio, le strategie di apprendimento.
- Fanno parte delle abilità più importanti per entrambe le figure l’espressione e compren-

sione orale e scritta, ma anche la chiarezza nel parlare, la sensibilità ai problemi, il ragionamento deduttivo.

- L’ambito tecnologico mostra qualche lieve differenza. Su un totale di 12 skill tecnologiche, l’insegnante di scuola media ne condivide 10 con il consulente all’orientamento. Utilizzo della posta elettronica, pacchetto office, programmi per creare presentazioni, fogli di calcolo etc. Al consulente tuttavia è richiesto un numero maggiore di skill, e pertanto a quelle condivise con l’insegnante se ne aggiungono ulteriori 15. Questo maggiore livello di digitalizzazione della figura dei servizi per il lavoro va ancora più a contrastare le difficoltà avute a fare partire da remoto le attività di questo tipo di professioni durante l’emergenza.

Grafico 9. Confronto tra gli stili lavorativi: consulente dell’orientamento e insegnante di scuola media.



Fonte: elaborazione Randstad Research su dati O*Net

Confronto tra stili lavorativi

La categoria degli stili lavorativi rappresenta una delle più significative per il confronto tra le due professioni. È qui infatti che si trovano le caratteristiche del contesto in cui queste si svolgono: se è necessario stare in piedi, se si svolgono in parte all'aperto, se mettono a rischio di malattie. Nel grafico 9 si può notare l'estrema somiglianza negli stili lavorativi di queste due professioni. 39 stili sono condivisi, un solo stile differenzia l'insegnante dal consulente e 5 stili sono propri del consulente. Nell'insieme di questi 39 stili poi, sono ben 12 quelli che descrivono attività lavorative svolte con frequenza quotidiana come il parlare in pubblico, l'utilizzo della posta elettronica, l'aver a che fare con persone irritate, le discussioni faccia a faccia, il prendere decisioni etc.

Nel complesso, l'analisi dei vari aspetti che compongono le due professioni dimostra che il discrimine tra il loro svolgersi online o offline non è da cercarsi nelle professioni in sé ma semmai in scelte di tipo organizzativo o gestionale.

2.6 Quale lavoro da remoto? Quali attività in presenza? Quali integrazioni?

Lo strappo avvenuto con la crisi del Coronavirus deve rappresentare al contempo un'opportunità per accelerare e generalizzare alcuni processi e l'occasione per correggere le situazioni di emarginazione e alienazione che in troppi casi si sono create, per colmare gravi disuguaglianze e iniquità.

il futuro richiede apertura e consapevolezza

Ma tutto ciò richiede apertura da parte dei cittadini, delle istituzioni e delle imprese e la consapevolezza che il nuovo modo di lavorare non potrà essere una replica a distanza del lavoro di ufficio o in fabbrica, ma la scelta svolgere in maniera integrata il lavoro in presenza e quello a distanza il meglio unendo i diversi punti di forza.

Le implicazioni sono molto ampie: riguardano la possibilità di migliorare la produttività, di ottimizzare la mobilità individuale e sociale, di migliorare la qualità della vita e la coesione sociale. Tale variabilità fa sì che le strade percorribili siano molteplici.

Nel box che segue sintetizziamo come esempio un podcast in cui un pioniere della collaborazione in rete, [Matt Mullenweg](#), affronta il concetto ancora più evoluto di "distributed work", "lavoro distribuito", che richiede una forte capacità di trasformazione.

Verso il “lavoro distribuito”. Un’evoluzione in cinque stadi.

Sono solo alcune categorie di lavoratori, soprattutto le categorie più professionalizzate, che possono fare in maniera estensiva smart working. Sono comunque numeri importanti, qualcosa in più di un terzo della popolazione lavorativa. Come si può trasformare lo smart working per questi soggetti?

Gli uffici delle società di Matt Mullenweg sono cambiati. È rimasto solo uno spazio fisico per incontri interni o esterni. Oggi le società dirette da Matt Mullenweg lavorano 40 settimane all’anno a distanza e 12 per incontri faccia a faccia, indispensabili perché possono creare dei legami interpersonali più approfonditi. Nella conversazione è emersa una domanda interessante: quanto ha contribuito alla diffusione del Covid-19 l’ostilità allo smart working che ha portato dirigenti e lavoratori a recarsi al lavoro anche in condizioni di rischio?

I cinque stadi dell’evoluzione verso il distributed work:
Stadio 1: replicare le stesse modalità del lavoro in presenza.

Stadio 2: introdurre l’autonomia sganciandosi dai modelli di organizzazione della fabbrica e dell’ufficio.

Stadio 3: condividere in maniera sincrona.

Stadio 4: lavorare in maniera asincrona ma coordinata, in un ciclo di 24 ore.

Stadio 5: Fare a distanza tutto quello che non si riesce a fare in ufficio in termini di benessere, comfort, accesso a momenti di socialità. Fare 10 minuti di intervallo per ricaricarsi di ginnastica o di ascolto di musica, di gioco o di meditazione senza interferenze terze o semplicemente disturbi terzi in ufficio.

L’open space non consente queste attività, come non consente brevi attività di supporto alla famiglia, come scendere a prendere i figli nella scuola vicino a casa. C’è quindi una dimensione di qualità del lavoro, di qualità della cura di se stessi, di qualità del tempo libero.

Vantaggi:

- Una focalizzazione sui risultati e una valorizzazione del lavoro sulla base della qualità piuttosto che su impressioni come piacevolezza o spiacevolezza di una persona, suo modo di vestire o parlare etc..
- L’accesso a basi dati distribuite e canali informativi aperti riduce l’esigenza di ricorrere alla posta elettronica.
- Un’organizzazione meno gerarchica.
- Eliminazione dei tempi e dei costi del tragitto casa-lavoro.

Svantaggi:

- La perdita del contatto diretto con l’organizzazione. Rimedio: creare riunioni informali online.
- La sicurezza online? Un vero problema. Le aziende stanno imparando a superarlo perché tutti sanno che la sicurezza in senso generale non si mette in pratica creando un muro intorno all’azienda, ma creando un sistema sicuro negli accessi.
- Il timore che la comunicazione scritta, più comune nel lavoro a distanza, possa essere utilizzata contro di noi. Rimedio: regole orientate ad una comunicazione scritta sempre “in positivo”.
- La cattiva qualità delle informazioni distribuite. Rimedio: sistema di validazione.

Un mondo in trasformazione

Stiamo cambiando il modo di relazionarci, di scrivere. Per esempio, non si scrive in un’email o su un blog come si scriveva una volta una lettera, un rapporto. Siamo più sintetici, più informali, più attenti all’efficacia. Impariamo a pensare in termini di sistemi e obiettivi, diventiamo più adattabili: non sappiamo come e quando terminerà l’emergenza Covid-19 e quali altri shock potranno colpirci. Dobbiamo interrogarci sugli aspetti essenziali delle nostre attività e dei nostri obiettivi aziendali, sui sistemi che la trasformazione digitale e il lavoro digitale innescano.

Il futuro dello smart working, secondo Dario di Vico [8] è strettamente legato alla capacità delle singole aziende di analizzarsi al meglio e di ridisegnare i propri cicli produttivi immateriali. I punti chiave perché lo smart working possa diventare un'occasione di scambio virtuoso tra esigenze aziendali e condizione lavorativa sarebbero i seguenti:

Differenze tra i tipi di dipendenti.

Il lavoro di tipo impiegatizio/amministrativo si è dimostrato più facilmente dislocabile, mentre il lavoro di tipo tecnico va analizzato caso per caso.

Risparmio sulle sedi.

Alessandro Profumo, Amministratore Delegato di "Leonardo", stima che in seguito al ricorso allo smart working si sia liberato il 30% degli uffici aziendali. Molte aziende potrebbero scegliere di non rinnovare i contratti di affitto di alcune sedi.

L'attitudine dei manager è fondamentale.

I più tradizionalisti non vedono di buon occhio lo smart working. Allo stesso tempo altri hanno già chiaro che sarà uno strumento fondamentale nel prossimo futuro, come Claudio Granata (direttore delle risorse umane del gruppo Eni) che prevede che il 35% dei dipendenti aziendali passerà allo smart working in maniera strutturale.

Discriminante sarà il tasso di attività manifatturiere.

La natura stessa dell'azienda e delle sue attività influisce sulla possibilità dei suoi dipendenti di lavorare da remoto.

Produttività.

Alcune aziende hanno avuto modo di riconoscere un sovrannumero di dipendenti interni, scoprendo che la produttività da remoto non veniva intaccata anche con una minore occupazione



Mentre andiamo in stampa con questo Rapporto (ottobre 2020), l'Istat pubblica i risultati del quesito sul lavoro da casa per il secondo trimestre 2020, il trimestre del lock down. Non sorprende il balzo in avanti del lavoro da casa durante la fase emergenziale.

In un secondo Rapporto potremo approfondire le informazioni che emergono da questa ultima indagine e situare il numero degli oltre 4 milioni di lavoratori che hanno risposto affermativamente ai quesiti riguardo al lavoro da casa.

Tabella 5. Lavoro da casa: confronto tra primo e secondo trimestre 2020.

Lavoro da casa (nelle 4 settimane precedenti l'intervista)	Primo trimestre 2020	Secondo trimestre 2020
2 o più giorni	1.577.749	4.165.239
meno di 2 giorni	282.052	282.243
no	21.182.738	18.245.215
non sa	27.220	20.055
Totale occupati	23.069.759	22.712.752

Fonte: Istat, RCFL 1° e 2° trimestre 2020.

Quali professioni sono state effettivamente coinvolte? Quanto hanno inciso, sulla capacità di lavorare a distanza ritardi istituzionali ed organizzativi? Nicola Gratteri, procuratore di

Catanzaro indica, per esempio, grandissimi spazi per la digitalizzazione e per permettere il lavoro da remoto nella giustizia che oggi **non è consentito**.

03

Il potenziale dello
smart learning in
rapporto al lavoro e
nel sistema
dell'istruzione e della
formazione

Per l'istruzione, come per il lavoro, l'attività a distanza rappresenta un'occasione di trasformazione e oggi più che mai, nella "società della conoscenza", il lavoro ha bisogno di istruzione. Abbiamo visto come l'analisi logit illustrata nel capitolo precedente faccia emergere la centralità della literacy e quindi di una capacità di conoscenza critica.

Come già evidenziato nell'introduzione, l'istruzione italiana è arrivata all'appuntamento della crisi impreparata, in un contesto frammentato, con punte di eccellenza, ma vaste aree di inadeguatezza.

Per il Pisa, nel 2018 risultiamo sotto la media per competenze in matematica, scienze, comprensione dei testi (476 per capacità di lettura contro una media Ocse di 487, 468 in scienze contro una media Ocse di 489). Ma più che con la media [occorrerebbe confrontarsi](#) con punteggi vicini o superiori ai 500 punti: quelli di Paesi come la Francia, il Canada o la Finlandia.

Ancora meno buoni i risultati per il Piac, il test sulle competenze della popolazione in età lavorativa (15-64 anni), come evidenziato da un lavoro di Davide Ciferri [9]. Proprio in relazione alla formazione continua, l'Italia è tra le cenerentole europee per livelli di partecipazione. Non da ultima, vanno tenuti presenti gli insegnanti e l'organizzazione della didattica. L'indagine [Talis](#) dell'Ocse, vede gli insegnanti italiani nettamente sotto la media per prospettive di carriera, soddisfazione riguardo al reddito e al lavoro, corrispondenza tra incarichi e responsabilità. Anche riguardo ad un altro indicatore importante, la relazione tra attività di aggiornamento degli insegnanti e loro impatto sulle pratiche di insegnamento, l'Italia si colloca sotto la media del campione. Eppure proprio l'istruzione è un campo in cui riforme

attuare con decisione possono far conseguire buoni risultati in pochi anni. È stato il caso della Finlandia e dell'Estonia che si sono posizionate ai livelli più elevati del PISA puntando molto sulla qualità e l'autonomia degli insegnanti.

C'è dunque molto da fare per sviluppare e generalizzare le esperienze positive dell'istruzione a distanza realizzate durante lo shock del Covid-19 al fine di migliorare i risultati dell'istruzione nel nostro Paese.

3.1 Il campo sottosviluppato della formazione continua.

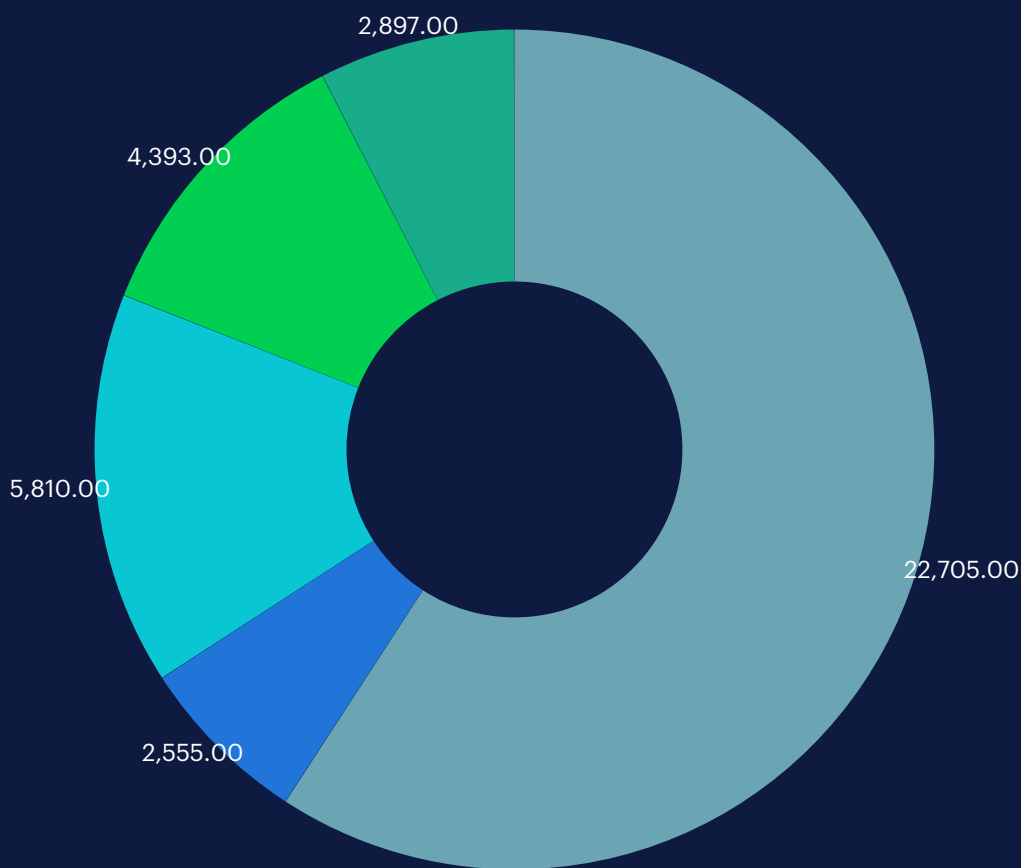
La formazione continua ha un altissimo potenziale di crescita. Se escludiamo gli inattivi per motivi di studio o formazione professionale (4,4 milioni), sono 33,6 milioni le persone impiegabili in formazione continua lungo tutto l'arco della vita (grafico 10). Si tratta della popolazione in età lavorativa compresa tra i 15 e i 64 anni che per ragioni diverse dovrebbe essere coinvolta.

- 23 milioni di occupati
- 2,5 milioni di disoccupati
- 2,9 milioni di Neet
- 5,8 milioni di altri inattivi

All'interno di questa popolazione troviamo gli occupati, che hanno bisogno di continuare a formarsi per rimanere sul mercato del lavoro o per ambire a salti di carriera. Troviamo i disoccupati, per i quali un percorso formativo anche breve può risultare la carta vincente per reinserirsi. Troviamo anche una grossa mole di inattivi. Tra questi spicca la categoria dei NEET, i giovani (19-34 anni) che non studiano e non lavorano.

Grafico 10. La composizione della popolazione in età lavorativa e il bacino potenziale della formazione continua (15-64 anni).

in milioni



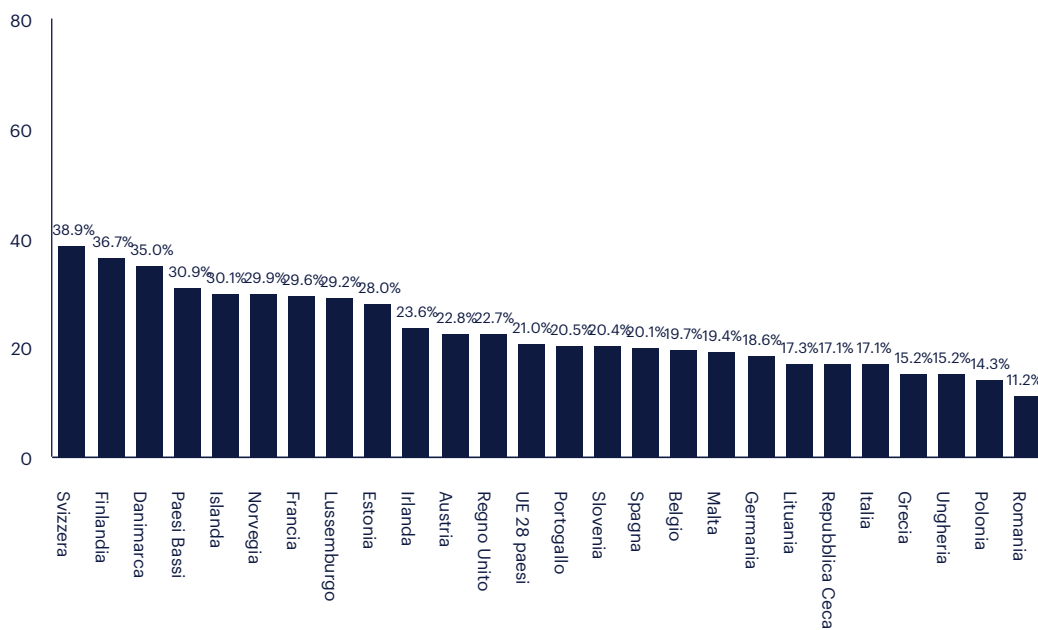
- Occupati
- Disoccupati
- Altri inattivi
- Inattivi per motivi di studio o formazione professionale - già inclusi nella popolazione studentesca
- Inattivi NEET



Eppure di formazione continua in Italia se ne fa pochissima. Il grafico 11 mostra come il nostro Paese si collochi agli ultimi posti in Europa e il dato non è certo una novità. Il trend 2010-2019 (grafico 12) evidenzia come la situazione sia ormai stabilmente da un decennio al di sotto della media europea. La formazione continua rappresenta ancora un territorio

poco esplorato: l'ultimo [rapporto Bes](#) segnala un lieve incremento dello 0,2% rispetto all'anno precedente l'ultima rilevazione, ma il dato è ancora molto basso: sul totale della popolazione tra i 25 e i 64 anni soltanto l'8,2% ha partecipato ad attività di formazione continua nelle 4 settimane precedenti l'intervista¹.

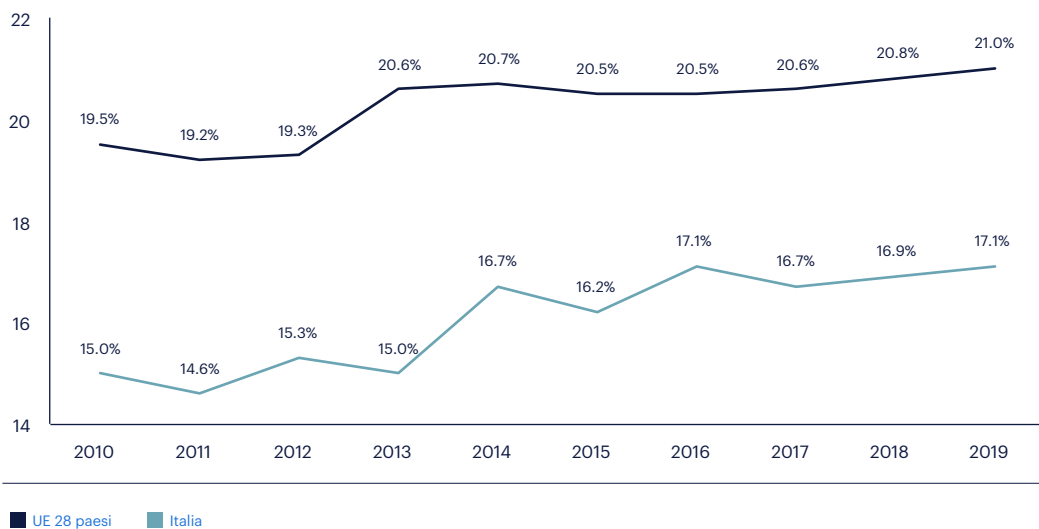
Grafico 11. La formazione continua nel 2019, confronto tra Italia e altri Paesi UE.



Fonte: Eurostat 2020.

¹ Definizione dell'indicatore «Partecipazione alla formazione continua» del rapporto Bes (Istat): "Percentuale di persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista sul totale delle persone di 25-64 anni".

Grafico 12. Formazione continua: trend 2010-2019. Confronto Italia-UE.



Fonte: Eurostat 2020.

Anche le imprese italiane non brillano in quanto ad investimenti in formazione. Se si esclude quella obbligatoria, come i corsi di sicurezza sul lavoro: soltanto [un'impresa su cinque nel 2019](#) ha investito in formazione non obbligatoria, il 22,4% ossia poco più di 230mila imprese su un totale di oltre un milione.

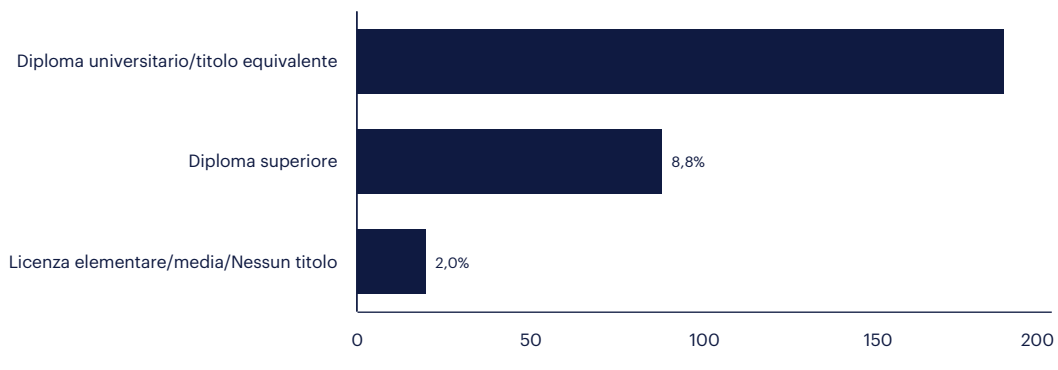
Come è ormai noto, il tasso di partecipazione alla formazione continua sale con l'innalzarsi del titolo di studio (grafico 13). Sul totale dei partecipanti, soltanto il 2% è in possesso dei titoli di studio minimi (licenza elementare o media o nessun titolo). La percentuale sale all'8,8% per chi possiede un diploma superiore per arrivare al 18,7% dei laureati o

titoli di studio simili². Interessante osservare che la formazione continua sembra essere una prerogativa delle generazioni più giovani. Forse perché possiedono più familiarità con gli strumenti digitali che fanno spesso da supporto, ben il 36,8% dei partecipanti ha un'età inferiore a 34 anni (grafico 14).

Per quanto riguarda le ripartizioni geografiche, il primato della formazione continua spetta alle regioni del Nord Italia, mentre il Sud rimane il fanalino di coda. Tuttavia tutte le regioni italiane rimangono ben distanti dai livelli raggiunti dalla formazione continua nei Paesi leader dell'Europa.

2 Accademia, Diploma Universitario, Laurea, Specializzazione, Dottorato.

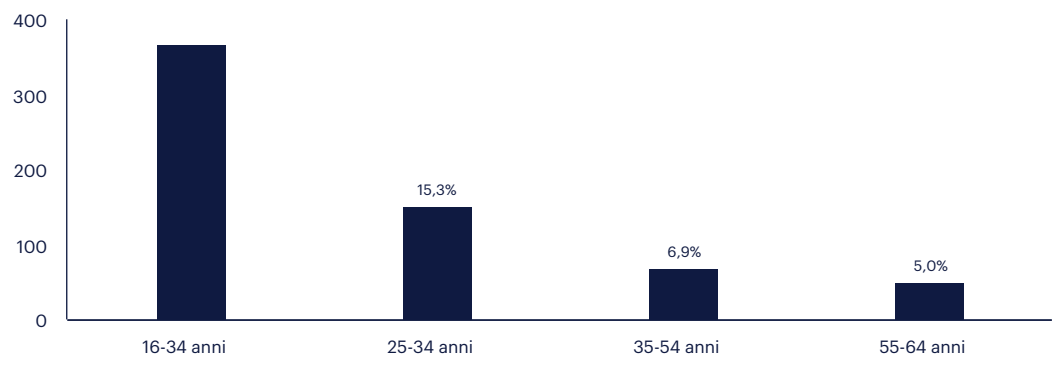
Grafico 13. Percentuale di partecipazione ad attività di formazione continua per titolo di studio- valori percentuali (dati 2018)



■ 2018

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Istat (Rapporto BES 2019).

Grafico 14. Percentuale di partecipazione ad attività di formazione continua per età - valori percentuali (dati 2018)



■ 2018

Fonte: elaborazione Randstad Research su dati Istat (Rapporto BES 2019).

3.2 Il mondo dell'istruzione, dalle primarie all'università, trainato verso il digitale .

La quarantena ha costretto il mondo della didattica ad un rapido adattamento, spostandola dalle aule fisiche a quelle virtuali e portando alla luce criticità molto importanti che si differenziano a seconda delle età degli alunni, ma anche del contesto socio-economico delle singole scuole.

. Il Coronavirus ha fornito una grande spinta al settore verso la didattica a distanza, un'op-

portunità accolta con pareri e soluzioni discordanti.

La popolazione coinvolta nello smart learning durante la pandemia è ingente: per la formazione di tipo tradizionale si contano:

- circa 9 milioni di alunni tra scuola primaria, secondaria di I e II grado e Università (tabella 7).
- più di 900 mila docenti tra scuola dell'infanzia, primaria, secondaria di I e II grado e Università (tabella 6).

Tabella 6. I docenti coinvolti nello Smart Learning durante l'emergenza

Dati 2018 per i docenti delle scuole pubbliche. Dati 2017 per i docenti delle Università pubbliche e private.

POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO	DOCENTI
Scuola dell'infanzia	101.136
Scuola primaria	278.640
Scuola secondaria di I grado	196.770
Scuola secondaria di II grado	295.722
Università	53.793
scienze matematiche e informatiche	3.011
scienze fisiche	2.170
scienze chimiche	2.775
scienze della terra	1.004
scienze biologiche	4.556
scienze mediche	8.805
scienze agrarie e veterinarie	2.959
ingegneria civile e architettura	3.319
ingegneria industriale e dell'informazione	5.391
scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	4.623
scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	4.351
scienze giuridiche	4.483
scienze economiche e statistiche	4.712
scienze politiche e sociali	1.634

Fonte: Istat.

Tabella 7. Gli alunni coinvolti nello Smart Learning durante l'emergenza

Dati 2018 per alunni di scuole pubbliche e private. Dati 2017 per alunni delle Università pubbliche e private.

POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO	ALUNNI
Scuola dell'infanzia	1.491.290
Scuola primaria	2.754.057
Scuola secondaria di I grado	1.731.272
Scuola secondaria di II grado	2.687.748
Istituto superiore	3.322
Istituto professionale per l'industria e l'artigianato	145.607
Istituto professionale per i servizi commerciali	126.769
Istituto professionale per i servizi alberghieri e ristorazione	184.488
Altri istituti professionali	64.504
Istituto tecnico industriale	337.833
Istituto tecnico commerciale	387.951
Istituto tecnico per geometri	34.790
Altri istituti tecnici	117.387
Licei socio-pedagogici, della comunicazione, delle scienze sociali	229.600
Liceo scientifico	652.429
Liceo classico	275.977
Liceo linguistico	11.793
Istituto d'arte	52.364
Liceo artistico	62.907
Università	1.654.616
Gruppo scientifico	57.901
Gruppo chimico-farmaceutico	66.673
Gruppo geo-biologico	73.469
Gruppo medico	174.286
Gruppo ingegneria	223.280
Gruppo architettura	71.323
Gruppo agrario	47.354
Gruppo economico-statistico	224.055
Gruppo politico-sociale	151.891
Gruppo giuridico	158.314
Gruppo letterario	118.533
Gruppo linguistico	101.023
Gruppo insegnamento	84.645
Gruppo psicologico	61.781
Gruppo educazione fisica	38.480
Gruppo difesa e sicurezza	1.608

Fonte: Istat.

3.3 Luci ed ombre dell'esperienza Covid-19 nell'istruzione e nella formazione a distanza.

Come si sono svolte le lezioni scolastiche in questi mesi? La didattica a distanza si distingue in due tipi:

- e-learning: formazione a distanza vera e propria
- aule virtuali: spazi online che mantengono gli aspetti classici della formazione.

Le scuole italiane hanno necessariamente utilizzato sperimentalmente questa seconda formula. Si tratta di una formula "blended" che, al contrario dell'e-learning in senso stretto, permette di mantenere un numero maggiore di aspetti della formazione tradizionale in aula.

Naturalmente non ci sono soltanto benefici. In questi mesi sono state principalmente due le obiezioni mosse a questa modalità di apprendimento:

- "Non tutti hanno gli strumenti necessari"

La mancanza di supporti come un pc portatile o un tablet ha colpito soprattutto le fasce dei meno abbienti, ma anche nelle famiglie benestanti non necessariamente è presente un dispositivo per ciascun membro del nucleo familiare.

- "La formazione virtuale è meno efficace"

Difficile dimostrare quanto sia meno efficace di quella tradizionale, in un contesto in cui è stata imposta per necessità piuttosto che attraverso una programmazione.

Le famiglie hanno giocato in questi mesi un ruolo cruciale, dovendo farsi carico in misura maggiore del solito delle dinamiche scolastiche dei singoli figli e soprattutto trovandosi a dover riorganizzare gli spazi domestici per coniugare e coordinare il lavoro da casa dei genitori e la scuola da casa dei figli.

È chiaro che le aperture o chiusure delle attività lavorative sono strettamente legate alle aperture o chiusure delle scuole. I mesi trascorsi hanno messo a dura prova i genitori, specialmente quelli con bambini piccoli. Per organizzare il futuro della didattica non si può ignorare come l'insegnamento a distanza non sia una misura sostenibile per i bambini, per i quali la presenza dell'insegnante è importante tanto quanto quella dei propri coetanei, per confrontarsi e crescere insieme. Accanto a questo dato va però tenuto in considerazione un fattore importante: una previsione della Fondazione Agnelli stima che nei prossimi 10 anni la popolazione scolastica, dalle scuole per l'infanzia alle secondarie di secondo grado, **subirà una diminuzione dal -2% al -20% nelle varie regioni**. Senza una progettazione accurata il settore dell'istruzione rischia di pagare un prezzo molto alto.

04

I nodi istituzionali dello smart working

La larga diffusione del lavoro da remoto nei mesi di emergenza sanitaria ha consentito di coniugare le esigenze di produttività delle imprese e quelle di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Fortemente caldeggiato a livello istituzionale, e raccomandato dai diversi Protocolli di sicurezza siglati nel periodo emergenziale³, lo smart working o lavoro agile, così come definito dalla disciplina vigente, è stato individuato, ove possibile, quale strumento prioritario per prevenire il rischio di contagio nei luoghi di lavoro.

Sebbene la normativa semplificata dello smart working, introdotta nei mesi di lockdown, abbia permesso di ampliarne l'attuazione ad una platea più ampia, essa ha anche comportato l'inevitabile allontanamento dal suo spirito originario, in favore della tutela della salute pubblica. Eppure, l'esperienza maturata nel periodo di emergenza da Covid-19, potrebbe consentire di tracciare una nuova via per un lavoro smart.

4.1 Novità normative: una disciplina semplificata per la fase di emergenza.

Le novità normative introdotte in tema di lavoro agile sono state e sono tuttora strettamente connesse e limitate al persistere di uno stato emergenziale.

3 Si veda su tutti il "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" sottoscritto il 14 marzo 2020 tra Governo e Parti sociali.

4 Le modalità di accesso allo smart working "emergenziale" sono state disciplinate dal DPCM 1° marzo 2020 e confermate dalle successive disposizioni emanate per far fronte all'emergenza.

5 Così come previsto dal d.l. 18/2020, convertito in legge n.27/2020, art. 3.

6 In base a quanto stabilito dal d.l. 34 2020, art.90.

Tali provvedimenti normativi hanno comportato l'adozione di una disciplina semplificata in grado di agevolare l'attuazione del lavoro da remoto⁴. In primo luogo, la legge ha introdotto, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, la possibilità di svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali.

È venuto meno pertanto l'obbligo principale, previsto dalla disciplina ordinaria (L. 22 maggio 2017, n. 81), di stipulare un accordo tra datore di lavoro e lavoratore per attivare lo smart working, potendo essere quest'ultimo unilateralmente disposto dal datore di lavoro, dandone comunicazione alle autorità competenti in via telematica.

La normativa emanata nel periodo di crisi sanitaria ha previsto anche il diritto temporaneo, in capo a determinate platee di lavoratori, allo svolgimento dello smart working, purché compatibile con le caratteristiche della prestazione stessa.

In particolare, tale diritto è stato concesso ai lavoratori immunodepressi, disabili⁵ o facenti parte del nucleo familiare di una persona in tale condizione e quelli che, sulla base di una valutazione del medico competente, siano maggiormente esposti a rischio di contagio⁶.

L'esteso utilizzo dello smart working non ha interessato soltanto il lavoro privato, ma anche quello pubblico, mutando profonda-

mente il modo di pensare il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni.

Il lavoro da remoto è stato adottato al fine di limitare il rischio di contagio tra i dipendenti pubblici, fatta eccezione per i lavoratori preposti allo svolgimento di funzioni di emergenza, ossia personale sanitario, forze dell'ordine e operatori dei servizi essenziali.

Per tutta la durata dello stato di emergenza lo smart working è così divenuto, per espressa previsione di legge, la forma ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle Pubbliche Amministrazioni che, conseguentemente hanno limitato la presenza del personale nei luoghi di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla normativa in tema di lavoro agile.

Una simile sperimentazione su larga scala ha consentito di avviare una riflessione sulle possibili evoluzioni future del lavoro da remoto nelle Pubbliche Amministrazioni. Una spinta in tale direzione è arrivata anche dalla conversione in legge del d.l. n. 34 del 2020 (cd. "Decreto Rilancio") che ha prorogato fino al 31 dicembre 2020 il lavoro agile per il 50% dei dipendenti che svolgono attività eseguibili da remoto. È stato, inoltre, previsto che, a partire dal 2021, ogni pubblica amministrazione debba elaborare il "Piano Organizzativo per il Lavoro Agile" (POLA), al fine di estendere lo smart working al 60% dei dipendenti pubblici. La medesima legge ha, inoltre, istituito presso la Presidenza del Consiglio un osservatorio del funzionamento e dell'organizzazione dello smart working nel settore pubblico, allo scopo di monitorare e promuovere l'efficienza del funzionamento del lavoro agile.

Portata a regime, la trasformazione in atto nella PA potrà dunque avere un notevole impatto sul modo di lavorare dei dipendenti pubblici ma richiederà, ai fini della sua efficacia, importanti investimenti, in tema di formazione, competenza tecnologica e digitale e semplificazione dei processi amministrativi.

Lavoro agile e telelavoro: un quadro definitorio

Nei mesi di emergenza da Covid-19 il lavoro da remoto per i lavoratori subordinati è stato attuato attraverso un modello ibrido tra lavoro agile e telelavoro. Eppure le diverse definizioni rientrano in cornici normative differenti e presentano caratteristiche ben distinte tra loro.

Lavoro agile

La disciplina del lavoro agile è stata introdotta in Italia dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, allo scopo dichiarato di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile costituisce 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. Essa prevede la possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo

svolgimento dell'attività lavorativa. In merito alle modalità attuative, la medesima legge specifica che la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Il datore di lavoro garantisce salute e sicurezza del lavoratore in modalità agile e, a tal fine, consegna allo stesso e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati rischi generali e rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Telelavoro

Disciplinato dall'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004 per il recepimento dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002, costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione. Ciò nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro in cui l'attività lavorativa che potrebbe anche essere svolta nei locali aziendali, viene viceversa regolarmente svolta da una postazione fissa al di fuori dell'azienda.

Il telelavoro ha carattere volontario: esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore oppure derivare da un successivo impegno assunto sempre su base volontaria. Il carico di lavoro e i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono le proprie attività all'interno dei

locali d'impresa. Riguardo alla sicurezza, il datore di lavoro ne è responsabile e informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia.

4.2 Smart working post Covid-19: questioni aperte e prospettive future.

Se è vero che lo smart working emergenziale ha rappresentato uno strumento in grado di salvaguardare da un lato la continuità dei processi produttivi e dall'altro la sicurezza dei lavoratori, è anche vero che il percorso è stato quasi obbligato a causa delle limitazioni imposte alla mobilità. Terminata la fase emergenziale, saranno necessarie riflessioni più approfondite per un riassetto organizzativo e regolatorio in ottica "smart", in grado di traghettare il lavoro da remoto da un regime derogatorio ed emergenziale ad uno ordinario.

Gli aspetti da tenere in considerazione sono molteplici.

In primo luogo, smart working non può significare semplicemente lavorare da casa.

La sperimentazione su larga scala avvenuta nei mesi di emergenza sanitaria è lontana dallo spirito originario dello smart working, caratterizzato da elementi di flessibilità e volontarietà.

Il lavoro smart presuppone una logica di organizzazione del lavoro diversa da quella tradizionale, comportando il passaggio da una valutazione del lavoro basata sul tempo e sulla presenza a una focalizzata sui risultati della prestazione lavorativa.

Tale impostazione è confermata dalla stessa disciplina del lavoro agile in cui si specifica che il lavoro stesso può essere svolto con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La legge ordinaria ha inteso allontanarsi con ciò dalle rigidità del telelavoro e dai vincoli di una postazione di lavoro fissa, seppur da remoto.

Un aspetto da tenere in considerazione riguarda proprio il contesto normativo del lavoro agile.

[Terminata la fase emergenziale, si rientrerà come anticipato nel regime della legge ordinaria. Alla luce dell'esperienza fatta, sarà necessaria una revisione della disciplina dello smart working attraverso un nuovo intervento normativo?](#)

Sul punto le opinioni si dividono tra coloro che ritengono sia sufficiente la normativa già esistente, che riserva ampio spazio alla volontà delle parti, e coloro che, invece, sostengono una riforma legislativa con norme più dettagliate.

Indubbiamente il punto cardine della disciplina introdotta dalla legge 81/2017 è l'ampio spazio rimesso all'autonomia negoziale delle parti tramite l'accordo individuale.

Nei mesi di emergenza sanitaria la principale liberalizzazione rispetto alla disciplina ordinaria è stata, come anticipato, la possibilità di svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali. Eppure la possibilità di contrattare le mo-

dalità di svolgimento dello smart working potrà essere centrale per consentire flessibilità ed adattamento alle specifiche esigenze di aziende e lavoratori.

Terminata la fase emergenziale, sarà pertanto necessario, laddove possibile, ridefinire intese su misura volte a disciplinare le modalità di esecuzione dello smart working, anche alla luce dell'esperienza fatta nei mesi di lockdown. Gli aspetti oggetto di revisione dovranno auspicabilmente interessare diverse tematiche, tra cui il diritto alla disconnessione, la tutela della salute e della sicurezza, il diritto alla privacy e alla riservatezza.

[Nel passaggio da una regolazione emergenziale ad una disciplina sistematica in tema di smart working diventa centrale ricercare un nuovo paradigma nell'organizzazione del lavoro.](#)

La transizione da una disciplina emergenziale ad una ordinaria pone evidenti problemi gestionali e regolatori e richiede una serie di investimenti, primo fra tutti di tipo organizzativo.

Alla luce degli elementi di criticità individuati nei mesi di emergenza, lo sviluppo dello smart working può divenire oggetto di riflessione per la creazione di modelli di organizzazione del lavoro che tengano conto non soltanto del contesto produttivo e dello sviluppo tecnologico, ma anche delle esigenze di tutela dei lavoratori e di conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

In tale scenario sarebbe auspicabile pensare ad una diversa valutazione del tempo di lavoro e ad una maggiore responsabilizzazione rispetto agli obiettivi di produttività.

Smart working e diritto alla disconnessione: le spinte dall'Europa per una regolazione condivisa

Sebbene la diffusione del lavoro da remoto abbia portato molti vantaggi sia alle aziende che ai lavoratori, tra cui una maggiore autonomia dell'orario di lavoro e flessibilità nell'organizzazione del lavoro, essa ha esposto anche a potenziali svantaggi, tra cui l'intensificazione del lavoro, il prolungamento o l'imprevedibilità dell'orario lavorativo e la difficoltà di delimitare i confini tra vita lavorativa e privata.

In tale contesto, assume rilevanza il diritto alla disconnessione, inteso come il diritto dei lavoratori di non impegnarsi in attività o comunicazioni legate al lavoro al di fuori dell'orario di lavoro, mediante strumenti digitali, come telefonate, e-mail o altri messaggi.

Tra i Paesi europei, tale diritto ha trovato un primo riconoscimento legislativo in Francia, con la "Loi du Travail" del 2016 [23], nella quale si prevede che le aziende con più di 50 dipendenti si impegnino a disciplinare, attraverso accordi interni o contratti collettivi aziendali, le modalità di esercizio del diritto alla disconnessione.

In Italia, nella legge 81/2017 la disconnessione non è qualificata giuridicamente come un diritto: all'art. 19, comma I, si prevede genericamente che l'accordo di lavoro agile debba individuare i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

A seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e del conseguente largo sviluppo del lavoro da remoto, il diritto alla disconnessione è divenuto un importante obiettivo di politica sociale per garantire la tutela dei diritti dei lavoratori. Nonostante ciò, attualmente non esiste una normativa europea sul diritto alla disconnessione.

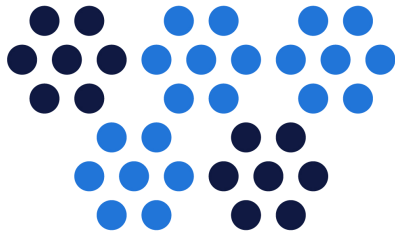
Le istituzioni europee hanno avviato una riflessione sul tema per garantire un livello minimo di protezione per i lavoratori nel nuovo mondo del lavoro digitale. Da tale riflessione è nato un "Draft Report" della Commissione Lavoro e Affari Sociali del Parlamento Europeo contenente Raccomandazioni sulla possibile portata e contenuto di una Direttiva europea sul diritto alla disconnessione [32].

La Commissione Lavoro sottolinea che la crisi Covid-19 rischia di avere un impatto negativo sulla qualità del lavoro e sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata ed invita la Commissione Europea ad adottare una Direttiva comunitaria per garantire che i lavoratori possano esercitare il proprio diritto alla disconnessione e regolamentare l'uso degli strumenti digitali a fini lavorativi.

La nuova direttiva dovrebbe fornire soluzioni per affrontare le responsabilità dei datori di lavoro e le aspettative dei lavoratori riguardo all'organizzazione dell'orario di lavoro e all'utilizzo degli strumenti digitali.

L'implementazione della nuova Direttiva necessita, tuttavia, di un lavoro condiviso: gli Stati membri, le Parti sociali i datori di lavoro e i lavoratori devono sostenere e incoraggiare attivamente il diritto alla disconnessione e promuovere un approccio efficiente, ragionato ed equilibrato agli strumenti digitali sul lavoro, nonché misure di sensibilizzazione, campagne di istruzione e formazione relative al tempo di lavoro e al diritto alla disconnessione.

La direttiva dovrebbe stabilire i requisiti minimi per consentire ai lavoratori che utilizzano strumenti digitali, per motivi di lavoro, di esercitare il proprio diritto alla disconnessione e per garantire che i datori di lavoro lo rispettino.



Riprogrammare le professioni per renderle più «smart»: le “Iniziative per il rilancio Italia 2020-2022”

Le “Iniziative per il rilancio -Italia 2020-2022” lanciate il 9 giugno dal comitato di esperti in materia economica e sociale articolano una lista di 102 punti che vogliono partire dall'emergenza per consentire una rinascita del Paese che parta dai suoi punti forti: creatività, imprenditorialità, export e capacità di attrazione.

Il rimodellamento delle professioni in chiave smart è un concetto trasversale che attraversa molti di questi punti e mira non solo a migliorare la forza lavoro del Paese, ma anche a porre rimedio ad alcuni aspetti dolenti storici come la scarsa partecipazione femminile al mercato del lavoro, le disuguaglianze di genere, sociali e territoriali e l'alto numero di NEET che caratterizza l'Italia.

La formazione, intesa come formazione continua e reskilling, svolge un ruolo centrale nel documento, in particolare:

- livelli elevati di competenze, innovazione tecnologica e sostenibilità sono i tre grandi assi
- il rapporto attribuisce particolare rilievo alla necessità di sviluppare le capacità digitali, le competenze STEM e il problem solving
- la digitalizzazione delle imprese e della Pubblica Amministrazione rappresenta un punto chiave per allineare l'Italia alle esigenze attuali e ai livelli dei Paesi vicini.

RESKILLING

Il reskilling tocca varie categorie: il punto 14, “Riqualificazione disoccupati”, prevede fondi di rapido utilizzo per lo sviluppo di nuove competenze e la reintegrazione nel mondo del lavoro dei disoccupati, ma il programma non si ferma a loro. In uno dei primissimi rapporti Randstad Research avevamo già toccato il tema della [scarsa formazione manageriale](#). Il punto 13, “Competenze gestionali e assunzioni specialistiche” propone incentivi per un reskilling della categoria dei manager volto a stimolare lo sviluppo di competenze che permettano di affrontare le nuove esigenze post-emergenza e di riadattare i sistemi produttivi.

FORMAZIONE

In generale, per le tutte le categorie di insegnanti e formatori, il rapporto propone piani di formazione permanente, che nel caso ad esempio del punto 53, “Formazione Turistica”, vengono abbinate ad un rilancio di tutto il sistema formativo (nello specifico quello professionale) che deve essere riallineato e rilanciato con campagne di comunicazione. Il punto 79, “Partnership per upskilling”, si fonda sulla collaborazione all'interno del sistema formativo. Prevede crowdfunding per alli-

neare i livelli tecnologici delle scuole più caren-
ti e concorsi a premio in cui aziende e dona-
tori premiano gli studenti più talentuosi e le
loro scuole.

DIGITALE

La necessità di rafforzare le competenze digi-
tali di lavoratori e studenti viene ribadita con
insistenza. Il punto 78, “Spinta alla formazione
su nuove competenze”, la mette al primo
posto segnalando il bisogno di disegnare per-
corsi didattici sperimentali su competenze e
skill critiche.

Sempre per il punto 79 il rapporto propone
l’azione “Impara dai migliori”, dove a livello
nazionale gli insegnanti di medie e licei ven-
gono formati da grandi aziende high tech, enti
di ricerca ed università.

Il punto 84, “Education-to-employment”, es-
pande il potenziale della digitalizzazione
come strumento per ovviare il mismatch tra
domanda e offerta di lavoro, proponendo il
lancio di una piattaforma online con corsi di
formazione sviluppati dalle aziende sulla base
delle competenze da loro richieste e la possi-
bilità di entrare in contatto diretto con chi
completa i corsi con successo.

NUOVE PROFESSIONI

Dopo l’introduzione nella fase 2 del Mobility
Manager per ottimizzare il tragitto casa-lavoro
in sicurezza anche per le aziende con almeno
100 dipendenti (il limite precedente era 300
dipendenti), il rilancio smart prevede la crea-
zione di tre nuove figure:

- il Working Life Balancer.

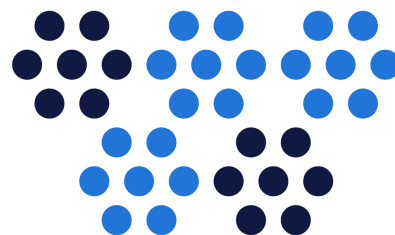
Il punto 97, “Conciliazione dei tempi di vita e
sostegno alla genitorialità”, prevede la forma-
zione di una figura che si occupi di suppor-

tare gli individui nella creazione di progetti di
conciliazione vita-lavoro personalizzati tra-
mite strumenti di flessibilità come lo Smart
Working, servizi di welfare territoriale, Banche
del Tempo, coinvolgimento della comunità
locale etc.

- il Temporary Export Manager.

Il punto 17, “Sostegno Export”, segnala per le
PMI la possibilità di assunzione o formazione
di una figura che si occupi di digital marketing,
e-commerce e internazionalizzazione per raf-
forzare l’economia digitale.

Al punto 57, “Potenziamento competenze di
artigianato specialistico”, si definisce la ne-
cessità di creare figure professionali dedicate
alla tutela, gestione e valorizzazione dell’arti-
gianato artistico. Tali figure si occuperanno di
conservare l’ingente patrimonio artigianale
italiano, di svilupparne un’industria 4.0 dove i
maestri artigiani supportino le start up grazie
all’apporto di nuove tecnologie promuovendo
un archivio digitale delle competenze artigia-
nali etc.



05

Conclusioni e prospettive

5.1 Il digital divide e la polarizzazione continuano a colpire i più deboli.

Accade che grandi temi occupino le prime pagine dei giornali per mesi, per poi sparire nel dimenticatoio.

Un destino simile è toccato anche alla questione del “digital divide”, assai discusso tra gli anni 2012-2015. Fa eccezione una indagine Istat, sull’[“uso ITC nelle imprese”](#) che monitora il livello di digitalizzazione delle imprese italiane. Il grande boom dell’Industria 4.0 ha fatto sì che si riprendesse a parlare di divario digitale.

Oggi, in periodo Covid, preoccupa non solo il “grey digital divide”, ossia il divario che va a colpire maggiormente le fasce più adulte della popolazione, ma anche la cronica difficoltà di reperimento di figure come il “data manager” ed altre ancora. I mesi di emergenza hanno portato alla luce alcuni aspetti critici dei tanti “divide”

Insomma impossibile essere “smart” senza capacità digitali, un gap che si affianca a quello della mancanza di “literacy”.

5.2 Qual è la ricetta per un futuro “intelligente”?

Alla luce di pregi e difetti del lavoro e dello studio da remoto, delle sue implicazioni positive e negative su ambiente, famiglia, equilibri personali etc. la soluzione migliore sembra essere quella integrata, ovvero “blended”. Con blended si intende la capacità di combinare il lavoro in presenza e da remoto,

di districarsi tra gli aspetti tradizionali e quelli innovativi che stanno attraversando il [mercato del lavoro](#) [25].

Dal punto di vista professionale si tratta di una flessibilità di adattamento che riesca a valicare i vecchi orari di lavoro mantenendo però un discrimine tra vita sociale e lavorativa, tra la famiglia e la necessità di contatti umani anche tra colleghi di lavoro, che siano questi offline o online. Allo stesso tempo, emerge la necessità di mantenersi reattivi, di sapersi adattare a situazioni impreviste, di essere pronti a svolgere mansioni inaspettate per portare a termine i propri compiti. Il concetto di “blended” si applica non solo alle persone, ma anche alle imprese. L’Istat stima che un 23,2% delle aziende dovrà riorganizzare spazi e processi delle proprie attività. I cambiamenti non riguarderanno soltanto le sedi fisiche degli uffici, ma l’intera supply chain [subirà delle modifiche](#) per permettere la sussistenza davanti ad eventi catastrofici come quello che stiamo ancora vivendo.

Un eventuale aumento dello smart working andrà ad impattare anche sugli agglomerati urbani. Con una decrescita del pendolarismo e della necessità di trovarsi in sede si avranno impatti sui prezzi degli affitti nei contesti urbani e sui [servizi ad essi legati](#).

Eppure questi mesi hanno dimostrato che permettere al lavoratore di gestire meglio i suoi tempi può incidere positivamente sui risultati, i dipendenti in smart working, secondo alcuni sondaggi risultano più soddisfatti, più organizzati e rimangono [più a lungo in azienda](#). Oltre agli effetti positivi sul benessere personale e sugli equilibri tra vita personale e professionale, lo smart working può avere effetti particolarmente positivi per le donne e di

non avere effetti negativi per chi lavora in team [1].

Rispetto ad istruzione e formazione il concetto di studio integrato o blended si può declinare nella fluidità dei percorsi formativi. L'attitudine blended nella formazione l'abbiamo potuta osservare in questi mesi, quando con grande coraggio il mondo della docenza si è adoperato per proseguire il proprio compito dal computer di casa. Non sappiamo con certezza come questa attività [proseguirà](#). Sappiamo però che il microlearning è un'attività sempre più diffusa ed utilizzata sia dai singoli che dalle aziende. Contenuti video, infografiche, piccole informazioni che possono istruire in un lasso di tempo estremamente ridotto, flessibile e continuato nel tempo. L'istruzione, tradizionale e non, così come la formazione continua si stanno già adattando al cambiamento.

Più digitale può anche assicurare [più trasparenza](#).

Non ripetere gli stessi errori del passato, smettere di dimenticare i problemi, come è accaduto con il digital divide può certamente dimostrarsi una strategia vincente. Non solo. Un monitoraggio puntuale, aiutato anche dai big data supportati dal digitale, può permettere al Paese di affrontare le altre eventuali crisi che verranno con maggiore prontezza e consapevolezza.

5.3 Le attività "integrate" per affrontare le sfide della qualità e della produttività.

In questo primo Rapporto abbiamo voluto avviare una riflessione sulla produttività.

Un futuro in cui la digitalizzazione consente di combinare il meglio delle attività a distanza e in presenza rappresenta davvero un'opportunità per rendere fluidi ed efficaci una serie di processi?

L'esperienza degli ultimi mesi sembra indicare possibili vie di miglioramento per la produttività dei servizi. In primo luogo, la possibilità di svolgere le prestazioni da remoto permette di risparmiare sui tempi materiali di spostamento e organizzazione. Ciò si traduce in misura specifica nella possibilità, per gli operatori, di occuparsi di più soggetti durante l'arco della giornata, permettendo di selezionare quali prestazioni è preferibile erogare "online" e quali "de visu". In un'ottica più generale permette di ottimizzare la struttura del lavoro secondo le esigenze dei singoli, in modo tale da gestire il tempo risparmiato per permettere ai lavoratori i giusti tempi di riposo e distacco. I benefici sono dunque molteplici: tempo risparmiato sia per chi eroga il servizio che per chi ne beneficia e qualità delle prestazioni migliorata grazie alla maggiore autonomia e gestione del tempo.

I benefici incidono anche sull'azienda. Con un incremento di utilizzo degli strumenti digitali si riducono i supporti cartacei di back office amministrativo e si riducono inoltre i rischi di errori manuali.

Ci sarebbe in molti servizi un potenziale notevole per guadagni di produttività, seguendo peraltro strade già battute dalle banche, dai servizi per il turismo e da tanti altri.

In un esercizio fondato su "fatti stilizzati", abbiamo stimato che la riduzione dei tempi dedicati all'attività amministrativa attraverso l'uso estensivo di firme digitali e automazione delle procedure, l'introduzione di una serie di

operazioni a distanza possono consentire di raggiungere più obiettivi:

1. Consentire agli operatori di dedicare più tempo alle attività che producono valore aggiunto.
2. Dare più importanza ai servizi personalizzati
3. Sviluppare sistemi di relazioni nel contesto in cui si opera.

Sulla base di questo esercizio, abbiamo stimato che gli aumenti potenziali di produttività sono superiori al 25% e consentono, al contempo, il miglioramento dei rapporti con terzi e del clima di lavoro.

Certamente transizioni di questo genere richiedono un forte impegno di “change management”, di formazione, di ripensamento delle modalità operative ed organizzative.

Nel campo del miglioramento della produttività un riferimento d’obbligo è quello della Germania che ha inteso l’importanza di investire con uguale impegno tanto nei processi quanto nelle competenze [12]. Nel caso tedesco è di nuovo la “literacy” che emerge come decisiva.

Insomma, la sfida della literacy è il vero filo conduttore di questo rapporto, nel lavoro come nell’istruzione.

06

Bibliografia e sitografia

1. Angelici; Profeta, Smart-working: work flexibility without constraints, CESifo working papers, n. 8165 2020, marzo 2020.
2. Atlante Treccani, Smart working, due parole mille significati, 28 giugno 2020
3. Basso G.; Barbieri T.; Scicchitano S., I lavoratori a rischio in Italia durante l'epidemia da Covid-19, aprile 2020.
4. Boeri T.; Caiumi A., Lavori che possiamo continuare a svolgere, lavoce.info, 24/03/2020.
5. Comitato di esperti in materia economica e sociale, Iniziative per il rilancio -Italia 2020-2022, 2020.
6. Confindustria, Indagine Confindustria sul lavoro 2019, novembre 2019.
7. Devescovi F., Agile Working: un nuovo modo di lavorare come in una squadra di rugby, Alley Oop, "Il Sole 24 Ore", 19 marzo 2020.
8. Di Vico D., Grandi imprese e smart working, una via per "studiare" il lavoro, "Corriere della sera", 1° ottobre 2020.
9. Fano D.; Gambardella E.; Margiocco F., Garanzia Giovani, la sfida, Brioschi, Milano, 2015.
10. Fondazione Agnelli, Scuola. Orizzonte 2028. Evoluzione della popolazione scolastica in Italia e implicazioni per le politiche, aprile 2018.
11. Frey C. B.; Osborne M., The future of employment, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, 2013.
12. Gordon S., Germany shows how to tackle the puzzle of productivity, "The Financial Times", 23 Ottobre 2018.
13. Harris S., The new future of work, a conversation with Matt Mullenweg, samharris.com, 2020.
14. International Labour Organization, Covid-19: Guidance for labour statistics data collection, 2020.
15. Istat, "Rapporto annuale 2020. La situazione del Paese", 2020.
16. Istat, Censimento permanente delle imprese, 2020.
17. Istat, Rapporto Bes 2019, Il benessere equo e sostenibile in Italia, 2020.

-
18. Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro (RCFL), 2020.
 19. Istat, Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, 2020.
 20. Istat, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19, giugno 2020.
 21. Jacobs E., How to make the hybrid workforce model work, "Financial Times", 12 ottobre 2020.
 22. Karen DeSalvo, How tech companies can help combat the pandemic and reshape public health, Ted Talks, Maggio 2020.
 23. LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
 24. McKinsey Global Institute, The future of work in Europe. Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment, giugno 2020.
 25. McKinsey Global Institute, The journey to agile: How companies can become faster, more productive, and more responsive, podcast, 5 ottobre 2020.
 26. Ministero dell'Istruzione, Prime indicazioni operative per le attività didattiche a distanza, marzo 2020.
 27. National Center for O*Net Development, "O*Net online", 2020.
 28. O*Net online, Consulente all'orientamento (Vocational Counselors), Insegnante di scuola media (Middle School Teachers).
 29. Oecd, Inchiesta sulle competenze degli adulti, primi risultati, Nota Paese, 2019.
 30. Oecd, Programme for international student assessment (PISA) results from PISA 2018. Country note, 2019.
 31. Oecd, TALIS, The OECD Teaching and Learning International Survey, 2018.
 32. Parlamento Europeo, Draft Report with recommendations to the Commission on the right to disconnect, luglio 2020.
 33. Presadiretta, Lavorare meno lavorare tutti, intervento di Nicola Gratteri, puntata dell'8 settembre 2020.

34. Randstad Research, "impreparati"? sì, e non solo, 2019.
35. Randstad Research, Lavoro e studio "intelligenti": la grande trasformazione possibile, Appendice statistica, 2020.
36. Randstad Research, La logistica nella Guerra al virus. Le sette nuove direttrici nelle filiere e nel capitale umano, 2020.
37. Randstad, International survey staffing e Profs/RPO, 2020.
38. Rumiati R. I., C'è un futuro per la didattica a distanza, lavoce.info, 19 settembre 2020.
39. What the world can learn from the latest PISA test results, "The Economist", 2016.

Questo rapporto ha beneficiato dei contributi ricevuti in una serie di incontri. Ringraziamo in particolare Andrea Brandolini, Francesco D'Amuri e Domenico Depalo, nonché i membri del Comitato Scientifico: Enrico Giovannini, Andrea Gavosto, Chiara Manfreda, Francesca Morandi, Isabella Pierantoni, Roberto Rocci, Stefano Sacchi, Paolo Sestito, Giovanni Trovato.

La responsabilità dei contenuti e di eventuali errori è naturalmente da attribuirsi esclusivamente a Randstad Research.

Ricercatori: Daniele Fano (Coordinatore) Francesca Lettieri, Daniel Gouveia, Martina Gnudi, Federica Romano.

