

# Il Re-working

## Come strumento di sviluppo territoriale

Progetto di Ricerca per Osservatorio Ebitemp  
Report finale

**Progetto di Ricerca curato da:**

Prof. Maurizio Del Conte  
Dott. Massimo Di Filippo  
Prof. Vincenzo Galasso  
Dott. Francesco Filippucci  
Prof. Tommaso Nannicini  
D.ssa Federica Roccisano

## Progetto di Ricerca per Osservatorio Ebitemp Prima parte

### In breve

- Il reworking è un concetto di lavoro a distanza (Re-Mote) che prevede la possibilità di svolgere il lavoro secondo le stesse modalità fisiche e professionali del lavoro in presenza, restando sui territori delle aree interne e nelle regioni del Mezzogiorno (Re-Main), in appositi spazi recuperati e riattrezzati (Re-Box).
- Dal punto di vista giuridico, il reworking si basa in larga parte sui presupposti giuridici del lavoro agile (Art. 18-23 legge 81/2017), che prevede la sottoscrizione di un accordo distinto ma contestuale al contratto di lavoro, che regoli l'organizzazione del lavoro (fasi, cicli, obiettivi), e che sia vantaggioso per entrambe le parti. Il reworking rende più robuste queste considerazioni, aumentando i benefici per lavoratori e datori di lavoro e rendendo più chiare e misurabili le prerogative delle parti.
- Nel contesto del lavoro agile, il potere direttivo, di controllo e di sanzione viene rivoluzionato, richiedendo un *change management* strutturale nelle aziende, mentre pretendere di utilizzare semplicemente gli strumenti smart per riprodurre un controllo capillare rischia di essere controproducente. Rispetto al semplice lavoro agile, il reworking offre una mitigazione di alcuni rischi, permettendo un maggiore facilità di coordinamento e di controllo vicendevole dei lavoratori, nonché la possibilità di ricorrere a strumenti di supervisione tradizionali.
- L'analisi del ruolo macroeconomico del reworking evidenzia come il Mezzogiorno riporti crescita ed occupazione stagnanti. Questo penalizza in particolar modo giovani e donne, portando ad un'emigrazione crescente di profili qualificati. Non volendo agire sui salari, occorre aumentare la produttività del Mezzogiorno. La pandemia potrebbe rappresentare un punto di svolta, dato che il Mezzogiorno presenta alcuni punti di vantaggio per il remote-working, pur dovendo agire sull'ecosistema di competenze.
- In questo senso, la valenza economica del reworking è quella di un'opportunità per il sud di accedere agli investimenti del nord scavalcando i suoi problemi strutturali storici, che hanno limitato lo sviluppo di siti manifatturieri e di servizi sul suo territorio
- Per quanto riguarda i *drivers* dell'offerta di reworking, i dati e gli studi dimostrano un sostanziale ruolo del risparmio di costi di pendolarismo, della maggiore flessibilità ed autonomia, nonché della possibilità di rimanere nei territori di origine.
- Per quanto riguarda i *drivers* della domanda, gli studi suggeriscono la presenza di profili alta domanda e alta difficoltà di reperimento per le aziende del Nord, e contemporaneamente un forte livello di sotto-occupazione e scoraggiamento al Sud. Inoltre, vari studi mostrano un potenziale aumento della produttività dei lavoratori in smartworking. Di conseguenza, le aziende dovrebbero avere forti incentivi a ricercare al Sud tramite il reworking quelle mansioni sovra-richieste e svolgibili a distanza

## Indice parte I

In breve .....	2
1. Introduzione .....	5
2. Il Re-working: definizione e fondamenti giuridici.....	5
Il concetto di re-working e la sua <i>value proposition</i> .....	5
Le basi giuridiche del reworking.....	8
La posizione giuridica delle aziende nel contesto del lavoro agile.....	11
3. Il contesto macroeconomico del Mezzogiorno e delle aree interne dopo la pandemia .....	12
L'economia del Mezzogiorno è stagnante, penalizza donne e giovani, e soffre di forte emigrazione ..	12
Box 1: Prospettiva storica e potenziali cause .....	14
E' necessario attrarre investimenti per aumentare la produttività nel Mezzogiorno.....	16
Il caso delle aree interne.....	18
La pandemia come un punto di svolta? .....	20
Box 2: cambia il vento della geografia economica? Dalle forze di agglomerazione alle economie di dispersione.....	24
Il ruolo del re-working per la convergenza territoriale: un'alternativa all'abbassamento dei salari per aumentare la produttività.....	25
4. Le dinamiche microeconomiche del reworking .....	25
I drivers dell'offerta di re-working da parte dei lavoratori .....	25
I drivers della domanda di re-working da parte delle aziende.....	27
Box 3: automazione, outsourcing e digitalizzazione, rischi ed opportunità .....	33
I benefici del re-working per le comunità e l'economia .....	36
Box 4: Il fenomeno dello spopolamento.....	36
Un confronto con il south-working.....	39
5. L'implementazione del progetto REMAIN .....	40
Mind the step. Il piano da 200 postazioni.....	40
Il Rebox di Avigliano.....	40
La creazione dell'ecosistema degli stakeholders e la comunicazione di REMAIN .....	42
Il finanziamento "a un isolato da te" .....	43
Box 5: le basi legali delle sfide manageriali del reworking .....	44
Appendice .....	48
Parte II .....	51
Introduzione.....	52

LO STATO DELL'ARTE DI OBIETTIVO REMAIN A DICEMBRE 2022 .....	53
Lo sviluppo delle sedi.....	53
Box 1: ReJob Donna .....	54
Il rapporto con gli Enti finanziatori .....	55
Lo sviluppo della visibilità web.....	55
Il contatto con le imprese ICT .....	57
COME INTENDE OPERARE REMAIN .....	59
IL PARERE DEGLI STAKEHOLDER.....	63
<i>Focus su: Il lavoro in transizione</i> .....	66
Focus su: La sfide del nuovo modello di lavoro, a cui non tutte le imprese sono preparate .....	66
Focus su: I punti di forza e le sfide per Obiettivo Remain .....	67
Focus su: Gli step pratici da intraprendere .....	68
Focus su: I partner chiave .....	69
Allegato 1: intervista integrale a Rossella Cappetta.....	70
Allegato 2: intervista integrale a Mario Mantovani .....	76
Allegato 3: intervista integrale a Diego Castagno .....	79

## 1. Introduzione

Il seguente studio ha l'obiettivo di svolgere un'analisi giuridica ed economica del **"re-working"**, un concetto di lavoro a distanza (Re-Mote) che prevede la possibilità di svolgere il lavoro secondo le stesse modalità fisiche e professionali del lavoro in presenza, restando sui territori delle aree interne e nelle regioni del Mezzogiorno (Re-Main), in appositi spazi recuperati e riattrezzati (Re-Box). Questo concetto è stato ideato dal Progetto REMAIN, in collaborazione con l'associazione Volare. Il presente documento copre in particolare l'analisi dei **fondamenti giuridici**, del **contesto macroeconomico**, e dei **drivers microeconomici**, ed un **riassunto dello stato di implementazione**, con un focus su uno dei tre pilota avviati da REMAIN nelle aree metropolitane di Salerno, Bari (Molfetta) e Potenza. Questa versione dello studio è quindi da considerarsi come preliminare ad uno studio completo che verrà pubblicato in un secondo momento e che coprirà in aggiunta una migliore analisi dei benefici sociali del reworking, una stima econometrica della domanda potenziale di reworking, e un'analisi del ruolo delle politiche pubbliche e della potenziale valutazione ex-post del progetto.

Dal rapporto emerge come dal punto di vista giuridico il reworking sia legato alla definizione di lavoro agile, come già legalmente definito, con alcune caratteristiche proprie che potrebbero semplificarne l'utilizzo. Dal punto di vista macroeconomico, il reworking rappresenta **un'opportunità per aumentare la produttività del lavoro nelle regioni del Mezzogiorno e nelle aree interne**, una necessità impellente se si vuole sfuggire alla stagnazione che imperversa da vari decenni, e che ha di recente generato una crescente emigrazione di giovani qualificati. Infine, in termini microeconomici emergono numerose prove a supporto di sostanziali benefici per i lavoratori, che sosterebbero l'offerta di reworking, e imprese. I primi beneficerebbero di maggiore flessibilità nonché della possibilità di restare nei propri territori d'origine, che alcuni studi dimostrano avere grande valore per i lavoratori. Le imprese, d'altra parte, potrebbero estendere il loro pool di reclutamento a profili precedentemente distanti ed appartenenti ad un mercato del lavoro diverso.

Al corpo dello studio si accompagnano cinque Box, che analizzano argomenti complementari all'analisi principale. Il primo Box svolge una panoramica storica della divergenza economica tra Mezzogiorno, aree interne e resto del paese. Il secondo riassume come alcune teorie di geografia economica possono aiutare alla comprensione del fenomeno di divergenza tra aree economicamente centrali e periferiche, e quale ruolo può giocare il Reworking. Il terzo Box analizza le recenti opportunità create dai processi di automazione e digitalizzazione, che il reworking può sfruttare in maniera potenzialmente migliore rispetto allo smartworking tradizionale. Il quinto Box riporta le potenziali basi legali di alcuni **drivers** di domanda ed offerta di reworking.

## 2. Il Re-working: definizione e fondamenti giuridici

### Il concetto di re-working e la sua *value proposition*

Il concetto di re-working scaturisce da un'analisi dei **limiti del semplice lavoro a distanza** dalle regioni del Mezzogiorno o dalle aree interne italiane. L'ipotesi di partenza è che le occasioni di lavoro a distanza in queste aree si possano moltiplicare se si riuscisse a creare condizioni per cui i lavoratori:

1. Non lavorano in totale autonomia, ma solo da remoto rispetto alla sede del datore di lavoro.
2. Non lavorano da casa, ma in centri lavorativi posizionati nei territori.

3. Non si avvalgono solo di proprie infrastrutture tecniche, ma usano uffici attrezzati in grado di garantire ergonomia, privacy e sicurezza.
4. Non sono costretti ad azioni di autoformazione o automotivazione, ma fruiscono di percorsi formativi strutturati e della presenza di coach e formatori.
5. Non restano isolati, ma hanno scambi di opinione e confronto con altri lavoratori remoti, fruiscono di servizi di tipo aziendale, usano una mensa comune, e quindi fanno vita d'azienda.
6. Possono incontrare i potenziali datori di lavoro grazie ad una organizzazione strutturata di tipo partenariale che collabora all'incontro domanda-offerta di lavoro.

In questo documento si usa il termine Re-working in riferimento ad una **nuova modalità di lavoro a distanza**. Da un lato, rispetto al suo significato originario di "rielaborazione", è vero che il Re-working vuole essere un modo per rielaborare i paradigmi del lavoro a distanza e non. Dall'altro, il prefisso "RE" connota tre modalità caratterizzanti del reworking:

#### RE(MOTE) WORKING

Il reworking, come lo smartworking, prevede che il lavoratore possa risiedere in una località distante dal centro produttivo dell'azienda, lavorando a distanza. Al contrario dello smartworking, però, il reworking prevede che il lavoratore possa **svolgere le proprie mansioni secondo le medesime modalità fisiche e professionali che prevede il lavoro in presenza**. Non si tratta solo di portare lavoratori negli uffici remoti, ma di ricostruire in quegli uffici le logiche e gli strumenti in grado di garantire la "Lifelong employability" tramite azioni formali ed informali di formazione, coinvolgimento, supporto, coaching in grado di evitare l'isolamento culturale, motivazionale ed operativo del lavoratore remoto.

#### RE(MAIN) WORKING

Il reworking punta a focalizzarsi sul **lavoro a distanza nelle regioni del Mezzogiorno e nelle Aree interne**, offrendo ai cittadini residenti la possibilità di cogliere opportunità lavorative in altre regioni **restando tuttavia sui territori**. Questo aspetto è sinergico ma distinto rispetto sia dallo smartworking "di ritorno", ossia quei lavoratori che ritornano sui territori a lavorare a distanza, dopo aver fatto altre esperienze, sia rispetto al semplice lavorare a distanza "sporadico", che si innesta in un territorio solo per un breve periodo.

#### RE(BOX) WORKING

Il reworking include una componente di **infrastruttura fisica dal carattere riqualificativo e sostenibile**. Il lavoro remoto nelle aree in ritardo di sviluppo, disconnesse, isolate si può infatti agevolmente insediare in fabbricati recuperati (Rebox), ma inutilizzati o sottoutilizzati, particolarmente diffusi nel Sud e le aree interne del Centro Nord sono pieni.

A maggio 2021 è stata costituita l'impresa sociale **Obiettivo REMAIN**, con il compito di facilitare il processo di reworking, costruendo progettualità, coinvolgendo stakeholders, erogando servizi nel Mezzogiorno e nelle aree interne italiane. La sua value proposition consiste nel sostenere il lavoro remoto nelle aree in ritardo di sviluppo e isolate attraverso il recupero di contenitori inutilizzati o sottoutilizzati, di cui il Sud e le aree interne del Centro Nord sono piene. La possibilità di dare una nuova vita (Rebox) a questi contenitori, evitando la costruzione di nuove strutture, non significa solo risparmiare sui costi di edificazione, ma anche **consentire la rivitalizzazione di borghi e contesti marginalizzati in cui questi**

il Re-working come strumento di sviluppo territoriale – Parte I

**contenitori sono inseriti.** Si tratta di piccoli centri urbani in cui qualche decina di unità lavorative può fare la differenza, evitare la chiusura di piccole attività commerciali, consentire l'insediamento di nuovi residenti, rivitalizzando il patrimonio immobiliare e le imprese edili impiegate nel suo recupero.

REMAIN, quindi, non è una semplice promozione del lavoro agile, anche se utilizza i vantaggi e la flessibilità offerte dalla normativa di riferimento. Il lavoro agile si presta per competenze specialistiche formate, per rapporti consolidati e non può costituire una risposta globale ad un fenomeno massivo, non solo di emigrazione, ma anche di mismatch. REMAIN vuole invece **facilitare rapporti a distanza** tra soggetti che non hanno relazioni o per giovani alla ricerca del primo impiego. Per questo è centrato sulla creazione di uffici remoti, posizionati dove la presenza di risorse umane qualificate, il minore dinamismo del mercato del lavoro, il più basso costo della vita, la presenza di agevolazioni comunitarie e nazionali, possono **creare condizioni di interesse per le aziende.**

L'ipotesi è che REMAIN possa **riproporre in ottica lean**, con modalità **4.0** e con attenzione agli **elementi sociali ed ambientali**, l'esperimento massivo di trasferimento di capacità produttiva verso il Sud, già provato in varie modalità nei decenni successivi al dopoguerra. Contemporaneamente deve dare la possibilità al sistema delle imprese di acquisire vantaggi certi e prendere **impegni progressivi**. Deve essere pensato con la finalità di avvicinare i prestatori di lavoro del Sud, anche quelli solo potenziali sulle cui **competenze** incidere, con tutte le **imprese** distanti, anche quelle **micro e piccole**, che costituiscono il tessuto connettivo del Paese.

Per questo motivo ogni Rebox dovrà erogare specifici servizi per:

- garantire supporto nella fase di ricerca del lavoro tramite l'individuazione e la preselezione dei candidati,
- organizzare l'accoglienza dei lavoratori e delle lavoratrici
- supportare la formazione,
- fornire un coaching continuativo alle risorse umane
- assistere imprese e lavoratori nella ricerca di incentivi mirati,
- assicurare spazi di lavoro sicuri, nel rispetto della privacy.

Ogni Rebox opererà seguendo precisi **standard di qualità**. Di certo si renderanno necessari:



La necessità di avere uno spazio fisico REBOX è legata non solo al presidio degli aspetti tecnico/strumentali (connessione, server, reti...), ma assolve anche ad una funzione simbolica importante, orientata a creare appartenenza al progetto e al territorio.

Se per l'esterno (i clienti) la leva è il vantaggio economico, per l'interno si punta a creare una nuova narrazione delle aree interne fondata sulla valorizzazione delle competenze e la qualità della vita e del rapporto vita/lavoro.

Il **sistema delle relazioni industriali e la costruzione dell'ecosistema** di supporto costituiscono elementi fondamentali per la riuscita dell'iniziativa e hanno differenti livelli a livello macro e micro, a seconda che l'angolo visuale sia il contesto nazionale o quello in cui sorge il Rebox. Grande rilevanza agli **strumenti di incentivazione**, che occupano un focus importante. Strumenti legati alle politiche attive del lavoro, alla concertazione, ad incentivi per gli investimenti e il supporto all'iniziativa. In fase di avvio di attività ogni Rebox sarà attrezzato con una mappa del **set degli strumenti normativi** esistenti e delle **incentivazioni** immediatamente attivabili. Dovrà dare **strumenti di gestione** alle agenzie del lavoro che aderiscono all'iniziativa che potranno, al momento della rilevazione delle vacancy presso le aziende clienti, proporre la valutazione di un remote worker. Schede aggiornate, sintetiche e mirate sui vantaggi possibili per l'impresa che decide di ampliare il panorama della ricerca anche al lavoratore remoto, comprendendo la differenza con lo smartworking. Allo stesso modo **azioni di comunicazione** istituzionale dovranno portare alla costituzione di una banca dati dei candidati potenziali e ad un continuo aggiornamento.

### Le basi giuridiche del reworking

Il reworking si fonda in larga parte su **basi giuridiche coincidenti con quelle del lavoro a distanza o smartworking**. Nella legislazione italiana il concetto di Smart Working è stato introdotto dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, e definito con la locuzione "lavoro agile" (qui inteso nel senso di smartworking, non necessariamente legato al concetto anglosassone di *agile work*). Secondo l'Art. 18, comma 1, legge 22 maggio 2017, n. 81, il lavoro agile costituisce una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato con tempi e luoghi flessibili, che mira a incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La caratteristica chiave del "lavoro agile" è quindi l'assenza di precisi vincoli di orario (se non quelli derivanti dai limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale) e di luogo di lavoro. 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. L'unico limite che viene individuato è quello della durata massima cumulata dell'orario di lavoro. In particolare, si veda quanto stabilito dal D.lgs. 66/2003 che impone il limite massimo delle 48 ore lavorative settimanali, straordinari inclusi, e il diritto del lavoratore a undici ore di riposo consecutivo ogni ventiquattro ore.

La regolamentazione dei rapporti di lavoro agile passa per la **sottoscrizione di un accordo**, tra datore e lavoratori interessati. L'accordo è distinto ma contestuale al contratto vero e proprio, ed è da considerare come una clausola necessaria per la determinazione delle obbligazioni delle parti. E' dunque fondamentale, per avviare un rapporto di "lavoro agile", il consenso esplicito del dipendente, inteso come volontà formale positiva, escludendo così la possibilità che la modalità agile di un nuovo rapporto di lavoro possa essere decisa unilateralmente dal datore di lavoro. Questo implica che, dal punto di vista giuridico, il lavoro agile deve necessariamente costituire un vantaggio tanto per l'imprenditore, in termini di un aumento di competitività, quanto per il lavoratore, in termini di miglior work-life balance.

Chiaramente, dal punto di vista economico, il confronto rilevante è rispetto alle alternative disponibili per le due parti sul mercato, che possono cambiare con la diffusione dello *smartworking*.

Un aspetto rilevante per il reworking è che la normativa sullo *smartworking* permette di **adattare l'accordo alle esigenze aziendali**, dello specifico settore o comparto produttivo e delle caratteristiche dei lavoratori coinvolti. Infatti, la legge prescrive solamente la stipula dell'accordo, e che tale accordo sia redatto per iscritto, lasciando alle parti la libertà di modellare l'accordo sulla forma delle loro necessità. Si individuano tuttavia alcuni **contenuti minimi che l'accordo deve presentare**. Oltre la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, l'accordo deve regolare anche le forme di esercizio dei poteri direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro nonché gli strumenti utilizzati dal lavoratore.

Un aspetto cruciale riguarda **l'organizzazione del tempo di lavoro**. L'accordo deve individuare i tempi di riposo del lavoratore nonché assicurarne la disconnessione regolare dalle strumentazioni tecnologiche utilizzate per rendere la prestazione. Entrambe queste disposizioni sono finalizzate ad evitare il fenomeno della c.d. *time porosity*, e con esso il fenomeno dell'*Always on*, per la quale si verifica un deleterio rifluire dei tempi di vita in quelli di lavoro e viceversa con rischi per la salute del lavoratore agile con particolare riguardo al rischio da stress lavoro-correlato. Dunque, può ben affermarsi che un certo margine di podestà gestionale sui tempi di lavoro resti in capo all'imprenditore che può accordarsi con il lavoratore agile circa l'individuazione dei tempi di riposo e che, mediante l'accordo, può importare anche delle mitigazioni alla libertà del lavoratore di collocare nel tempo la prestazione di lavoro. Ciò, ad esempio, mediante la predisposizione di fasce orarie di "reperibilità" dello *smart worker* o mediante statuizioni necessarie per la tutela della salute del lavoratore stesso, come il divieto di lavorare in orari notturni (ad esempio tra le 24.00 e le 5.00) o il diritto a disconnettersi dalla strumentazione tecnologica in determinate fasce orarie o dopo un ammontare minimo di ore lavorate in modo continuativo.

Discorso non dissimile per **la determinazione del luogo di lavoro** che, proprio come per l'orario, non deve considerarsi fisso. Orbene, risulta difficile adottare la tesi per la quale nessuna predeterminazione in toto possa essere fatta mediante accordo del luogo di lavoro e che questo venga rimesso giorno per giorno alla libertà di scelta del lavoratore agile. È preferibile intendere il requisito del "senza una postazione fissa" determinato per legge nel senso letterale per il quale non si debba relegare il lavoratore agile ad una postazione telematica fissa, fuori dai locali aziendali ma preconfezionata dal datore. Adottando questa impostazione argomentativa risulta necessario discutere del luogo di lavoro all'interno dell'accordo con modi che ne garantiscano un'organizzazione flessibile, ad esempio individuando previamente una pletera di luoghi idonei per svolgere la prestazione o talune caratteristiche che i luoghi prescelti dal lavoratore devono presentare (esemplificativamente, in termini di qualità della connessione internet, della fornitura di elettricità o di salubrità e sicurezza degli ambienti). Inoltre, nell'accordo le parti sono libere di accordarsi su quali strumenti utilizzare per rendere la prestazione lavorativa, del resto nel testo della norma si legge solo di "possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa", ed in particolare sul se la strumentazione sarà fornita dall'azienda o se il lavoratore sia libero di utilizzare i propri dispositivi personali, secondo la logica del Bring Your Own Device (BYOD).

Il dettato legislativo riconosce dunque la rilevante modifica delle modalità di supervisione e dell'esercizio dei poteri datoriali. Tuttavia, vengono anche introdotti nuovi spazi di negoziazione dei tempi di lavoro per

il datore, ad esempio sui margini di disconnessione e sull'esercizio dei poteri di controllo. Infine, per espressa ed inderogabile previsione legislativa, la modalità agile **deve riguardare solo parte della prestazione**, lasciando dunque spazio ad una ulteriore parte di prestazione da rendersi secondo modalità tradizionali. Pertanto, nell'accordo è possibile anche determinare quanto spazio lasciare nell'organizzazione della prestazione di lavoro alla modalità agile regolandosi in base alle caratteristiche proprie del ruolo del lavoratore, sul suo livello di autonomia gestionale o sulle necessità aziendali o di settore.

Elemento fondamentale, seppur il dettato legislativo lo pone come facoltativo, è la possibilità di **organizzare il lavoro degli smartworkers per fasi, cicli ed obiettivi**. Viene infatti riconosciuto che la digitalizzazione dei processi produttivi aziendali abbia portato allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa in cui la prestazione lavorativa non è più basata sul tempo e sul controllo ma "anche" sui risultati, sulla produttività e sulla fiducia. Questo ci induce a riflettere sul come il lavoro agile, per quanto venga definito come una prestazione subordinata, contenga elementi non tradizionalmente associati al lavoro dipendente, ponendo il raggiungimento dei risultati come l'oggetto del giudizio sulla prestazione. Al fine di permettere una corretta valutazione delle performance degli *smart workers*, è necessaria una corretta individuazione già in fase di accordo di un set di obiettivi di macro livello entro i quali i diversi livelli manageriali potranno determinare gli obiettivi specifici di breve periodo.

Infine, le **modalità di recesso** dipendono da se l'accordo sia stato redatto a tempo determinato o indeterminato. In caso l'accordo sia redatto a tempo determinato, qualora si voglia recedere prima della scadenza, è necessario che la parte recedente adduca una giustificazione idonea per il recesso anticipato. Anche qui lo strumento dell'accordo di lavoro agile può essere utile per determinare le ragioni idonee per un recesso anticipato. Ad esempio, l'accordo integrativo aziendale di Banca Nazionale del Lavoro (BNL) del 2015 prevedeva la possibilità di recedere con effetto immediato dall'accordo "a fronte di imprevedibili esigenze sopravvenute o di sopravvenute contestazioni disciplinari (o, ancor meglio, vere e proprie sanzioni) a carico del lavoratore ammesso al lavoro agile". Certamente, il mancato raggiungimento degli obiettivi individuati per legge (l'incremento di competitività per il datore e il miglior equilibrio vita-lavoro per il lavoratore) costituisce giustificato motivo di recesso anticipato dall'accordo di lavoro. In caso l'accordo sia a tempo indeterminato, invece, entrambe le parti hanno facoltà di recedere in ogni momento e senza alcuna giustificazione, dando però all'altra parte un preavviso di almeno 30 giorni. Questo termine è inderogabile, in quanto inteso a beneficio di entrambe le parti, che necessitano di un tempo minimo per riorganizzarsi al fine di garantire il rientro in sede del lavoratore. Tale assunto trova conferma nel prolungamento a 90 giorni di preavviso per il datore che receda dall'accordo stipulato con lavoratore disabile al fine di permetterne la riorganizzazione dei percorsi di vita e di cura. E' importante notare che recedendo dall'accordo di lavoro agile è possibile anche ricondurre la prestazione entro i limiti tradizionali. **Il recesso dall'accordo di lavoro agile non implica in nessun modo la cessazione del rapporto di lavoro**, essendo questo un elemento ulteriore rispetto al contratto di lavoro stesso, ma determina solo la riconduzione negli schemi più tradizionali delle modalità di esecuzione della prestazione. Nel caso del reworking, quindi, l'accordo è da intendersi come costituito da due componenti indipendenti: l'accordo di lavoro agile e il contratto di lavoro.

## La posizione giuridica delle aziende nel contesto del lavoro agile

Il datore di lavoro è dotato di un alveo di poteri nella gestione del rapporto di lavoro: il potere direttivo ex articolo 2094 Cod. Civ, nonché i poteri di controllo e disciplinare negli articoli 2104, comma II, Cod. Civ. e 2106 Cod. Civ. Tali poteri datoriali risultano compromessi dalle caratteristiche fondamentali del lavoro agile.

In primo luogo, il **potere direttivo**, esercitabile unilateralmente dal datore di lavoro, si estrinseca tradizionalmente in tre dimensioni. Primo, nel potere di emanare direttive sia sul "come" svolgere le mansioni sia sul "dove" e sul "quando". Secondo, nella capacità del datore di determinare "cosa" fare, ossia quali mansioni vadano svolte in un determinato momento. La terza dimensione riguarda invece il c.d. vincolo di disponibilità funzionale del lavoratore. Tale vincolo permette al datore di funzionalizzare le prestazioni alle esigenze dell'impresa, stabilendo l'unità temporale di riferimento all'interno della quale il lavoratore assume l'obbligo di eseguire le direttive impartite dal datore.

Risulta evidente che **il potere direttivo del datore si scontri fortemente con la flessibilità della prestazione agile**. Infatti, se la prestazione viene organizzata senza stringenti vincoli di spazio e di tempo e per obiettivi, al datore di lavoro non grandi margini di esercizio del potere direttivo, se non nel senso di impartire al lavoratore direttive ex ante e di carattere generico, in restano nessuna delle tre dimensioni. Primo, la flessibilità intrinseca nella prestazione agile comprime gli spazi di assoggettamento del lavoratore alle direttive sul "come", "dove" e "quando" svolgere le sue mansioni. Allo stesso modo, non vi sono reali margini di estrinsecazione del potere di conformazione: come imporre al lavoratore agile di eseguire una determinata mansione in un determinato momento? Infine, appare chiaro come sia assente anche un vincolo di disponibilità funzionale del lavoratore agile, il quale invece autodetermina i limiti di tempo e spazio della sua prestazione.

Di conseguenza, l'utilizzo del lavoro agile impone di **ripensare i criteri organizzativi della prestazione lavorativa** e con esse le modalità di esercizio del potere direttivo. L'ideale taylorista dell'organizzazione del lavoro, ad oggi ancora ampiamente diffuso, si connota per un elevatissimo livello di controllo del lavoratore che viene supervisionato costantemente nelle sue attività. Il rischio è che si perda il controllo ed il coordinamento circa le attività dei lavoratori, sia in senso verticale da parte del "capo", sia in senso orizzontale, ossia i lavoratori che si coordinano per poter efficacemente espletare la mansione affidatogli.

Una possibile soluzione è che l'attività di controllo e coordinamento diventi "smart" sfruttando gli strumenti digitali. Questi strumenti non vanno tuttavia usati per continuare a perpetrare un controllo quanto più capillare possibile. Infatti, questa opzione presenta molte fallacie, dell'impossibilità materiale di poter raggiungere il medesimo livello di controllo che si ha in presenza al rischio di generare reazioni avverse nei lavoratori. Il tema ulteriore è poi: cosa controllare? Tradizionalmente l'oggetto del controllo capillare sul lavoratore sta nella sua presenza fisica in azienda entro gli orari stabiliti (o anche oltre) e in una serie di altre situazioni che solo la compresenza fisica di lavoratori e "capi" permette di valutare. Infine, anche il potere di sanzione disciplinare del datore viene travolto dall'organizzazione del lavoro in forma agile. Si impone quindi una rivisitazione sia delle condotte manageriali allo scopo di poter recepire le differenti modalità organizzative della prestazione, sia delle modalità di controllo delle condotte e comminazione delle relative sanzioni.

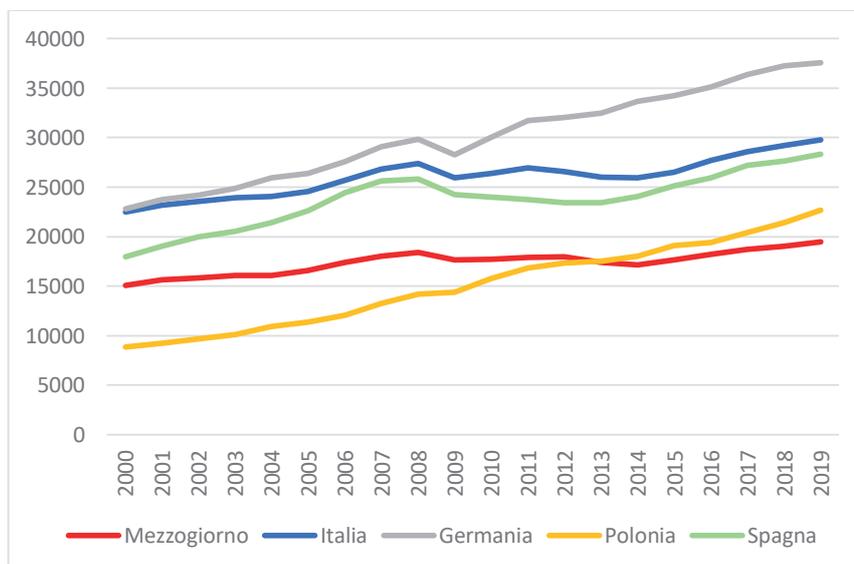
Rispetto al semplice lavoro agile, il reworking offre una mitigazione di alcuni rischi. Ad esempio, il fatto di svolgere il lavoro in centri dedicati (Re-box) e con altri reworkers, potenzialmente anche con reworkers che lavorano per lo stesso datore, permette un maggiore facilità di coordinamento e di controllo vicendevole dei lavoratori. Inoltre, l'organizzazione dei Re-box nonché la possibilità di ricorrere a strumenti di supervisione tradizionali, come il controllo dei tempi in cui il lavoratore si trova nel Re-Box, o con misure implementate ad esempio dai gestori dei Re-box o dalle agenzie per il lavoro su mandato del datore di lavoro. Questa strada è certamente meno innovativa, e non necessariamente preferibile al lasciare maggiore autonomia ai reworkers, organizzando il loro lavoro sulla base di obiettivi piuttosto che di tradizionale supervisione.

### 3. Il contesto macroeconomico del Mezzogiorno e delle aree interne dopo la pandemia

L'economia del Mezzogiorno è stagnante, penalizza donne e giovani, e soffre di forte emigrazione

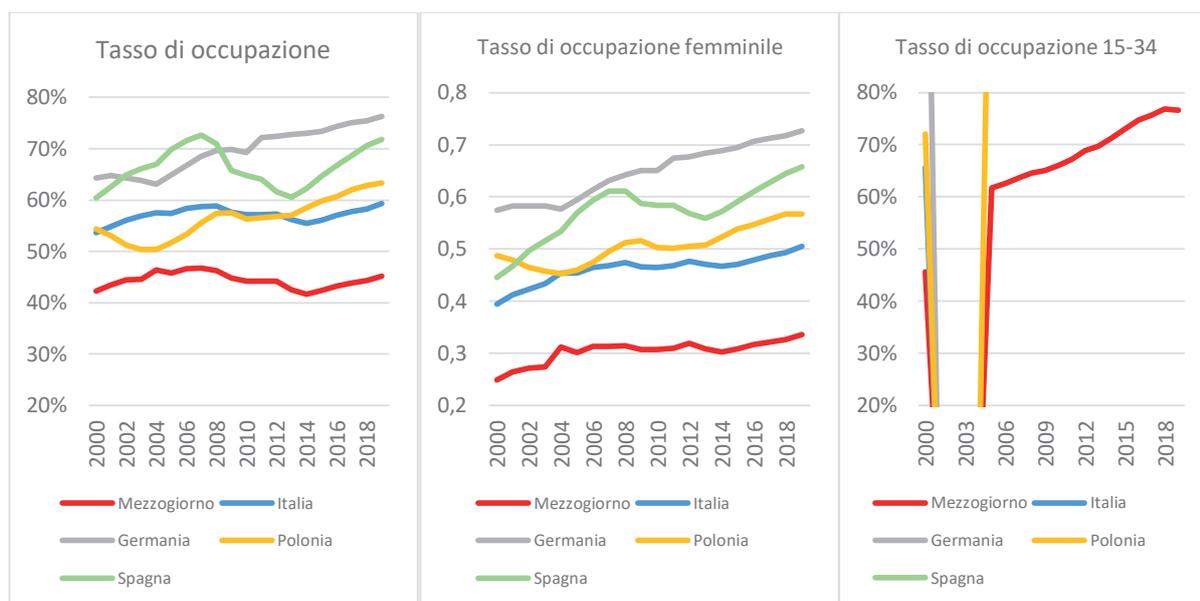
**L'economia del Mezzogiorno (Sud e Isole) italiano è stagnante in termini di crescita del PIL reale** pro-capite da oltre due decenni. Questa "grande stagnazione" è praticamente unica nelle economie sviluppate, e ha fatto sì che il reddito dei cittadini delle regioni del Mezzogiorno sia oggi, a parità di potere d'acquisto, ben al di sotto di molti stati europei che, all'inizio del millennio, uscivano da condizioni di sottosviluppo e difficoltà ben maggiori. La Figura 1 riporta l'andamento del potere di acquisto del reddito pro-capite per il Mezzogiorno, per l'Italia intera, e per altri stati Europei. Si può notare come i redditi del Mezzogiorno abbiano un livello ben inferiore rispetto al resto del paese, e riportano una crescita molto debole. Questo andamento è leggermente peggiore ma non troppo dissimile rispetto al resto d'Italia, ma è ben inferiore sia rispetto ai paesi leader in Europa come la Germania, sia ad altri paesi mediterranei come la Spagna, sia ai paesi Europei in fase di convergenza come la Polonia (il cui reddito pro-capite a parità di potere d'acquisto è oggi superiore a quello del Mezzogiorno).

Figura 1: andamento del PIL pro-capite per unità standard di potere di acquisto (Eurostat)



Questo andamento della crescita è accompagnato da una condizione preoccupante del mercato del lavoro. Infatti, il Mezzogiorno ha livelli di occupazione estremamente bassi, in particolare per quanto riguarda l'occupazione femminile (Figura 2). Al Sud e nelle Isole, solo una donna su tre in età lavorativa è occupata, con un gap di 15 punti percentuali rispetto alla media italiana. Un discorso simile è valido per i giovani, anche se nel loro caso la differenza tra Mezzogiorno e media nazionale è leggermente minore.

Figura 2: Tasso di occupazione totale 15-74, femminile e 15-34 (Eurostat)



La bassa partecipazione al mercato del lavoro meridionale delle donne rappresenta un problema di equità ed un problema di efficienza. Il problema di equità appare palese: una ragazza nata al sud ha ad oggi circa un terzo in meno delle probabilità di partecipare al mercato del lavoro in meno rispetto ad una sua omologa del nord, e circa il 40% in meno rispetto ai conterranei maschi. Vari studi dimostrano che la non partecipazione delle donne al mercato del lavoro, prevenendo loro la possibilità di avere un reddito autonomo dal proprio partner, danneggia il potere contrattuale nelle decisioni familiari delle donne, relegandole ad un ruolo subalterno nella gestione della famiglia (ad esempio, nella divisione del lavoro interno).<sup>1</sup> Questa non partecipazione ha radici multiple e profonde nel sistema di istruzione e nella cultura, ma è strettamente legata alla mancanza di opportunità, di crescita e di modernizzazione economica nel Mezzogiorno<sup>2</sup>. Ma il *gender gap* in quanto a partecipazione nel mercato del lavoro penalizza anche la crescita economica aggregata, come mostrato negli Stati Uniti da Hsieh et al. (2019)<sup>3</sup>.

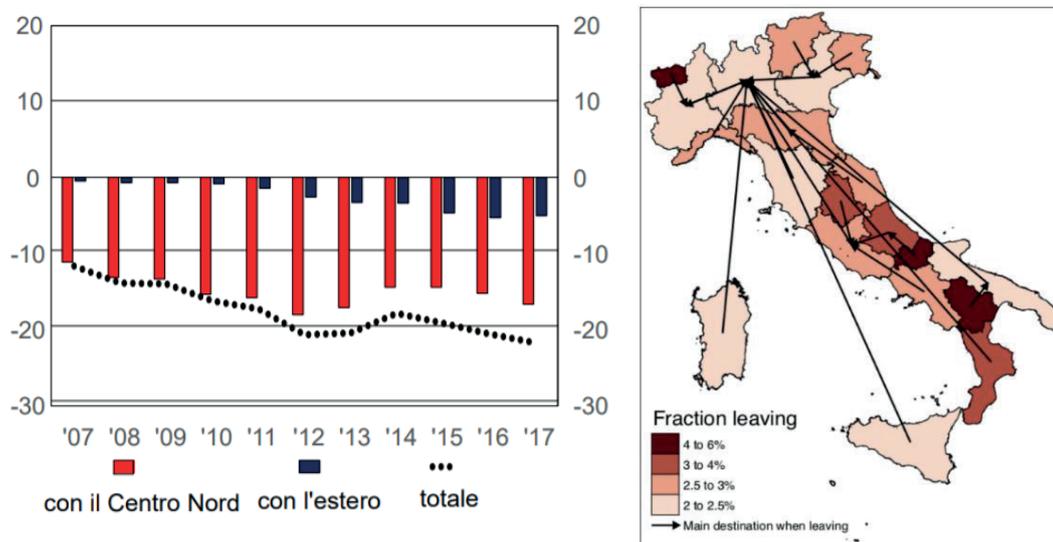
<sup>1</sup> Lundberg, Shelly, and Robert A. Pollak. "The American family and family economics." *Journal of Economic Perspectives* 21.2 (2007): 3-26.

<sup>2</sup> Nollenberger, Natalia, Núria Rodríguez-Planas, and Almudena Sevilla. "The math gender gap: The role of culture." *American Economic Review* 106.5 (2016): 257-61., and Fan, Chengze Simon, and Hon-Kwong Lui. "Structural change and the narrowing gender gap in wages: theory and evidence from Hong Kong." *Labour Economics* 10.5 (2003): 609-626.

<sup>3</sup> Hsieh, Chang-Tai, et al. "The allocation of talent and us economic growth." *Econometrica* 87.5 (2019): 1439-1474.

Non sorprende quindi la riproposizione di un forte fenomeno di emigrazione dal Mezzogiorno, sia verso l'estero che verso le regioni del Centro-Nord. Questo fenomeno, a differenza del passato, riguarda in particolar modo i giovani con qualifiche medio-alte. Per esempio, la Figura 3 riporta il saldo migratorio dei giovani laureati nel Mezzogiorno, che mostra come dal 2007 al 2017 sia raddoppiato il numero di laureati emigrati in eccesso a quelli in entrata nel Mezzogiorno.

Figura 3: A sinistra: saldo migratorio di laureati nel Mezzogiorno (saldo per 1000 abitanti. Fonte: rielaborazione Bankitalia su Istat). A destra: principali destinazioni e percentuale di emigrazione dal 1985 a oggi (fonte: IoSai INPS e Bocconi/JPMorgan)



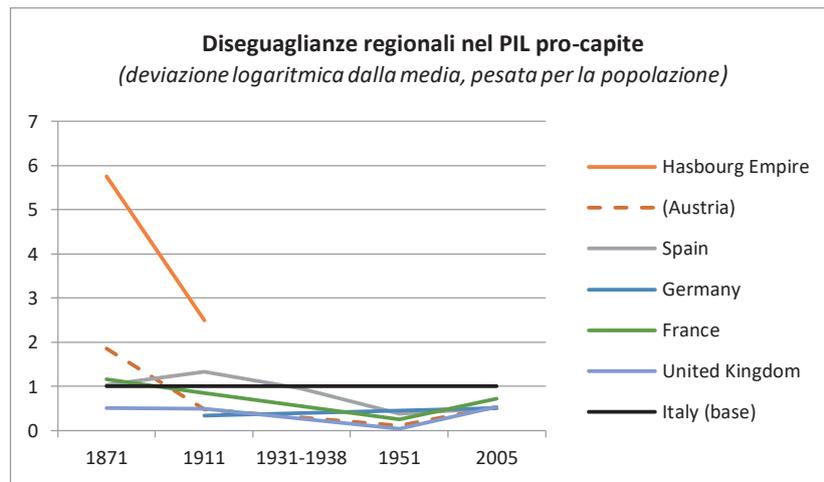
### Box 1: Prospettiva storica e potenziali cause

L'origine temporale della divergenza tra Mezzogiorno e Centro-Nord è oggetto di dibattito tra gli storici dell'economia, ma ha sicuramente radici storiche profonde. In particolare, la contesa riguarda la dimensione del divario all'epoca dell'Unità d'Italia in termini di PIL pro-capite medio. Ad esempio, Barone (1983) sostiene, come Zamagni (1993) che le origini della divergenza siano da rintracciare nell'arretratezza secolare della maggior parte del Regno delle Due Sicilie, con poche eccezioni di modernizzazione presenti nelle sue metropoli. Alcuni esempi sono gli investimenti stranieri nell'area di Salerno e di Napoli<sup>4</sup>, ma secondo lo storico dell'economia Giovanni Federico anche alcuni casi famosi come la Napoli-Portici non possono essere considerati veramente esempi di sviluppo, per le caratteristiche isolate e pressoché dimostrative. Al contrario, secondo Iuzzolino e altri (2013) al tempo dell'unificazione italiana (1861-1871) le disparità tra nord e sud erano meno evidenti, ad esempio di quelle tra est e ovest della penisola, con l'est più arretrato delle regioni tirreniche e del futuro triangolo industriale. Tuttavia, Filippucci (2017) mostra come questa conclusione non tenga conto dei differenti poteri d'acquisto e come le stime corrette (Figura 28) suggeriscano un divario est-ovest non significativo ai tempi dell'unità, ed un divario pronunciato tra nord e sud. Bisogna tenere comunque a mente che, come stima Baffigi (2011), al tempo dell'unità sia al nord che al sud la stragrande maggioranza della popolazione viveva in condizioni rurali e di povertà, e che quindi il grosso delle disparità, sorte a seguito

<sup>4</sup> Bevilacqua, Piero. *Breve storia dell'Italia meridionale: dall'Ottocento a oggi*. Donzelli editore, 2005.

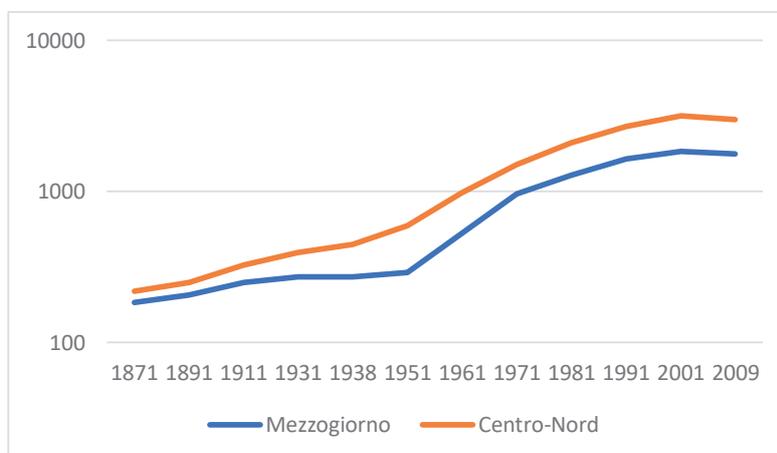
dell'industrializzazione di massa delle regioni del Nord, sono da addursi ad un periodo successivo. Infatti, la Figura 4 mostra come le disparità geografiche nel nostro paese erano, ai tempi dell'unità, leggermente superiori a quelle rilevate in Inghilterra, ma in linea con quelle rilevate in Spagna e Francia, e di molto inferiori rispetto all'Austria-Ungheria.

Figura 4: Diseguaglianze geografiche in Italia e in altri paesi Europei in termini di PIL pro-capite. Fonte: rielaborazione su Iuzzolino et al. 2013



Le ultime stime di Vecchi (2011), riportate in Figura 5, suggeriscono un divario comunque significativo nel 1871, con una stima del 52% della popolazione in condizioni di povertà nel Mezzogiorno, contro "solamente" il 37% al Centro-Nord. Anche guardando a variabili misurate più accuratamente, come l'aspettativa di vita, su cui si possono usare i dati demografici del 1871, mostrano un'aspettativa di vita di ben due anni e due mesi inferiore nel Mezzogiorno rispetto al resto del paese, oltre che bassi tassi di alfabetismo (A'Hearn et al., 2011). Successivamente, il divario è aumentato decisamente non a partire dall'unità d'Italia ma negli anni '20 e '30, aggravato dalle politiche protezionistiche del fascismo (Zamagni, 1993). Dopo un breve periodo di convergenza nel dopoguerra, il divario è andato lentamente ma costantemente aumentando a partire dalla fine degli anni 70. Il Sud ha quindi in qualche modo perso la seconda ondata di crescita della storia economica italiana negli anni 80, caratterizzata dalla terziarizzazione dell'economia.

Figura 5. PIL pro-capite per macroregione, in scala logaritmica. Fonte: Vecchi (2011).



Le cause di questa ultima ulteriore divergenza possono essere multiple, ma si nascondono probabilmente dietro la stagnazione della produttività aggregata del Mezzogiorno a partire dagli anni 70. In questo periodo comincia infatti a degenerare l'attività di organismi che avevano invece svolto un ruolo positivo negli anni 50-60, come la Cassa del Mezzogiorno, che diventa sempre più esposta a clientelismi. Al contempo, grazie all'abolizione delle gabbie salariali, nonostante la produttività stagnante i salari sono continuati a crescere nel Mezzogiorno, peggiorando quindi la competitività dei lavoratori meridionali, aumentando il costo del lavoro per unità.

Figura 6. costo del lavoro per unità prodotta, salari, produttività del lavoro e unità di lavoro. Fonte: rielaborazione su SVIMEZ (2011).

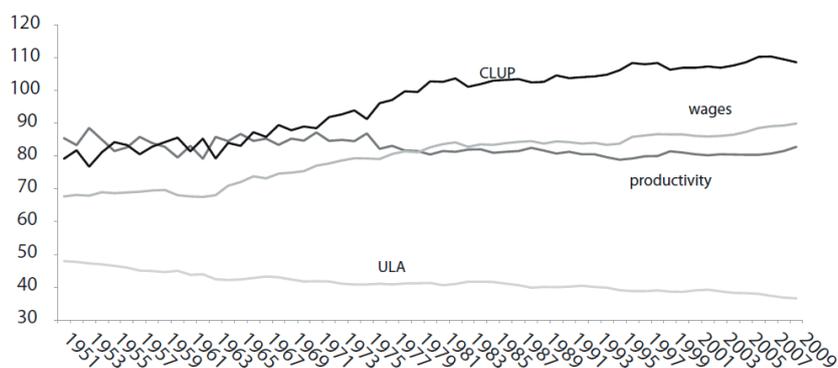


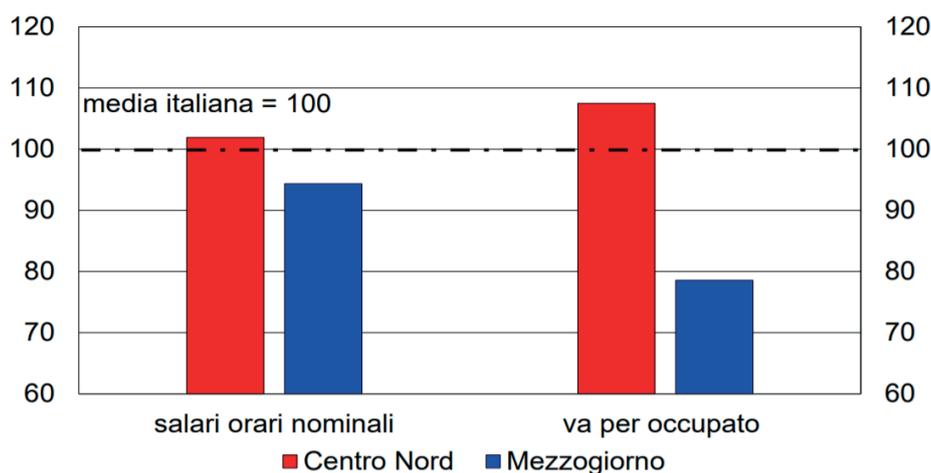
Figure 20.6 Productivity (2000 prices), units of labor (ULA), wages, unit labor cost (CLUP): South as percentage of Center-North. Source: Authors' own elaborations on SVIMEZ (2011).

### E' necessario attrarre investimenti per aumentare la produttività nel Mezzogiorno

Il Mezzogiorno si trova quindi ad avere redditi stagnanti, una forte disoccupazione e un fenomeno di crescente emigrazione, specialmente della forza lavoro mediamente o altamente qualificata. Per valutare meglio le radici di questo fenomeno, la Figura 7 mostra come **dietro al gap con il nord in termini di salari si celi un gap in termini di produttività ancora maggiore**. E' importante rimarcare che la bassa produttività dell'economia meridionale non va addotta ad un basso potenziale produttivo dei lavoratori meridionali, ma potrebbe essere legata a cause sistemiche, come la scarsità di infrastrutture fisiche e sociali, la

criminalità organizzata (si veda ad esempio Pinotti, 2015), l'efficienza delle istituzioni pubbliche. Da un lato, una concausa di questo gap potrebbe essere la differente specializzazione del Mezzogiorno. Infatti, le regioni del Sud e delle Isole riportano una percentuale minore di occupazione nell'industria, ed una percentuale maggiore di valore aggiunto dalla pubblica amministrazione. Questa differente composizione settoriale è responsabile, secondo un report dell'osservatorio sui servizi di Manageritalia, di circa un quarto del gap di produttività del sud rispetto al resto del paese. Tuttavia, la restante parte del gap è da ricercarsi nella differente produttività delle aziende nei singoli settori, che potrebbe essere legata agli assetti istituzionali del mercato del lavoro. Infatti, dall'altro lato la bassa produttività del Mezzogiorno è diminuita maggiormente rispetto al costo del lavoro da vari decenni (vedi Box 1), e potrebbe aver scoraggiato gli investimenti nel Mezzogiorno, come riportato ad esempio in un'analisi del think tank Tortuga (2015)<sup>5</sup>. Una simile conclusione è reperibile in un contributo più tecnico fornito da Tito Boeri, Andrea Ichino e Enrico Moretti, tre degli economisti del lavoro italiani più riconosciuti nel mondo, in un recente articolo assieme a Johanna Posch. In confronto con la Germania, dove la disparità rilevante è quella tra l'Ovest con produttività e sviluppo maggiore e l'Est, la produttività nel sud italia tende ad essere più bassa e maggiormente scollegata dai salari, determinando maggiore disoccupazione<sup>6</sup>.

Figura 7: Salari medi e valore aggiunto per occupato (fonte: rielaborazione Bankitalia su Istat)



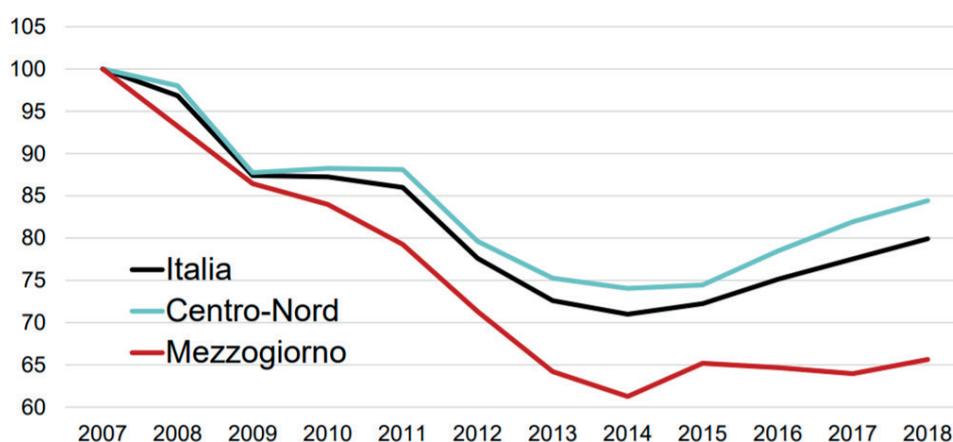
Per ricucire il gap evitando di agire sui salari, quindi ovviare a questa bassa produttività nel Mezzogiorno, sarebbe **necessario attrarre nuovi investimenti non solo pubblici ma anche privati**. Tuttavia, gli investimenti nel Mezzogiorno sono calati decisamente negli ultimi anni. In particolare, la Figura 8 mostra come gli investimenti fissi lordi, sia pubblici che privati, siano diminuiti nel Mezzogiorno ben più che nel resto del paese a seguito della crisi del 2008-2009. Il Mezzogiorno potrebbe quindi trovarsi in una spirale in cui la bassa produttività scoraggia ulteriori investimenti, che a loro volta determinano un ulteriore calo della produttività. Per uscirne, volendo escludere un taglio ulteriore dei salari e del potere d'acquisto dei cittadini meridionali (previsto per esempio nelle c.d. "gabbie salariali"), che potrebbe aggravare

<sup>5</sup> Tortuga (2015). *Salari: il problema del sud*. Lavoce.info <https://www.lavoce.info/archives/36730/salari-il-problema-del-sud/>

<sup>6</sup> Boeri, Tito, et al. "Wage equalization and regional misallocation: evidence from Italian and German provinces." *Journal of the European Economic Association* 19.6 (2021): 3249-3292.

ulteriormente l'emigrazione, l'unica via per rilanciare la competitività del Mezzogiorno è attrarre nuovi investimenti e aziende produttive, spesso situate in maggioranza nelle regioni del Nord.

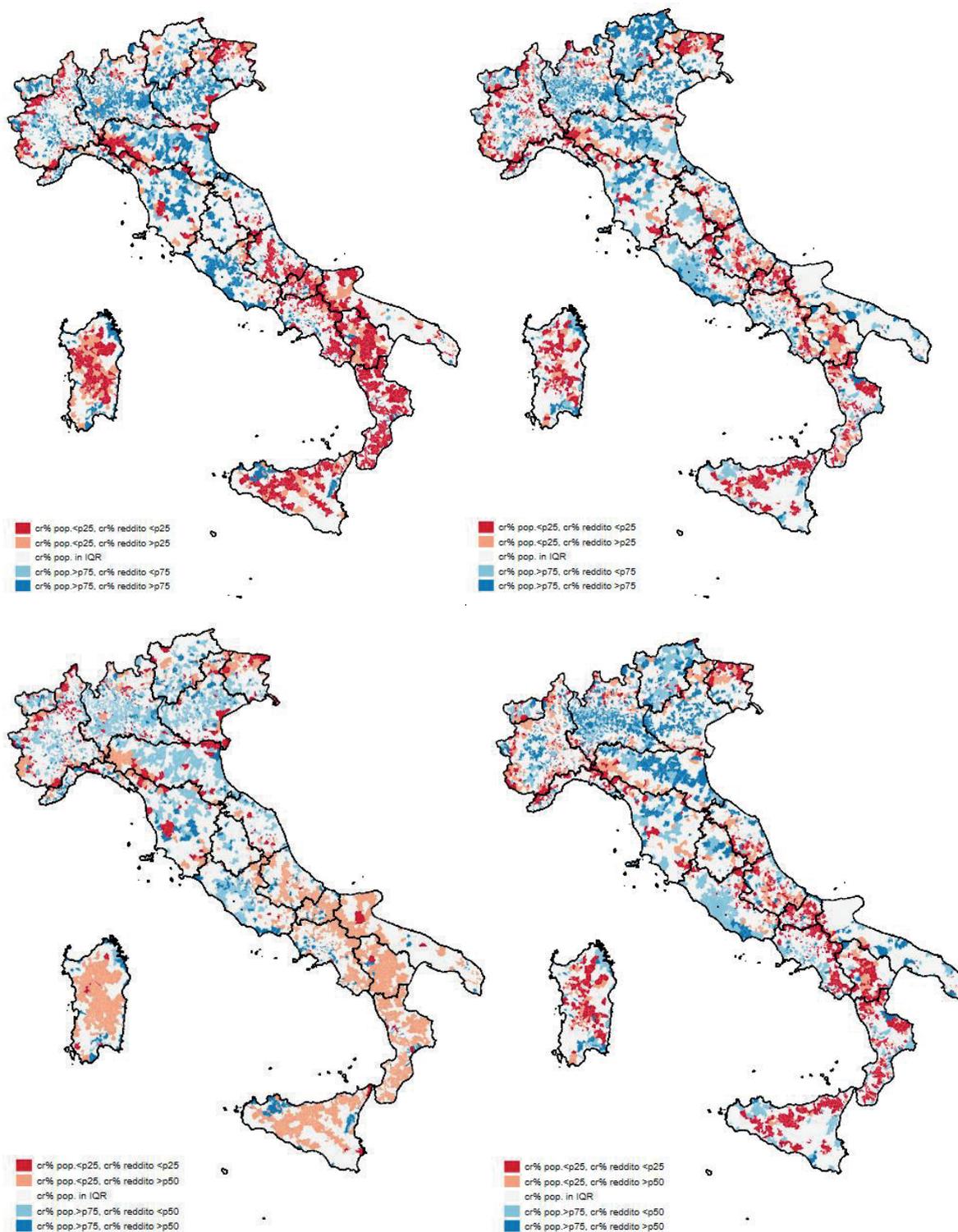
Figura 8: Investimenti fissi lordi, indici 2007=100 (fonte: rielaborazione Bankitalia su Istat)



### Il caso delle aree interne

Alle regioni del Sud Italia si sono aggiunte le aree interne del Centro e del Nord. Difatti le politiche per il Sud e per le aree interne vengono coordinate dall'Agenzia per la Coesione Territoriale che raggruppa tutti i territori a rischio di spopolamento: il 30% del territorio in cui vive solo il 7,5% degli italiani. Le aree interne italiane, come il Mezzogiorno, sono caratterizzate da uno sviluppo economico arrancante e da un crescente fenomeno di spopolamento. Nelle mappe sottostanti, i comuni in rosso o arancio sono coloro che hanno avuto una variazione della popolazione al di sotto del primo quartile della distribuzione dei tassi di crescita demografici, subendo uno spopolamento relativo rispetto al resto del paese. Viceversa quelli in blu e azzurro hanno avuto un appopolamento superiore al terzo quartile (sono il "top" 25%) della distribuzione dei tassi di crescita demografica. La differenza tra arancio e rosso (e rispettivamente tra blu scuro e azzurro) sta nel fatto che i comuni in rosso hanno anche subito un calo o una minor crescita del reddito (e rispettivamente, quelli in blu scuro hanno goduto di una crescita maggiore). Come previsto, **i comuni con minore crescita della popolazione e del reddito sono quelli più remoti e poveri, soprattutto nelle aree interne**. Guardando invece al reddito pro-capite, nella mappa di sinistra, relativa al periodo 2000-2008, vediamo che prevalgono i comuni in arancione e azzurro chiaro. Ossia, lo spopolamento e l'appopolamento dei comuni contribuiscono paradossalmente ad un aumento o diminuzione rispettivamente del reddito pro capite. Infine, sia in termini pro-capite che aggregati, le aree delle grandi città performano meglio delle aree più isolate, e in particolare i comuni limitrofi si distinguono per forte crescita del reddito e della popolazione.

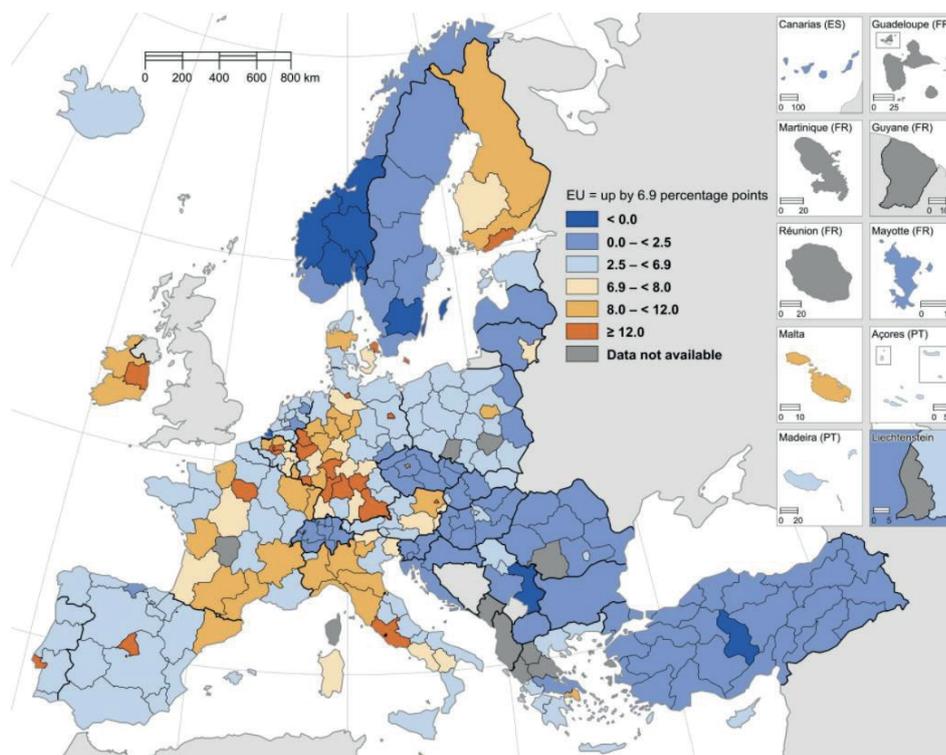
Figura 9: mappatura delle zone con crescita o decrescita della popolazione particolarmente forte, con colori più chiari o scuri in base alla crescita percentuale del reddito aggregato reale 2000-2008 (a sinistra) e 2009-2018 (a destra). In basso, stesso grafico ma utilizzando la variazione del reddito pro-capite. Fonte: Localopportunitieslab.it



## La pandemia come un punto di svolta?

Una delle conseguenze più importanti della pandemia di Covid 19 è il forte aumento della percentuale di lavoratori che utilizzano le modalità di lavoro a distanza. La Figura 10 riporta la variazione tra il 2019 e il 2020 nelle diverse regioni europee della percentuale di lavoratori che lavorano spesso da casa. **In termini di incidenza dello *smartworking* durante la pandemia, il Mezzogiorno risulta relativamente in linea con il resto delle regioni europee mediamente industrializzate**, evidenziando una discreta capacità delle infrastrutture meridionali di sostenere i lavoratori in smart working. Tuttavia questa fotografia di corto periodo non tiene conto del possibile cambiamento strutturale conseguente alla permanenza di alte percentuali di lavoratori in *smartworking* anche dopo la conclusione dell'emergenza pandemica. Questo potrebbe determinare la possibilità per molti lavoratori di lavorare non solo da casa ma da regioni completamente diverse rispetto a quelle dove risiede l'azienda datrice di lavoro.

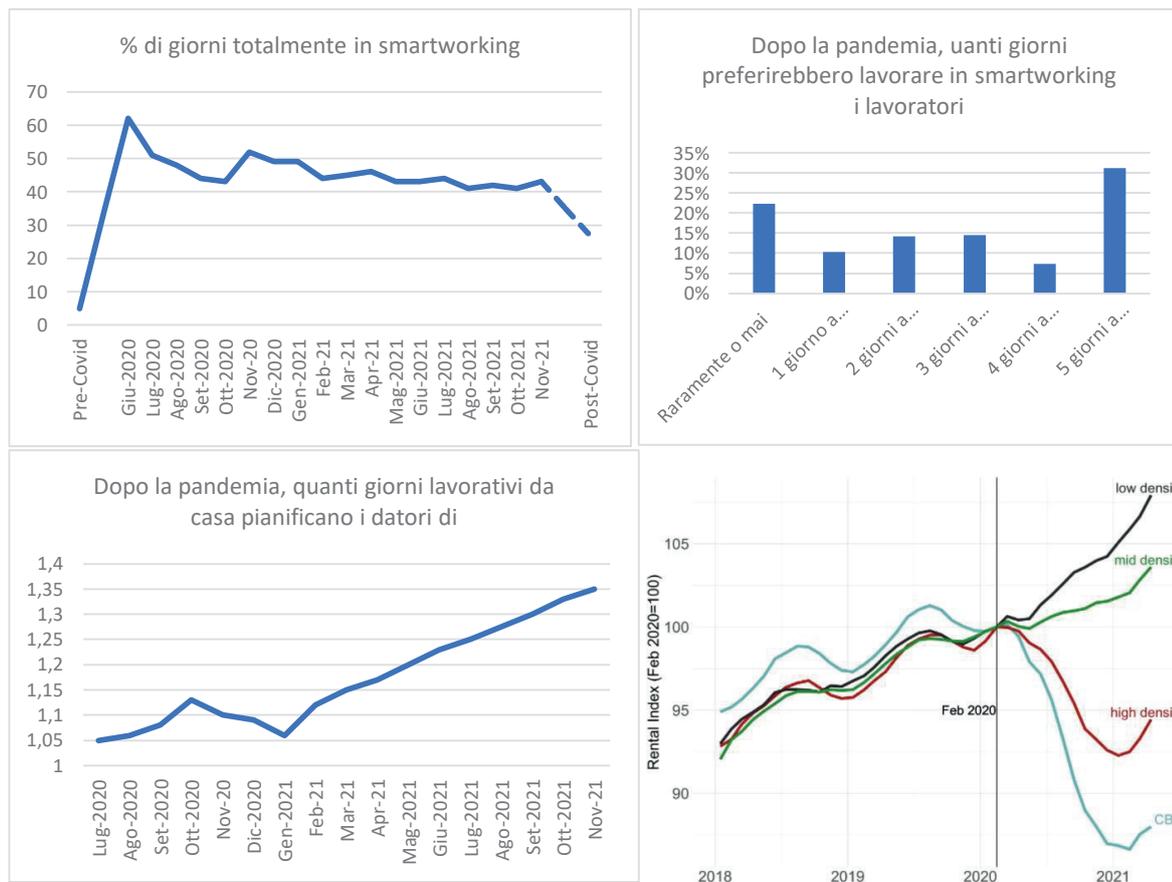
Figura 10: Variazione annuale della percentuale di lavoratori che lavorano spesso da casa tra il 2019 e il 2020 nelle regioni europee (fonte: Eurostat)



E'infatti interessante notare come, secondo uno studio di J.M. Barrero, N. Bloom S.J. Davis (2021) è probabile che **il lavoro da casa sia "qui per restare"**. Il loro sondaggio condotto negli Stati Uniti mostra che, come riportato dalla Figura 11, se inizialmente la pandemia ha determinato un shock senza precedenti alla percentuale di lavoro svolto da casa (passato da circa il 5% al 60% negli USA), quasi un terzo dei lavoratori sarebbe disposto a lavorare totalmente da casa dopo la pandemia. Inoltre, anche le aspettative dei datori di lavoro su quanti giorni in media saranno condotti in modalità a distanza stanno costantemente aumentando. Non è un caso, quindi, che l'attrattività delle aree meno densamente popolate negli Stati Uniti sia aumentata relativamente alle aree economicamente più centrali. Ad esempio, i prezzi delle case nelle aree a bassa o media intensità non hanno risentito della pandemia, a

differenza delle aree più centrali. Infine, da uno studio dell'OCSE<sup>7</sup> sembra che il trend fotografato negli Stati Uniti sia confermato in Europa, con i manager intervistati che stimano a 2-3 giorni in media il livello ideale di lavoro a distanza dopo la pandemia.

Figura 11: Dall'alto in senso orario. Percentuale di giorni lavorativi svolti in modalità a distanza. Numero di giorni di lavoro a distanza desiderati dai lavoratori. Numero di giorni a settimana pianificati dai datori di lavoro in media dopo la fine della pandemia. Prezzi delle case nelle aree a bassa, media, alta densità e nei principali centri economici (CBD). Campo: Stati Uniti. Fonte Barrero et al. (2021)

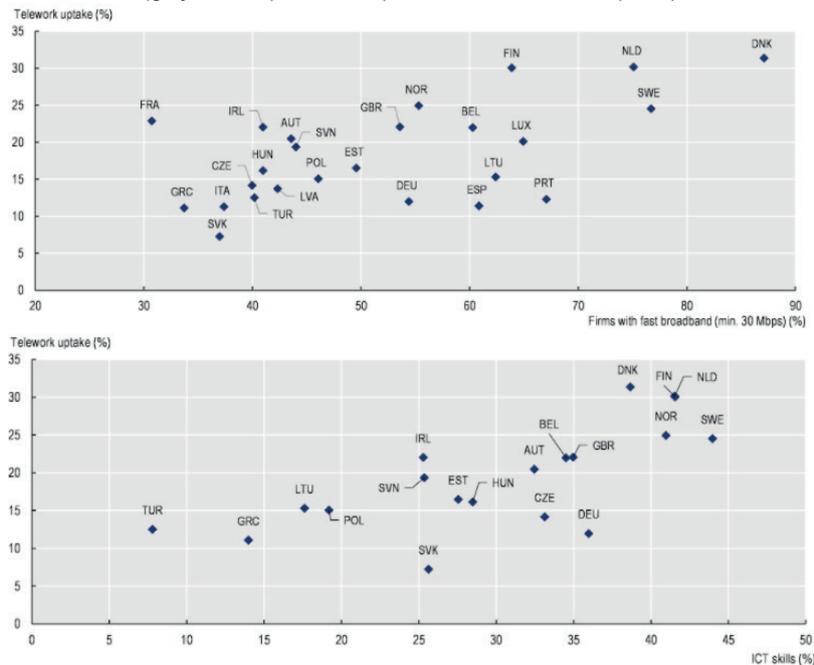


Tuttavia questa transizione non è esente da rischi ed incertezze. Per cogliere l'opportunità del lavoro a distanza, le regioni che puntano ad ospitare i nuovi *smartworker* devono soddisfare importanti requisiti. Uno studio dell'OCSE<sup>8</sup>, riportato nella Figura 12 mostra come la percentuale di lavoratori in *smartworking* sia strettamente correlata alla disponibilità di connessione ultraveloce (con connessione maggiore di 30Mbps). Non solo, lo stesso studio suggerisce un ruolo importante delle competenze informatiche, della capacità delle imprese locali di offrire supporto tecnico e servizi avanzati ai potenziali *smartworkers*.

<sup>7</sup> Criscuolo, C., et al. (2021), "The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers", OECD Productivity Working Papers, No. 31, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.

<sup>8</sup> OCSE (2021), Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis : A Firm and Industry Perspective, OCSE Edizioni, Paris, <https://doi.org/10.1787/2a7081d8-en>.

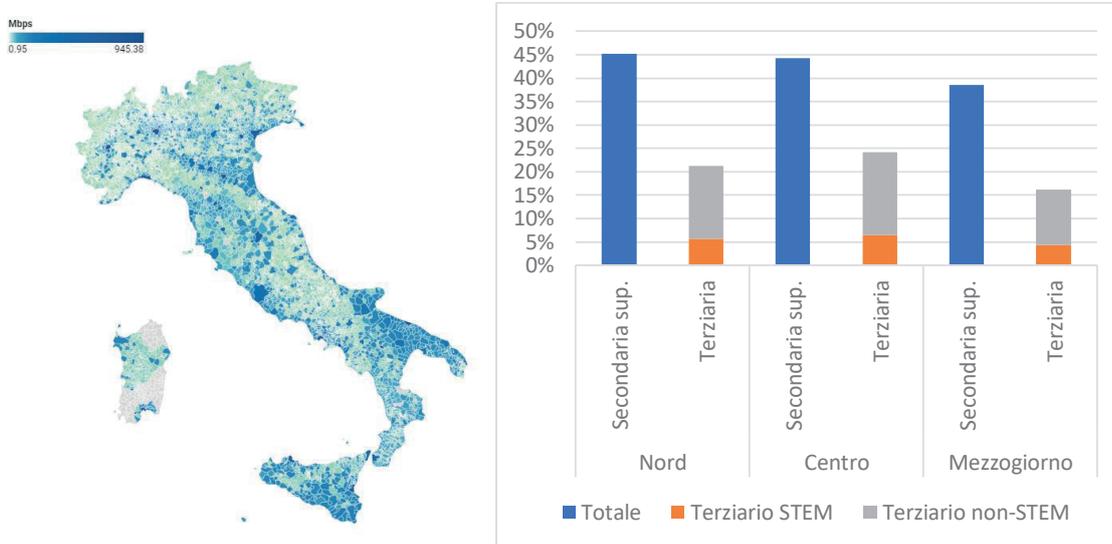
Figura 12: percentuale di lavoratori in smartworking nel 2019 e velocità della connessione (grafico sopra) e competenze ICT (grafico sotto) nei diversi paesi OCSE. Fonte: OCSE (2021)



Su alcune determinanti, ad esempio **sulla velocità della connessione internet, il Mezzogiorno riporta risultati in linea se non migliori rispetto al resto d'Italia**, come visualizzato nella Figura 13, che riporta la velocità di connessione nei comuni italiani nel 2020, ottenuta grazie ai dati dell'AGCOM. Al contrario, **le aree interne soffrono maggiormente** a cause della loro natura geograficamente isolata. Secondo Cambini et al. (2020)<sup>9</sup> questo ha determinato un ulteriore aggravarsi della depressione economica delle aree interne con una diminuzione dell'attività economica e del numero di imprese. Su altri di questi aspetti, purtroppo, anche il Sud è fortemente arretrato. Ad esempio, **la percentuale di adulti con un titolo di studio terziario è solamente di poco più del 15%**, e quella dei laureati nelle discipline STEM (discipline Scientifiche, Tecnologiche, Ingegneristiche e Matematiche) sono meno del 5%, circa un terzo in meno che nelle altre regioni.

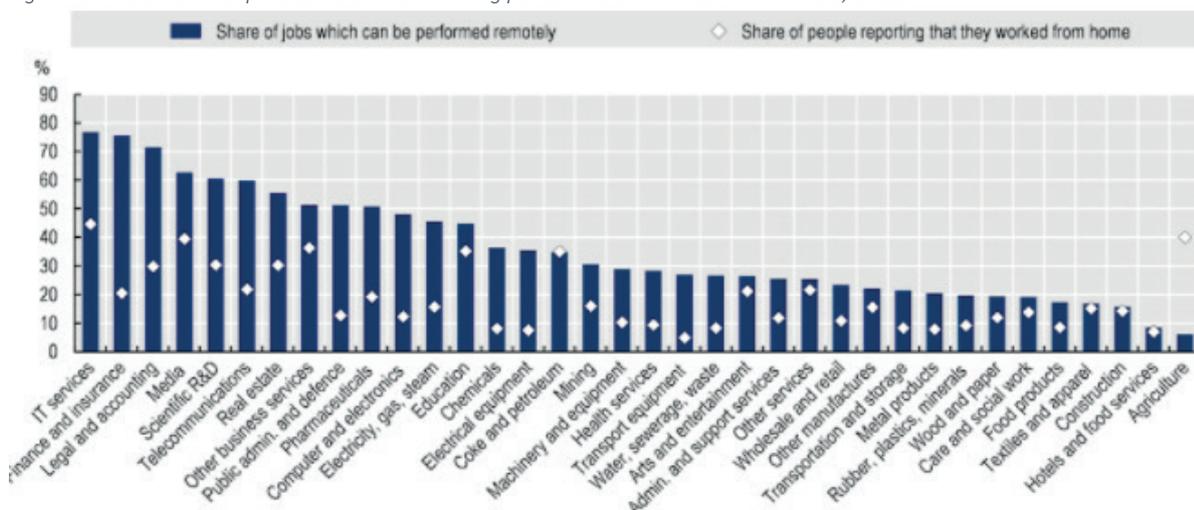
Figura 13: A sinistra, velocità massima della connessione internet nei comuni. Fonte: AGCOM, anno 2020. A destra, percentuale di adulti con diversi livelli di istruzione, anno 2020. Fonte: Istat.

<sup>9</sup> Cambini, Carlo, Elena Grinza, and Lorien Sabatino. *Ultra-Fast Broadband Access and Productivity: Evidence from Italian Firms*. No. 21-020. ULB--Universite Libre de Bruxelles, 2021.



Infine, è importante notare come il Sud sia relativamente specializzato in settori che offrono meno la possibilità di lavorare a distanza, come il turismo, l'agricoltura e il commercio (Figura 14). Per questo, è ancora più importante per il Mezzogiorno provare a sfruttare la possibilità di attrarre lavoratori e promuovere il lavoro a distanza dal Mezzogiorno per imprese situate oggi in altre regioni. Al contempo, le aree interne si trovano ad affrontare una situazione opposta. Da un lato, esse hanno bisogno di sviluppare maggiori infrastrutture fisiche per permettere il lavoro a distanza (connessione internet, trasporti, spazi adeguati). Dall'altro alcune aree potrebbero beneficiare della vicinanza a mercati del lavoro in cui le competenze necessarie all'istallazione del reworking sono più abbondanti, ad esempio beneficiando di quei cittadini che si allontanano dalle grandi città del Centro-Nord per ricercare calma e qualità della vita nei territori delle aree interne.

Figura 14: Indicatore del potenziale di smartworking per settore economico. Fonte: OCSE, 2021.

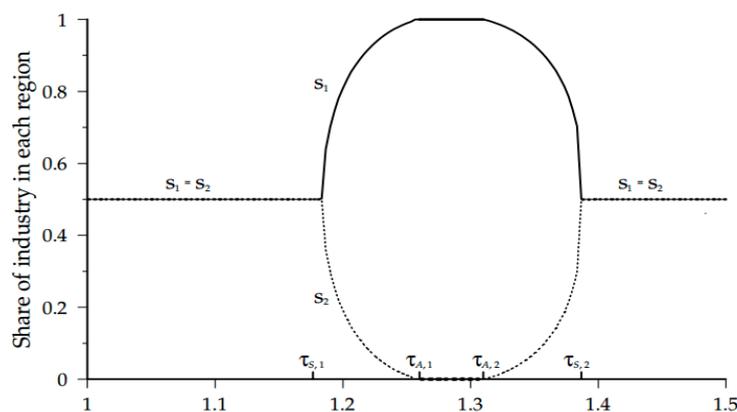


## Box 2: cambia il vento della geografia economica? Dalle forze di agglomerazione alle economie di dispersione

La geografia economica studia la distribuzione non uniforme delle attività economiche sul territorio, e quali forze ne determinano l'agglomerazione o la dispersione in determinate aree. Vi è sostanziale consenso tra gli studiosi sul fatto che, nei decenni precedenti la pandemia, le dinamiche di aggregazione dell'attività economica nei maggiori centri hanno nettamente prevalso. Questo è legato in parte alla progressiva crescita del settore dei servizi, che beneficia della vicinanza tra aziende e che si occupano di diversi ambiti di una stessa catena del valore. Ad esempio, un'azienda di consulenza preferirà situarsi vicino alle sedi dei potenziali clienti, vicino alle università ed ai competitor da cui recluta i propri lavoratori e trae idee ed innovazione, offrendo ai propri lavoratori una serie di "amenità" culturali e di servizi che solo le città offrono. Al contrario, il manifatturiero occupa maggiore spazio per i propri impianti, e si distribuisce in maniera maggiormente dispersa.

Tuttavia, questo fenomeno potrebbe invertirsi in futuro. In un famoso paper Diego Puga suggerisce che la distribuzione delle attività economiche sia guidata dall'equilibrio tra le forze di aggregazione e i costi di congestione, che crescono al crescere della popolazione e variano al mutare dei costi di trasporto. Ora, la progressiva diminuzione dei costi di trasporto delle persone, delle merci e delle informazioni (i.e. le tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni) avrebbe fino ad oggi favorito la possibilità per gli abitanti nelle aree meno sviluppate di spostarsi nelle aree a maggior sviluppo, favorendone la divergenza economica. Questo è quello che accade nella parte destra del grafico in Figura 15. All'aumentare di dimensioni delle aree centrali ad alto sviluppo aumentano le forze di aggregazione. D'altra parte, ad un certo punto i costi di congestione potrebbero prevalere sui benefici di aggregazione, oppure i ridotti costi di trasporto di merci e informazioni potrebbero ridurre i benefici di agglomerazione, favorendo la dispersione delle attività economiche (la parte sinistra del grafico). Negli ultimi due anni la pandemia ha drammaticamente scosso gli equilibri, spingendo le aziende ad avanzare il proprio uso di tecnologie digitali e informatiche. In molti settori, questo potrebbe aver favorito una diminuzione dei costi di trasporto delle informazioni, favorendo il progresso verso la parte sinistra del grafico. Dall'altra parte, i costi di trasporto delle merci e delle persone potrebbero essere aumentati con la pandemia, e i livelli di congestione diminuiti.

Figura 15: Distribuzione dell'attività economica tra aree più sviluppate ( $s_1$ ) e meno ( $s_2$ ). Fonte: Puga (2001).



il Re-working come strumento di sviluppo territoriale – Parte I

Il lavoro a distanza potrebbe essere una manifestazione di come la pandemia potrebbe spingere a maggiore dispersione dell'attività economica. Allo stesso tempo, bisogna assicurare ai lavoratori a distanza i benefici precedentemente disponibili nei grandi centri: servizi efficienti, infrastrutture e trasporti non al livello delle grandi città ma in ogni caso affidabili.

### Il ruolo del re-working per la convergenza territoriale: un'alternativa all'abbassamento dei salari per aumentare la produttività.

Il re-working, come promosso dal progetto Obiettivo REMAIN e come definito da Massimo Di Filippo nel suo articolo "Dallo smart working al re-working: innovare la creazione di lavoro" è una modalità di lavoro a distanza innovativa che si propone di

- Creare un mercato stabile per forme di lavoro in remoto nelle aree più periferiche italiane. Questo implica non solo offrire infrastrutture e locali comuni per il lavoro ma anche garantire strumenti di formazione, supporto e collocamento dei lavoratori.
- Promuovere la permanenza dei lavoratori sul territorio in maniera stabile, non in termini di sporadica esperienza di lavoro a distanza.
- Rivalorizzare spazi pubblici sotto-utilizzati come spazi di co-working, attraverso le cosiddette Rebox

Tale progetto, certamente ambizioso, si innesta sull'improvviso cambiamento strutturale generato dalla pandemia, che potrebbe favorirne una rapida adozione. Infatti, la pandemia ha spinto le aziende a superare i problemi di coordinamento che precedentemente ostacolavano l'adozione del lavoro a distanza e delle nuove tecnologie. In questo contesto, il re-working può rappresentare un tassello importante di un nuovo equilibrio strutturale, in cui l'abbassamento dei costi di trasporto e comunicazione (che altro non è che "trasporto di informazione") rendono efficiente una maggiore decentralizzazione delle attività economiche (Box 2). Questo permetterebbe di invertire il trend di divergenza tra centro e periferia e tra Nord e Sud in Italia.

Il reworking, anche se per ora rappresenta un progetto limitato e in fase pilota, risulta avere quindi una potenziale valenza politica ed economica importante. Potrebbe rappresentare infatti **un modo per aumentare la produttività del lavoro nelle regioni meridionali**, permettendo il contatto tra i lavoratori meridionali e il capitale del nord, scavalcando da un lato i costi di migrazione per i lavoratori, dall'altro i drammatici mali sistemici che inficiano sulla possibilità di investire nel Mezzogiorno e nelle aree interne con impianti tradizionali, ad esempio le scarse infrastrutture, i rischi istituzionali e in termini di crimine organizzato. Aumentare la produttività dei lavoratori meridionali tramite il reworking permetterebbe di scappare alla trappola di bassa produttività evidenziata nella Figura 7, **senza necessariamente agire sui salari** (come implicherebbe ad esempio un ritorno alle cosiddette gabbie salariali). Il reworking può essere un modo per il Mezzogiorno per aprirsi agli altri mercati del lavoro, scavalcando i propri mali sistemici, evitando di venirci invece chiuso – letteralmente – in gabbia.

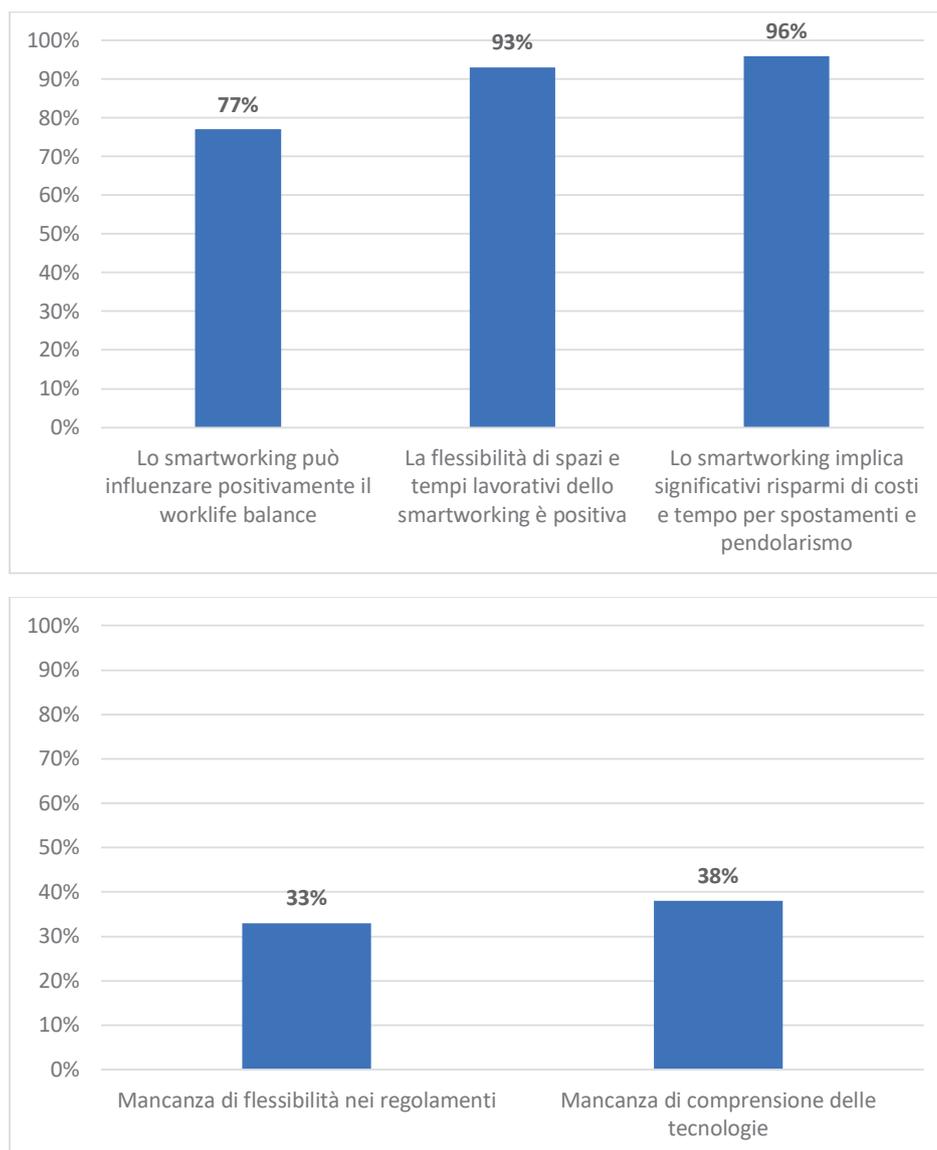
## 4. Le dinamiche microeconomiche del reworking

### I drivers dell'offerta di re-working da parte dei lavoratori

E' utile cominciare dall'analisi dei potenziali benefici del re-working per i lavoratori. In primo luogo, vanno considerati i benefici del re-working in quanto lavoro a distanza, non in presenza nella sede centrale di un'azienda. Questi benefici sono stati di recente messi in evidenza dai numerosi studi sorti durante la pandemia. Ad esempio, evidenti benefici del lavoro a distanza sono il **risparmio dei tempi e dei costi di**

pendolarismo tra centri periferici e grandi città, e la **maggiore flessibilità organizzativa** sia per quanto riguarda la possibilità di organizzare il lavoro in autonomia che per il work-life balance, con la possibilità di accompagnare inserire altre attività in momenti diversi della giornata lavorativa (Lodovici et al., 2021)<sup>10</sup>.

Figura 16: quota di intervistati dal sondaggio IRS per il Parlamento Europeo nel 2021 che concorda totalmente o abbastanza con le seguenti affermazioni.



In secondo luogo, i **benefici del re-working riguardano l'opportunità concessa ai lavoratori di rimanere nei territori di origine**. Un'ampia letteratura ha messo in luce negli ultimi decenni, focalizzandosi prettamente

<sup>10</sup> SAMEK LODOVICI, M. et al., 2021, The impact of teleworking and digital work on workers and society, Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg

sugli Stati Uniti, i significativi costi fissi, monetari e non, della scelta di emigrare (Sjaastad, 1962, Kennan and Walker, 2011, Bayer and Juessen, 2012, Bayer et al., 2016). Un articolo recente di Kosar et al. (2021)<sup>11</sup> stima che il campione intervistato, composto da famiglie americane, sarebbe disposto a rinunciare a circa un anno del proprio reddito (53mila dollari) pur di evitare di doversi spostare dal proprio attuale luogo di residenza. Questo significativo costo non-monetario di emigrazione da un territorio aumenta addirittura a 2.3 volte il proprio reddito annuale per il 52% degli intervistati che si considerano *rooted*, “radicati”, e per il 12% che si considera *stuck*, “bloccato” per motivi esogeni nel territorio. Questa maggioranza della popolazione maggiormente attaccata al proprio luogo di residenza è costituita in proporzione maggiore da individui che risiedono da lungo tempo nell’area, vicino alla propria famiglia, sposati, con figli e con relazioni sociali consolidate nel territorio. Tali aspetti sono probabilmente diffusi e considerati ugualmente importanti dai lavoratori italiani, il cui tasso di mobilità è ad oggi inferiore a quello delle famiglie americane.

Infine, un ulteriore beneficio per i lavoratori deriva dal carattere di **lavoro in remoto ma non in isolamento** del reworking. Questo aspetto permette di attenuare molti dei limiti del lavoro a distanza, grazie al fatto di permettere ai lavoratori a distanza di condividere lo spazio lavorativo. Ad esempio, il re-working nei Rebox aiuta a limitare i rischi psicologici derivanti dall’isolamento sociale, dalla presenza di distrazioni come altri membri familiari, e dal confondersi dei luoghi e dei tempi di lavoro con quelli della vita privata, un rischio rilevante secondo molti studi (ILO, 2020)<sup>12</sup>. In aggiunta, l’assenza fisica dalla sede centrale dell’azienda datrice di lavoro può determinare, per i lavoratori in smartworking classico, minori possibilità di formazione e carriera, come rilevato da un report di Eurofound (2020)<sup>13</sup>. Al contrario, il re-working prevede un ambiente di lavoro strutturato, con servizi di collocamento e di formazione continua. Infine, è nota in economia l’importanza dei cosiddetti *peer-effects* e *spillovers*. Ossia, sia l’effetto positivo che i propri colleghi possono avere nell’ispirare fiducia e idee nel lavoratore, o anche solo nella possibilità di usufruire di interazioni piacevoli e di supporto dal punto di vista psicologico durante i pasti o nei momenti di pausa. L’assenza di questo elemento chiave di un qualsiasi luogo di lavoro è una delle caratteristiche dello *smartworking* tradizionale che danneggiano maggiormente i lavoratori. Al contrario, nel re-working è valorizzata l’interazione coi colleghi, peraltro spesso con esperienze di lavoro differenti, e che possono arricchire il lavoratore con esperienze e visioni diverse.

### I drivers della domanda di re-working da parte delle aziende

Il primo elemento motivante la scelta di investire nel reworking, da parte delle aziende, sono i **diffusi casi di mancanza di un’adeguata offerta di lavoro nelle regioni del Centro-Nord**. Una prova interessante di questa situazione viene dall’Osservatorio di Assolombarda e Agenzie per Il Lavoro, che fotografa da vari trimestri come alcuni tipi di profili siano riconosciuti dalle aziende come necessari ma con alte difficoltà di reperimento. Ad esempio, nel III trimestre 2021 erano soprattutto profili appartenenti alla macrocategoria operai a mancare nelle aziende intervistate (Figura 17). A queste si aggiungono i profili dei tecnici informatici (e nel II trimestre anche dei tecnici della produzione) e degli impiegati contabili nella macrocategoria profili tecnici. Bisogna notare infine che per quanto riguarda le macrocategorie

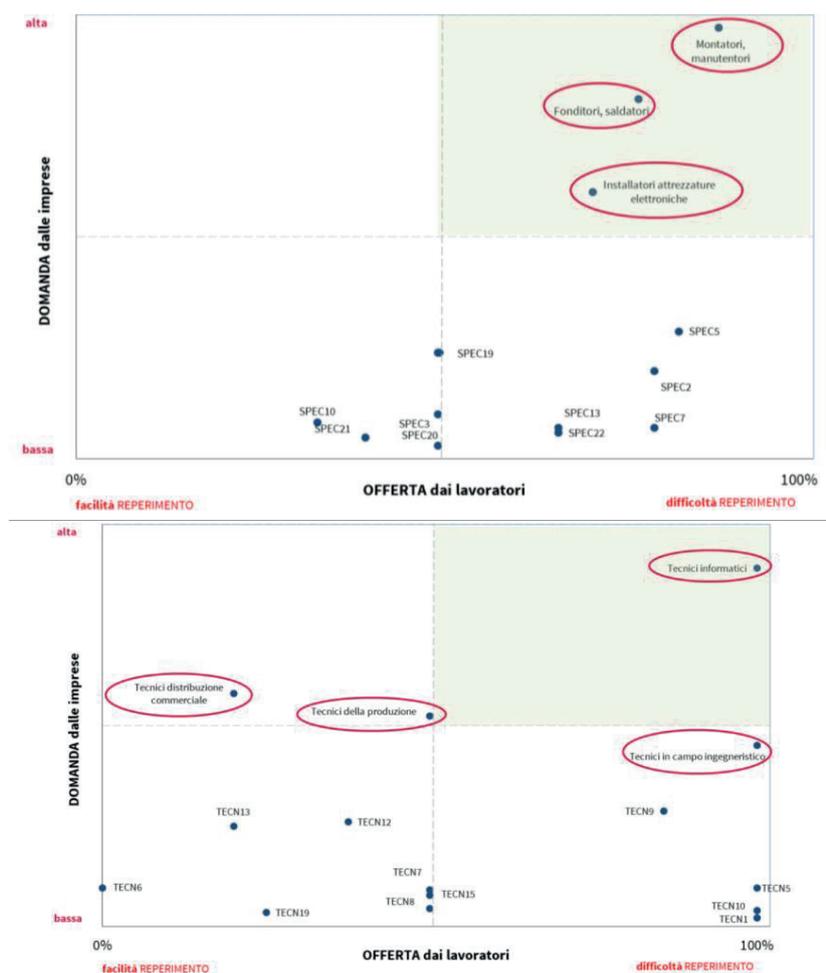
<sup>11</sup> Koşar, Gizem, Tyler Ransom, and Wilbert Van der Klaauw. "Understanding migration aversion using elicited counterfactual choice probabilities." *Journal of Econometrics* (2021).

<sup>12</sup> ILO, 2020, Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond, A Practical Guide

<sup>13</sup> Eurofound, 2020b, Living, working and COVID-19: First findings – April 2020, Dublin

impiegati esecutivi, addetti al commercio e personale non qualificato, profili come gli addetti di segreteria, alla logistica, alla sicurezza e alla consegna merci tendono ad essere altamente richiesti ma di facile reperimento da parte delle aziende. Fanno parzialmente eccezione gli impiegati contabili, i quali nel II trimestre risultavano altamente richiesti e difficilmente reperibili.

Figura 17: Posizionamento degli operai specializzati (in alto) e dei profili tecnici (in basso) per le aziende di Assolombarda, III trim. 2021 (fonte: Assolombarda e APL)



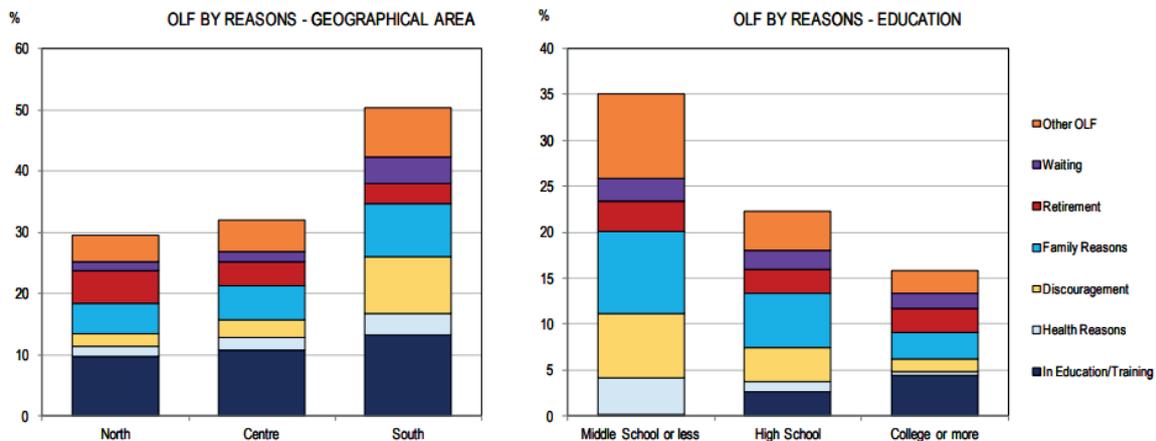
Lo studio degli economisti OCSE Espinoza e Reznikova (2020)<sup>14</sup> suggerisce che alcuni di questi profili potrebbero essere altamente esternalizzabili in re-working o lavoro a distanza. In particolare modo i tecnici informatici e gli impiegati contabili, sono rispettivamente al primo e al terzo posto nell'indice di

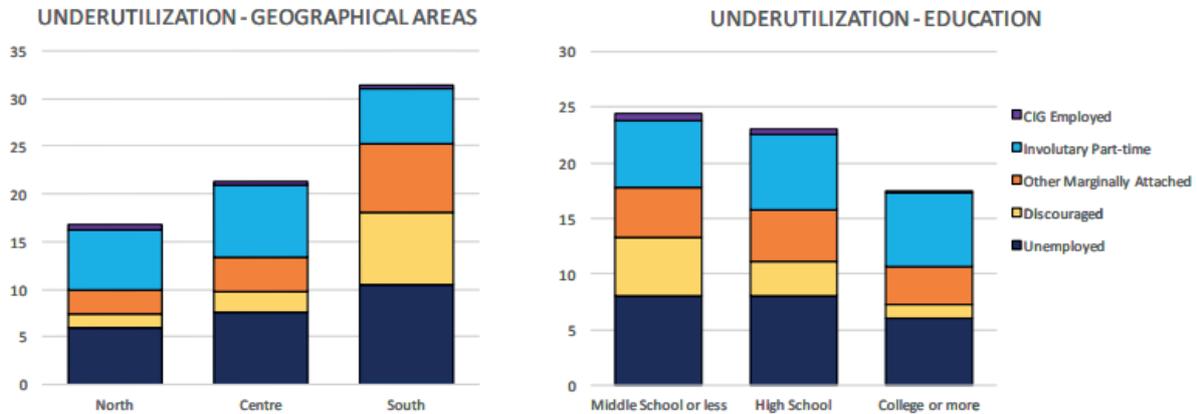
<sup>14</sup> Espinoza, R. and L. Reznikova (2020), "Who can log in? The importance of skills for the feasibility of teleworking arrangements across OECD countries", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 242, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3f115a10-en>.

telelavorabilità elaborato nel report. Le figure richieste nella macrocategoria operai, al contrario, non risultano essere particolarmente adatte al lavoro a distanza, e i motivi possono essere facilmente intuiti.

Dall'altro canto, si rileva **una elevatissima percentuale nel Mezzogiorno di cittadini in età lavorativa non impiegati o sotto-occupati**. Infatti, se i numeri della disoccupazione fotografano il numero di individui in cerca di lavoro, è importante tenere conto che un'ampia fetta di individui in età lavorativa al Sud si identifica come lavoratore "scoraggiato", ossia che ha cercato in passato ma senza successo un'occupazione o una mansione più adeguata alle proprie competenze. Per esempio, la Figura 18 riporta la distribuzione delle ragioni per essere al di fuori della forza lavoro, per area geografica e livello di istruzione, e il sottoutilizzo della forza lavoro (disoccupati+scoraggiati+part-time involontario+CIG) per area geografica e livello di istruzione. Si nota come il gap del sud sia maggiormente dovuto a lavoratori scoraggiati. E' probabile che tra questi profili se ne ritrovi una parte compatibili con i profili richiesti dalle aziende al nord, o che comunque queste condizioni rendano il mercato del lavoro più favorevole alle aziende aumentando il lato dell'offerta. La possibilità di scegliere da un alveo di offerta di lavoro più ampio, individuando soggetti ad alto potenziale anche nelle aree remote, potrebbe essere uno dei principali canali con cui il reworking aumenta la produttività delle aziende.

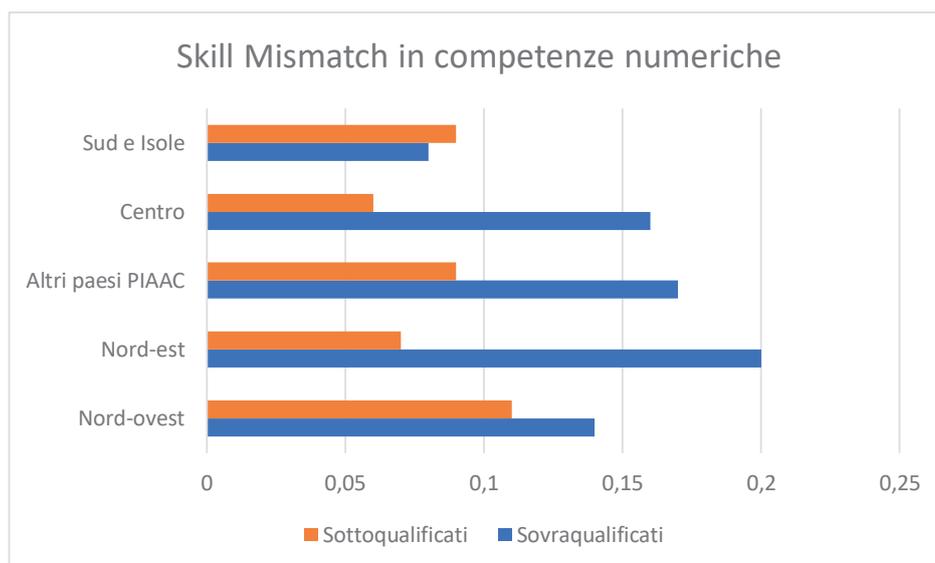
Figura 18: In alto: distribuzione delle ragioni per essere al di fuori della forza lavoro, per area geografica e livello di istruzione.. In basso: sottoutilizzo della forza lavoro (disoccupati+scoraggiati+part-time involontario+CIG) per area geografica e livello di istruzione. Fonte: Rielaborazione su Istat forze di lavoro 2012-2015, IGIER-Bocconi.





Tuttavia, bisogna anche notare che il livello di istruzione è al sud nettamente inferiore che al Nord (Figura 13), e che il Mezzogiorno è l'area d'Italia in cui i lavoratori tendono ad essere maggiormente sotto-qualificati, non solo in termini di istruzione ma anche di competenze. La Figura 27 riporta infatti come lo skill-mismatch -- calcolato basandosi sul sondaggio PIAAC dell'OCSE sulle competenze dei lavoratori -- vede una prevalenza di profili sotto-qualificati, quando invece nel resto d'Italia sono nettamente più comuni i profili sovra-qualificati. Questo dato mostra come potrebbe essere **necessario un investimento nel capitale umano dei lavoratori meridionali**, per poter cogliere le opportunità di lavoro a distanza per altre regioni. In questo senso, lo strumento della formazione professionale può essere importante, anche se ad oggi le evidenze sull'efficacia della formazione continua sono in chiaroscuro.

Figura 19: skill mismatch calcolato su dati OCSE-PIAAC in competenze numeriche, 2011-2012, rielaborazione IGIER-Bocconi/JPMorgan.

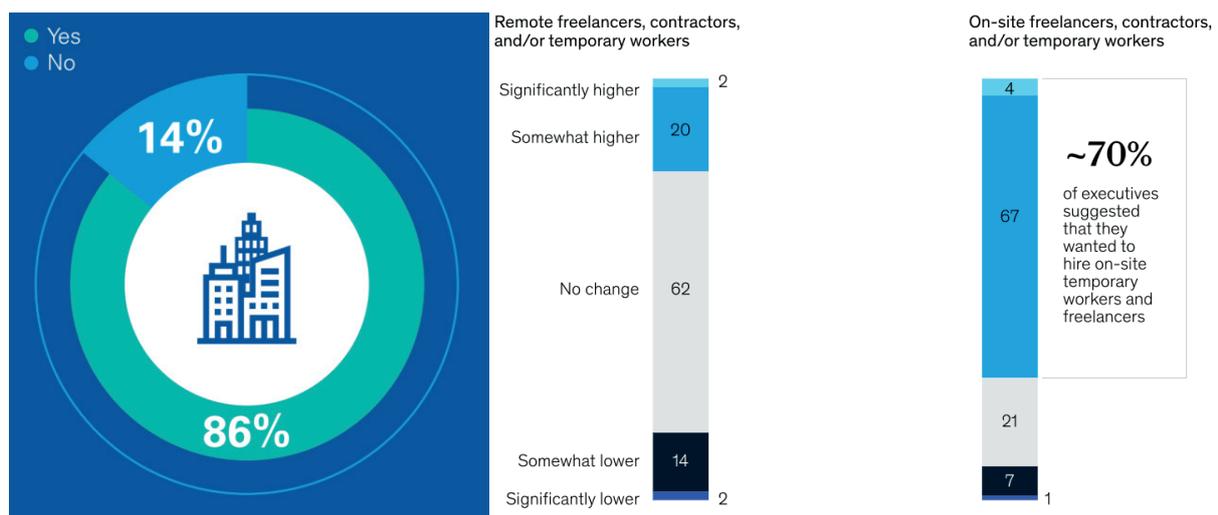


Un secondo aspetto da considerare come determinante della domanda di reworking da parte delle aziende è che **il livello di produttività dei reworkers potrebbe essere più alto o simile rispetto ai lavoratori**

il Re-working come strumento di sviluppo territoriale – Parte I

**tradizionali.** Secondo uno studio OCSE del 2021<sup>15</sup> potenziali canali di aumento della produttività grazie allo *smartworking* sono i minori costi per gli uffici, e il fatto che maggiore soddisfazione dei lavoratori possa diminuire il turnover. Quanto al primo motivo, i risparmi potrebbero venire da un minore utilizzo degli uffici come da minori prezzi. Tuttavia, bisogna notare come nel 2021 in molti paesi sviluppati i prezzi degli affitti non siano calati quanto previsto, o siano in alcuni casi addirittura aumentati. La Figura 11 suggerisce però che siano calati nettamente i prezzi degli uffici nelle aree più centrali, e che non si può escludere che la pressione strutturale al ribasso sui prezzi porti ad un ribasso nel lungo periodo, come suggerito dal sondaggio KPMG sulle aspettative dei manager. Infine, come suggerisce un report di McKinsey, nel periodo post-pandemico potrebbe verificarsi un aumento dell'utilizzo di lavoratori a corto termine e freelance, che rischia di rendere ancora più congestionato il mercato del lavoro nelle regioni economicamente centrali.

Figura 20: A sinistra: risposte alla domanda "ti aspetti un calo dei prezzi degli affitti degli uffici" ad un campione di manager. Fonte: KPMG, 2020. A destra: risposta alla domanda se ci si aspetti un aumento del numero di freelancers, contractors e lavoratori temporanei" ad un campione di managers. Fonte: McKinsey, 2021.



Dall'altro lato, si possono individuare tre punti di rischio per le aziende, che possono portare ad un abbassamento della produttività del lavoratore

1. la perdita di controllo sul dipendente da parte dell'azienda;
2. il necessario investimento da fare a carico dell'azienda;
3. i problemi di sicurezza informatica.

Quale sia il bilancio costi/benefici è ad oggi una domanda empirica aperta. Vari studi hanno dimostrato addirittura **un potenziale aumento della produttività dei lavoratori in smart-working.** Bloom et al. (2015)<sup>16</sup>

<sup>15</sup> OCSE (2021), Strengthening Economic Resilience Following the COVID-19 Crisis : A Firm and Industry Perspective, OCSE Edizioni, Paris, <https://doi.org/10.1787/2a7081d8-en>.

<sup>16</sup> Bloom, Nicholas, et al. "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment." *The Quarterly Journal of Economics* 130.1 (2015): 165-218.

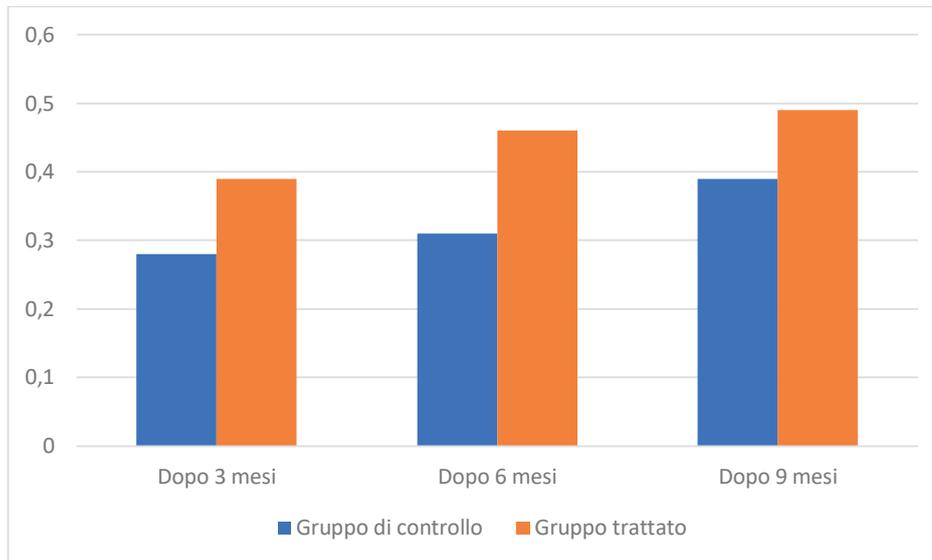
sfrutta un esperimento condotto da un'azienda cinese, che ha assegnato nel 2015 al lavoro da casa un campione di operatori di call centers. Questi lavoratori hanno aumentato la propria produttività, misurata in numero di chiamate, di addirittura il 13%, grazie al 9% in più di tempo di lavoro effettivo (durante le stesse ore di lavoro) e al 4% in più di chiamate al minuto. In aggiunta, l'efficacia in termini di tasso di successo di ogni chiamata non è mutata significativamente. Infine, quando dopo l'esperimento è stata data la possibilità ai lavoratori di scegliere se rimanere /spostarsi nel lavoro a distanza o in presenza, la percentuale di lavoratori che ha scelto di lavorare da casa è stata nettamente superiore, e il guadagno in termini di produttività è stato molto simile. E' quindi possibile che con la pandemia e con il migliore rodaggio delle aziende rispetto allo smartworking questi aumenti di produttività siano confermati in altri contesti. Alcuni recenti sondaggi in ambito OCSE sembrano confermare che i manager si aspettino un generale aumento della produttività grazie al lavoro a distanza, qualora esso sia impiegato in un livello ottimale medio di 2-3 giorni a settimana. Infatti, i cosiddetti "Trust Based Working Agreements", in cui il controllo da parte dell'azienda viene sostituito da accordi fiduciari su obiettivi prefissati, erano diffusi già prima della pandemia in aziende altamente produttive.

Nel caso italiano, un recente studio valuta su un cluster di lavoratori di estrazioni diverse gli effetti del lavoro agile, adottato un solo giorno a settimana, sulla produttività dei prestatori<sup>17</sup>. La Figura 21 mostra come con l'andare avanti della sperimentazione della modalità agile il livello di produttività dei lavoratori coinvolti è cresciuto maggiormente rispetto al cluster dei lavoratori che continuavano a svolgere attività in azienda. Secondo lo studio, chi ha potuto usufruire dello smart working ha aumentato il rispetto delle deadline del 4,5% e la concentrazione dell'8%. Anche i giorni di permesso dal lavoro sono risultati inferiori rispetto a chi ha continuato a lavorare in modo tradizionale.

*Figura 21: Andamento della produttività nel gruppo di lavoratori con 1 giorno di smartworking per 9 mesi (trattamento) e lavoratori comparabili (controllo). Fonte: Angelici e Profeta (2020), anno 2017.*

---

<sup>17</sup> ANGELICI M. E PROFETA P., *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, Munich Society for the Promotion of Economic Research - CESifo GmbH, 2020, Munich.



Non mancano gli esempi pratici. Si legge nel rapporto del gruppo Intesa San Paolo circa i risultati dell'adozione del piano smart working: "Nessun capo ci ha segnalato un peggioramento dei livelli del servizio ma si è riscontrato un aumento dei livelli della produttività, intesa come percezione da parte dei capi della maggiore efficacia, efficienza e qualità nell'output dei servizi richiesti in ogni struttura"<sup>18</sup>. Ancora, in Europe Assistance si è valutato che, dopo l'introduzione del lavoro agile, il sistema di monitoraggio (che raccoglie il numero di pratiche gestite per ora) del personale operativo ha rilevato un aumento di produttività nelle giornate di lavoro da remoto pari al 15%, con picchi del 17%<sup>19</sup>.

### Box 3: automazione, outsourcing e digitalizzazione, rischi ed opportunità

Uno dei fenomeni caratterizzanti dei decenni precedenti la pandemia è quello della crescente automazione e outsourcing, poi divenuta digitalizzazione, dei processi produttivi. Alcuni dei numerosi studi sul tema hanno messo in luce aspetti di questo fenomeno potenzialmente complementari al reworking. Ad esempio, Bartel et al. (2005) suggerisce come il cambiamento tecnologico e le nuove tecnologie siano fonte importante dietro all'aumento del fenomeno di *outsourcing*<sup>20</sup>. Questo perché le nuove tecnologie permettono sia una migliore managerialità sia necessitano di competenze nuove e complementari, che le aziende preferiscono reclutare da provider esterni senza pagare eccessivi costi fissi di adozione della tecnologia. Più recentemente, uno studio del WEF ha messo in luce come, mentre in passato erano i processi di automazione ad essere considerati prioritari dalle aziende, oggi siano i processi di digitalizzazione e di transizione verso lo smartworking ad essere considerati prioritari, rispettivamente

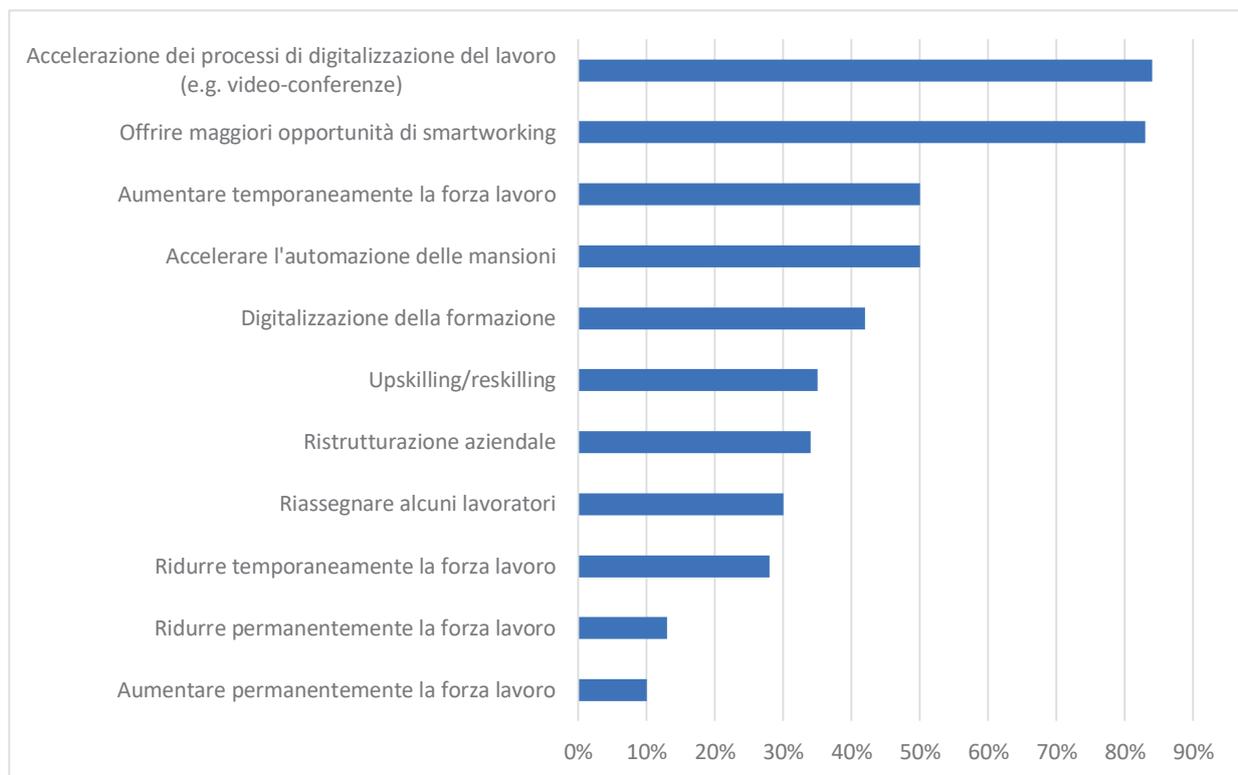
<sup>18</sup> AMBRA M.C., *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working': uno studio di caso*, in *Labour Law issues*, 2018, vol. 4, no. 1.

<sup>19</sup> OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Osservatorio smart working politecnico Milano, ottobre 2019, Milano.

<sup>20</sup> Bartel, Ann P., Saul Lach, and Nachum Sicherman. "Outsourcing and technological change." (2005).

dall'84% e 83% dei manager intervistati. A questo si aggiunge un ruolo importante della digitalizzazione della formazione e dell'upskilling/reskilling. Sono dati molto importanti per l'analisi del potenziale del reworking, in quanto suggeriscono a) un forte momento di digitalizzazione e ristrutturazione delle aziende in favore del lavoro agile b) una forte necessità di formazione complementare, cosa che il reworking può offrire grazie ad un ambiente professionale strutturato e che offre opportunità di formazione, al contrario dello smartworking tradizionale.

Figura 22: principali sfide manageriali secondo un campione di aziende, % di manager che ritiene la sfida importante. Fonte: WEF,



2020

Un ulteriore dato interessante riguarda gli ostacoli percepiti dalle aziende ai processi di automazione e digitalizzazione. Al primo e secondo posto troviamo la mancanza di competenze nel mercato del lavoro locale, e l'incapacità di attrarre talento. Il reworking vuole rispondere proprio a queste problematiche, allargando il campo di reclutamento delle aziende alle regioni in cui la domanda di lavoro è meno forte, e offrendo inoltre maggiore flessibilità nelle assunzioni (rilevante per il 27% dei manager). Si noti che questi fattori sono considerati ben più importanti di altri, come la mancanza di capitale, che sono stati invece al centro delle politiche industriali nel nostro Paese. Un focus maggiore sull'allargamento delle capacità di reclutamento e formazione della forza lavoro, con strumenti come il reworking, può essere una politica industriale che risponde veramente ai bisogni di quelle aziende che vogliono innovare.

Figura 23: principali ostacoli alla digitalizzazione, secondo un campione di aziende. % di manager che ritiene l'ostacolo importante. Fonte: WEF, 2020

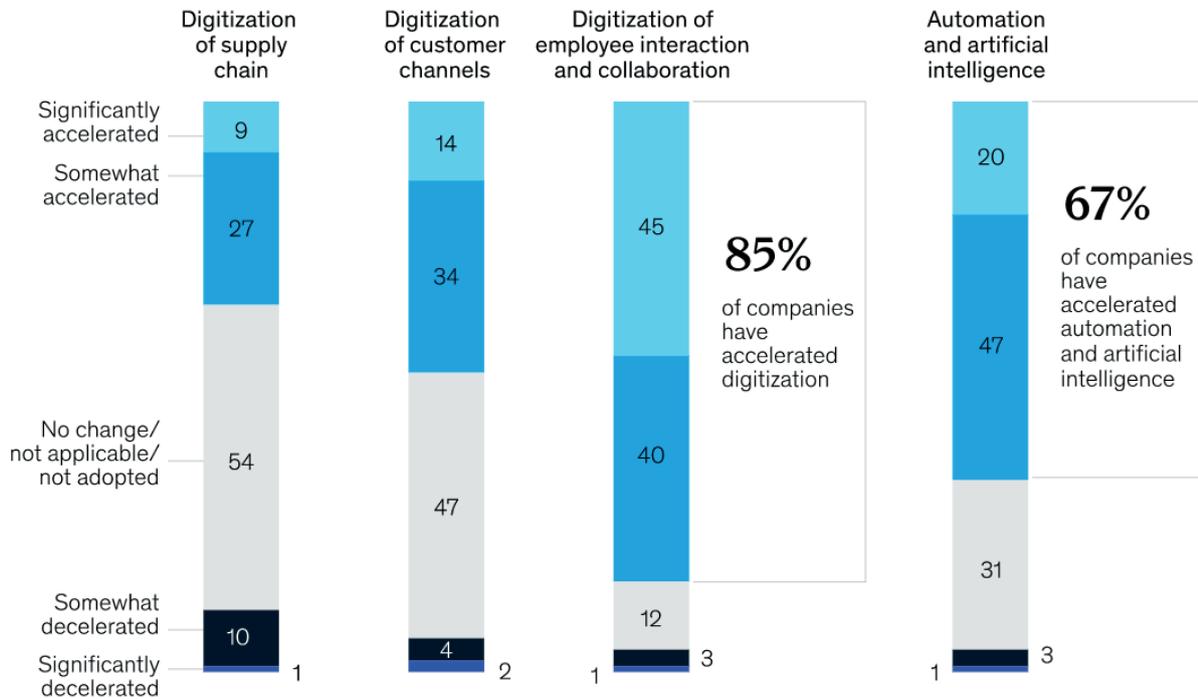


Infine, uno studio di McKinsey<sup>21</sup> ha intervistato 800 manager di aziende mettendo in luce quali tipi di digitalizzazione saranno maggiormente interessati dagli investimenti aziendali a seguito della pandemia di Covid 19 (Figura 24). I risultati confermano che processi di digitalizzazione si concentreranno sulla digitalizzazione del lavoro, delle interazioni e della collaborazione tra i dipendenti. Gli sforzi di adozione delle nuove tecnologie in quest'area subiranno, secondo l'85% dei manager, un'accelerazione parziale o importante. Questo suggerisce una potenziale domanda di nuovi profili e un aumento dell'*outsourcing* nelle aziende, a cui il reworking può rappresentare una risposta significativa.

Figura 24: risposte alla domanda "dall'inizio della pandemia, come è cambiata l'adozione delle seguenti tecnologie nella sua azienda?"

<sup>21</sup> McKinsey, *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, 2021

**Since the start of the COVID-19 outbreak, how has your company's or business area's adoption of the following technology trends changed? % of respondents (n = 800)**



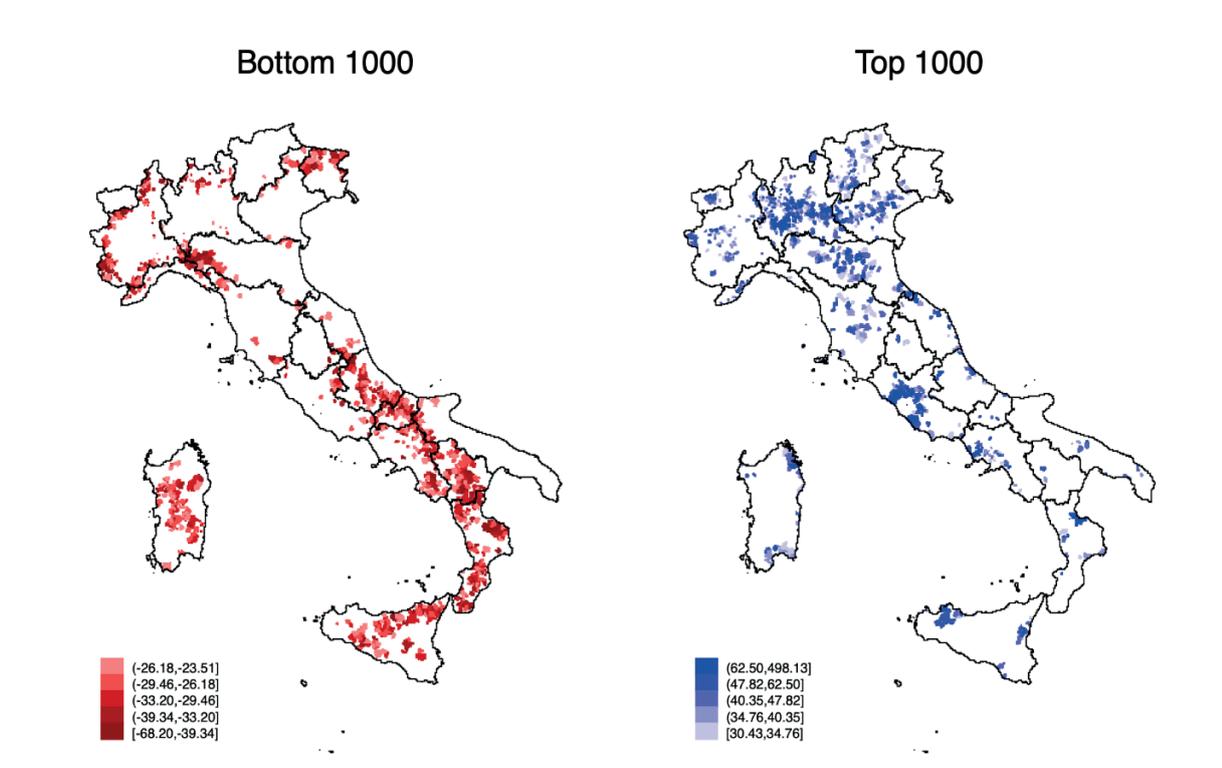
### I benefici del re-working per le comunità e l'economia

A tali percorsi di formazione si aggiunge poi la necessità di sincerarsi che tutti i lavoratori siano messi nella condizione di poter proficuamente lavorare da remoto. Questo dato non è da sottovalutare, poiché l'esperienza dello smart working emergenziale ha fortemente esacerbato il c.d. digital divide, spingendo lavoratori a volte sprovvisti anche di una connessione internet o di un computer idoneo a svolgere la prestazione in maniera approssimativa e limitatamente alle loro disponibilità del momento.

### Box 4: Il fenomeno dello spopolamento

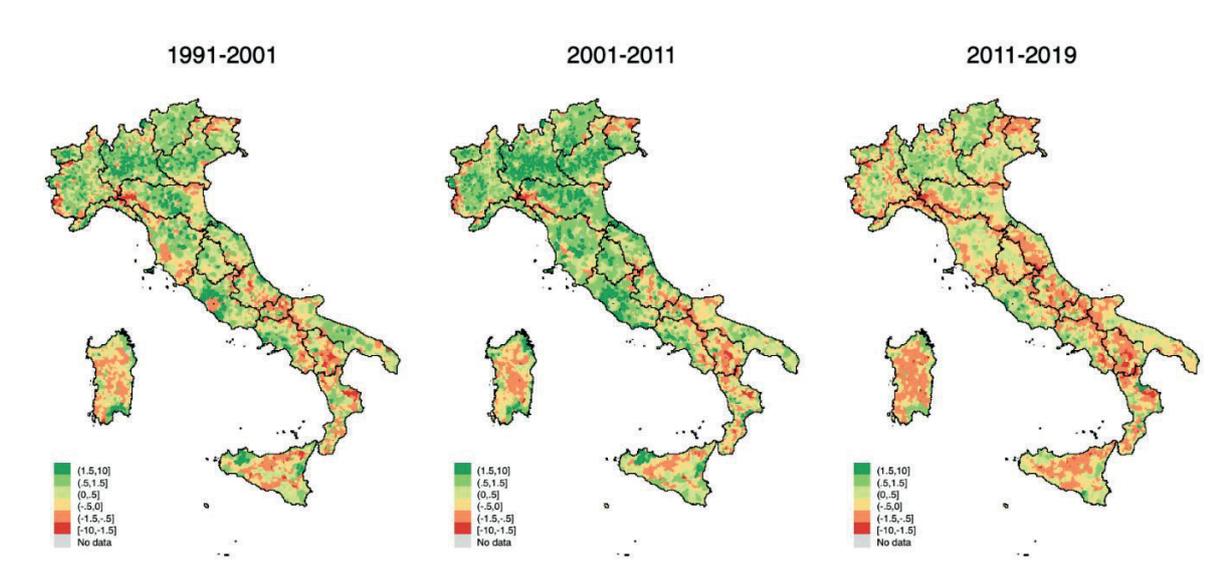
Questo box riporta l'analisi condotta dal [Local Opportunities Lab](#) nel suo [Atlante delle Economie Locali](#). In Figura 25, a sinistra, sono evidenziati i mille comuni maggiormente spopolatisi nel periodo 1991-2019: i comuni in forte spopolamento negli ultimi 30 anni sono per la maggior parte al Sud e sulle Isole, ed in generale nelle cosiddette aree interne - che sulla penisola corrispondono alle zone sugli Appennini -, mentre al Nord si concentrano sull'Appennino tosco-emiliano e sulla catena alpina al confine con gli altri Stati. D'altro canto, nello stesso periodo alcune aree hanno registrato un aumento sostanziale della popolazione residente. Come si può vedere in Figura 25, pannello di destra, i comuni in che si sono maggiormente popolati si concentrano a ridosso delle metropoli (Roma, Milano e, in misura minore, Napoli e Palermo) e nelle aree più produttive (Emilia e Veneto), con qualche eccezione lungo le coste, sia sulla penisola che sulle Isole.

Figura 25: variazione della popolazione residente (1991-2019)



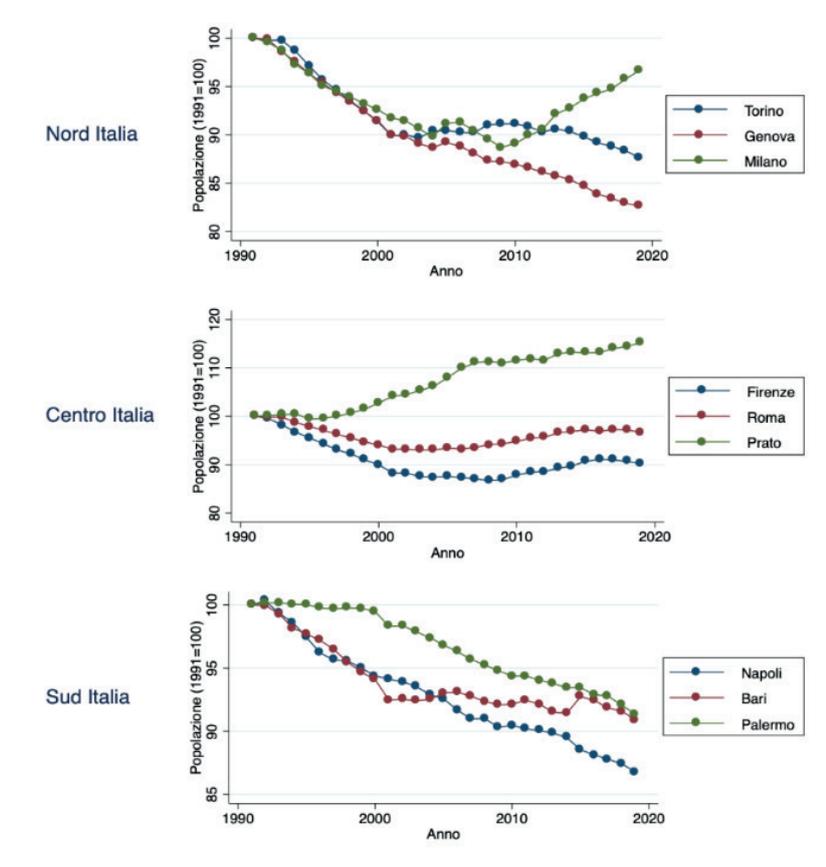
Possiamo studiare separatamente i vari decenni dell'arco temporale per cui sono disponibili i dati. Confrontando le cartine riportate in Figura 26, si nota chiaramente come il decennio 2001-2011 sia stato tra i tre quello che ha visto il maggior numero di comuni crescere ad un tasso superiore all'1,5%. La crescita tra i decenni 1991-2011 e 2001-2011 non è però proseguita nel 2011-2019, periodo in cui molte aree hanno registrato un rallentamento della crescita rispetto agli anni precedenti o addirittura una crescita negativa. A vivere quest'inversione di tendenza sono state soprattutto le regioni del Nord e del Centro Italia, con la Pianura Padana, il Trentino-Alto Adige e la provincia di Roma che, pur su valori decisamente inferiori, hanno mantenuto saldi positivi, mentre regioni come Marche e Umbria hanno assistito ad un vero e proprio declino. Non particolarmente interessati da queste dinamiche il Sud Italia e le Isole, che, fatta eccezione per alcune località costiere e grandi città, riportano valori attorno allo zero o negativi in tutti i periodi. Le cause di questo andamento sono complesse, ma un punto di partenza – suggerito dal forte spopolamento delle aree più povere – potrebbe essere capire la correlazione tra l'andamento del reddito e lo spopolamento (si veda sezione successiva).

*Figura 26: Tasso medio annuo di variazione della popolazione residente*



Un ultimo tipo di analisi si concentra esclusivamente sulle città. L'andamento della popolazione nelle tre maggiori città di ciascuna macro-area (Figura 27) conferma quanto già osservato in precedenza, ovvero che nel trentennio di riferimento i principali poli hanno registrato complessivamente un calo dei residenti, il che è andato a favore dei comuni limitrofi.

Figura 27: serie storica della popolazione residente nelle maggiori città, casi rilevanti del nord, centro e sud.



Nota: I grafici riportano le serie storiche della popolazione residente nelle tre maggiori città (in termini di popolazione residente nel 2019) di ciascuna area geografica (Nord, Centro, Sud Italia). La popolazione residente nel 1991 è stata posta uguale a 100. Fonte: dati ISTAT su popolazione residente nei comuni italiani.

### Un confronto con il south-working

La prima spontanea risposta al tema del riequilibrio territoriale è stato il fenomeno del Southworking, poi confluito in un'Associazione di Promozione sociale (Southworking – Lavorare dal Sud) che ne sta accelerando lo sviluppo, tramite l'aggregazione di esperienze diversificate.

Le esperienze in atto sono prevalentemente un supporto per chi decide di tornare al Sud. Il lavoratore che ritorna ha già acquisito competenze ed esperienze tali da potergli consentire un lavoro in autonomia, autogestito nei tempi e nei modi, articolato per obiettivi. Non tutti i potenziali lavoratori che risiedono nei territori svantaggiati hanno lo spessore esperienziale in grado di consentire un lavoro in tale autonomia, e non tutti i profili professionali sono vocati ad un lavoro in smartworking.

Un neolaureato che non ha fatto mai fatto vita di azienda avrà esigenza di acquisire un ventaglio di soft skills che consentono di lavorare in situazioni di stress, di misurarsi con gli obiettivi, di intrattenere relazioni. Difficilmente potrà acquisire tutto questo dallo studiolo di casa o dal coworking semplicemente

inteso come condivisione di un immobile. Difficilmente lo spontaneismo potrà dare una risposta strutturata nel tempo.

La citata indagine di Svimez, realizzata da Datamining, ha evidenziato per l'azienda i tre elementi di svantaggio nell'adozione di pratiche di smartworking che ne limitano lo sviluppo (la perdita di controllo sul dipendente da parte dell'azienda; il necessario investimento da fare a carico dell'azienda; i problemi di sicurezza informatica) e su cui si possono individuare ipotesi di soluzione.

Ovviamente lo smartworking ha questi limiti, ma nonostante questo è interessante notare che nella citata indagine dello Svimez la maggior parte dei dipendenti in "south working" proveniva da contesti manifatturieri e non di servizi.

## 5. L'implementazione del progetto REMAIN

Nei paragrafi che seguono si presenta una sintesi del lavoro in atto, e di cui sarà data dettagliata testimonianza in sede di report finale. I mesi successivi saranno infatti utilizzati per affinare il modello, entrare in contatto con gli stakeholders, individuare i Rebox, stringere le prime alleanze con Istituzioni e imprese, pianificare lo sviluppo immediato e futuro, reperire risorse finanziarie.

### Mind the step. Il piano da 200 postazioni.

La prima fase di pianificazione è stata strutturata per raggiungere l'obiettivo di attivare entro il 2022 circa 200 postazioni di lavoro, di cui la metà entro la primavera, attivare convenzioni con le APL e avviare una comunicazione estesa del progetto. Ad oggi sono state attivate estese interlocuzioni con i Comuni per la ricerca di spazi pubblici sottoutilizzati o inutilizzati e sono state individuate **le prime cento postazioni di lavoro** distribuite tra **Rebox** (contenitori in grado di ospitare almeno trenta lavoratori) e **Minibox** (piccole strutture in grado di ospitare almeno dieci lavoratori).

E' stato stipulato un contratto di comodato per sei anni rinnovabili con il Comune di Avigliano che ha concesso in uso una struttura di circa 600 metri quadri destinata ad accogliere circa **40 postazioni**. E' in fase di stipula analogo contratto con la società Network Contact di Molfetta che metterà a disposizione gratuita di Obiettivo REMAIN **30 postazioni** di lavoro. Il Comune di Vibonati, nel Cilento, ha destinato in uso gratuito una piccola struttura destinata ad ospitare un Minibox in grado di accogliere **15 reworkers**. La sede legale di Obiettivo REMAIN, concessa in uso gratuito dalla Fondazione della Comunità Salernitana, nel Centro storico di Salerno, conterrà un altro minibox da **15 postazioni**, in via di allestimento. Quindi in totale le prime cento postazioni sono state individuate e coprono le aree metropolitane di Salerno, Bari (Molfetta) e Potenza. Prosegue la ricerca di ulteriori postazioni con contatti avviati nelle aree di Palermo, Napoli e Reggio Calabria.

### Il Rebox di Avigliano

L'amministrazione Comunale ha concesso in uso gratuito un immobile di circa 600 metri quadri, una nuova costruzione nel tessuto urbano della cittadina.



Si sta lavorando alla progettazione dell'iniziativa, definendo progetti e layout e predisponendo una richiesta di contributi alla Regione Basilicata. Si stanno acquisendo disponibilità partenariali per lo sviluppo dell'iniziativa. Il contenitore di Avigliano sarà in grado di ospitare 40 remote workers ed attività formative. REMAIN adeguerà la parte ICT, con la realizzazione della cablatura e la sistemazione dei locali ad uso ufficio.



Nel Centro di Avigliano sarà dato supporto ai lavoratori e alle imprese, attraverso **alcune categorie di servizio**:



I servizi sono finalizzati a consentire ai lavoratori di avere un duplice riferimento, il primo legato all'azienda per cui lavora, con cui si realizza un collegamento gerarchico, ed il secondo con il contenitore

di REMAIN, con cui si realizza una forte interazione, che favorisce la crescita delle competenze e lo scambio di esperienze.

Dopo due anni di operatività ad Avigliano ci si propone di avere realizzato una serie di azioni e conseguito una serie di obiettivi e realizzazioni.

In particolare gli indicatori minimi attesi per i primi due anni di attività sono:

- banca dati di profili di almeno 1000 potenziali candidati
- 200 attivazioni di colloqui
- 30 risorse avviate al lavoro nel primo Rebox
- circa 600 ore di orientamento e coaching erogate
- almeno 6 attività formative dedicate a profili innovativi
- attivazione di reti di partenariato e patrocini
- avvio del processo di accreditamento come Ente di Formazione regionale
- convenzioni con 3 organizzazioni pubbliche e private (Università, APL)
- coinvolgimento di una rete di 40 professionisti e formatori

### La creazione dell'ecosistema degli stakeholders e la comunicazione di REMAIN

Particolare rilevanza alle azioni di costruzione del partenariato e della Comunità REMAIN. Un primo set di stakeholders è raccolto dal Comitato tecnico scientifico, coordinato dal Sen. Prof. Tommaso Nannicini, che avrà il compito di redigere la carta dei valori, modellizzare le esperienze e garantire un elevato tasso di competenze del sistema. Sono state avviate numerose interlocuzioni con Comuni, Università, Aziende Pubbliche per lo sviluppo del sistema sui territori.

Un secondo gruppo di attori che giocano un ruolo fondamentale è il mondo delle Agenzie per il Lavoro (APL). Il contatto con le APL sta producendo una migliore comprensione dell'iniziativa, dato il loro rapporto continuo e costante con il sistema delle imprese. I primi contatti, ancora estremamente informali, sono propedeutici all'avvio di una azione più strutturata, che ha lo scopo di attivare convenzioni in cui le APL potranno decidere di veicolare la proposizione di remote workers qualora lo riterranno opportuno.

Infine, numerosi partner stanno dando collaborazione all'iniziativa. La Fondazione della Comunità Salernitana, socia di REMAIN, ha messo a disposizione la sede salernitana e una serie di contatti istituzionali. L'azienda Network Contacts del Gruppo Activa ha manifestato a mettere a disposizione dell'iniziativa cento postazioni di lavoro completamente attrezzate. Nexsoft Spa di Salerno sta fornendo una collaborazione gratuita per la comprensione delle esigenze tecnologiche connesse a REMAIN.

Fino ad oggi, la comunicazione del progetto REMAIN è stata di tipo *one to one* e volutamente di tipo *low profile*. Si è accuratamente evitata la politica degli annunci, preferendo attendere al fine di comunicare le azioni realizzate. Tuttavia strumenti di comunicazione legata alla partecipazione ad eventi, la realizzazione del sito web ([www.obiettivoremain.it](http://www.obiettivoremain.it)) e la produzione di una brochure cartacea (di cui si presenta qui un estratto), sono stati strumenti adatti ad una fase di "semina" delle relazioni.

E per questo motivo, negli eventi in cui è stata presente, Obiettivo REMAIN ha regalato autentici semi di colture mediterranee, per rafforzare il concept dello sviluppo territoriale.

**Le rotte virtuali per il lavoro**

Obiettivo **REMAIN**  
Reti Economiche nel Mezzogiorno e nelle Aree Interne

**PER LE PERSONE**

Il Sud e le aree interne subiscono processi di continuo emorragia di risorse umane, mentre nelle aree più evolute da un punto di vista imprenditoriale si hanno crescenti difficoltà a reperire risorse umane qualificate. Remain vuole aprire delle **Rotte virtuali** tra queste aree e riequilibrare competenze e demografia, creando le condizioni per **fare incontrare domanda e offerta e facilitare il lavoro da remoto**. Oggi è possibile che due colleghi di lavoro siano posizionati a chilometri di distanza, ma condividano flussi e attività tramite tecnologie cloud e videoconferenze. Obiettivo è **consentire alle persone di rimanere nei luoghi in cui sono nati e cresciuti**, senza per questo diventare lavoratori deboli, collaborando per un'impresa, anche piccola, posizionata a centinaia di chilometri di distanza.

**PER I TERRITORI**

Per raggiungere questo obiettivo, Remain organizza centri di lavoro remoto all'interno di contesti pubblici dimessi o sottoutilizzati al fine di realizzare uffici attrezzati e moderni più vicini a chi lavora, ai suoi affetti, al suo tessuto sociale. I **REBOX** sono fondamentali, perché differenziano Remain dalle iniziative di smartworking: in Remain non ci sono smartworkers ma solo **Remote workers**, il Reworker non opera in solitudine e in autogestione, ma lavora in un'azienda vera e propria, anche se distante dalla sede principale del datore di lavoro. A seconda della dimensione i centri di lavoro remoto si distinguono in **Rebox** e **Minibox**. I minibox sono piccole strutture adatte a Comuni che vogliono creare occasioni di lavoro senza destinare grandi spazi, ma solo piccole dimensioni.

**PER LE IMPRESE**

Obiettivo Remain collabora con gli attori del mercato del lavoro per favorire il **match tra domanda ed offerta**, anche quando lontane geograficamente. Dopo la fase della selezione, Remain segue costantemente lo **sviluppo delle risorse umane** presenti nei Rebox. Ogni Centro Remain mette a disposizione **coach, tutor e selezionatori** in grado di dare adeguato supporto, soprattutto alle risorse umane con **gap esperienziale**, e di rafforzare le **soft skills**. Molti i vantaggi per le imprese che coinvolgono reworkers residenti nel Sud e nelle aree interne, tra cui: **alveo di offerta di lavoro più ampio; minore turnover di risorse qualificate; forte senso di appartenenza del neoassunto; agevolazioni contributive maggiori e di più lunga durata.**

Obiettivo Remain Impresa sociale srl gestisce questa iniziativa. È stata costituita a maggio 2021 a Salerno. Al momento sono in fase di lancio i primi due contenitori posizionati a Salerno. Siamo alla ricerca di partner istituzionali per sviluppare altri centri di impresa remota nel Sud e nelle aree interne. Siamo interessati ad aprire collaborazioni e reti con imprese, Comuni, istituzioni locali, stakeholder, agenzie per il lavoro. E ovviamente con lavoratrici e lavoratori.

Per contatti e per saperne di più visiti il sito [www.obbiettivoremain.it](http://www.obbiettivoremain.it)  
O ci scrivi a [info@obbiettivoremain.it](mailto:info@obbiettivoremain.it)

Promoted by **VOLARE** il futuro oggi

**Rotte economiche per il mezzogiorno e le aree interne.**

## Il finanziamento “a un isolato da te”

Nei territori in cui REMAIN sta costituendo dei Rebox, Obiettivo REMAIN ha presentato una richiesta di contributo alla Fondazione Banco di Napoli per l’iniziativa “A un isolato da te”, uno strumento di animazione sulle comunità e di primo ingaggio dei potenziali candidati al lavoro. Le azioni del progetto assumono la forma di un imbuto. Innanzitutto, una prima informativa e orientamento viene data ad un numero più elevato possibile di indivisui, giovani o meno giovani. Sono previste 4 giornate di incontri estesi ad una platea ampia di cui 4 ad orientamento generale (una per territorio) e 4 di tipo tematico verticale. Gli incontri saranno preceduti da campagne di comunicazione estese via sociale e tramite canali più tradizionali.

A valle di queste giornate è prevista la realizzazione di 4 job club. Il job club è una metodologia consolidata per la ricerca di lavoro fatta in gruppi per un periodo predeterminato. Saranno ospitati nelle sedi di REMAIN. Un Job Club è un gruppo di circa 20 persone che collaborano, sotto la guida di un coach, nella ricerca di lavoro e si incontrano tre volte a settimana per un mese. Ogni incontro ha una sua tematica, e si alternano momenti teorici e pratici. Uno spazio specifico è dato dalla ricerca di opportunità formative gratuite in area STEM per laureati in discipline umanistiche interessati ad approcciarsi al mondo dell’economia digitale. Sono previsti nel periodo progettuale 8 incontri in presenza, nel mese di agosto, con esperti del mondo del lavoro originari delle aree da cui sono partiti per motivi di lavoro. Per i

partecipanti al job club è inoltre dato supporto nella ricerca attiva del lavoro. Oltre alle competenze personali espresse nel contatto con le imprese, potranno essere in grado di proporre la soluzione del lavoro remoto per cui è nata REMAIN, ovvero essere ospitati in un centro remoto ma lavorando per un'impresa distante, con i relativi vantaggi per le imprese che decidessero di assumere i candidati. Una azione trasversale di storytelling, con racconti dei partecipanti ma anche di supporto da parte di esperti del mondo del lavoro che hanno le origini nei territori oggetto dell'iniziativa, concluderà le azioni progettuali e sarà presentato nell'evento conclusivo dell'iniziativa.

### Box 5: le basi legali delle sfide manageriali del reworking

Le sfide manageriali del Reworking sono in parte legate a quelle del lavoro agile, il quale impone un profondo ripensamento, da parte di lavoratori e imprese, dei modi e dei tempi e più in generale dell'intera organizzazione del lavoro. Durante la pandemia le aziende che avevano già precedentemente implementato una forma anche solo embrionale di cultura "smart" sono riuscite a rispondere meglio all'introduzione forzata dello *smart working* emergenziale rispetto ad altre. Questo rende evidente come sia necessario uscire dalla retorica di pensiero che la semplice introduzione dell'opzione lavorativa "smart", "agile" o "digitale" crei immediatamente e indipendentemente valore per le parti, ed entrare invece nell'ottica che il lavoro agile richiede di ripensare con anticipo e in un'ottica di lungo periodo le modalità di rendere e ricevere la prestazione lavorativa. Rivoluzione per la quale bisogna adeguatamente prepararsi, sviluppando un *change management* che deve necessariamente partire "dall'alto" e diffondersi sino a coinvolgere lavoratori di tutti i livelli.

La crescita in termini di competitività sul mercato delle aziende che adottano il lavoro agile deriva da molteplici ragioni, tra cui svettano (i) una percepibile riduzione dei costi tradizionalmente sostenuti dalle aziende, (ii) l'aumento nella produttività dei lavoratori singolarmente e in teams e (iii) l'aumento nella soddisfazione dei lavoratori e nella capacità di talent retention e attraction dell'azienda.

#### (i) riduzione dei costi tradizionalmente sostenuti dalle aziende

Per quanto riguarda la prima ragione, il lavoro agile comporta una sensibile riduzione dei costi sostenuti dall'azienda sotto plurimi aspetti. Il risparmio più evidente sta nella riduzione dei **costi fissi** legati alle facilities che le aziende tradizionalmente mettono a disposizione dei lavoratori: edifici aziendali e relativi costi di mantenimento (illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, pulizia, manutenzione, certificazione e messa a norma degli impianti), postazioni di lavoro per ciascun dipendente, strumenti di lavoro, nonché una serie di servizi aggiuntivi che le aziende spesso volte offrono ai dipendenti che lavorano quotidianamente presso la sede, come l'asilo, la palestra o la mensa aziendale. In alcuni casi, questi risparmi vengono impiegati per compensare i lavoratori e migliorare le condizioni di smartworking, ad esempio offrendo ai lavoratori in smart working incentivi per dotarsi della strumentazione necessaria. Ad esempio, Google negli Usa ha offerto ai suoi dipendenti un bonus di 1000 dollari per acquistare le attrezzature e il mobilio necessari a convertire alcuni spazi della propria abitazione. In Italia Sanofi ha offerto ai propri collaboratori di installare a casa loro una postazione di lavoro completa di tutti i supporti informatici necessari<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> QUERZÈ R., *Smart working: buoni pasto, pc, sedia ergonomica, chi paga? I contenziosi tra azienda e dipendente*, in *Corriere della sera*, 19 novembre 2020.

A questi risparmi, spesso ingente, si aggiungono le **voci salariali legate all'orario fisso** entro cui rendere la prestazione. Esempi di tali voci sono i buoni pasto, gli straordinari, i rimborsi spese e l'indennità di trasferta. Risulta chiaro che ove l'attività del lavoratore venga remotizzata tutte le forme di indennizzo legate alle trasferte (indennità di trasferta, diaria, rimborso delle spese di viaggio ecc.) vengono meno. Medesimo discorso per tutte quelle forme di rimborso legate agli spostamenti dei lavoratori, come il rimborso chilometrico o degli abbonamenti al trasporto pubblico, ma anche per i buoni pasto e gli straordinari. Il ticket restaurant, infatti, non ha natura retributiva ma assistenziale<sup>23</sup>, poiché permette al lavoratore di poter beneficiare di un pasto durante la "pausa pranzo" ove non sia previsto il servizio mensa, il che presuppone la presenza del lavoratore sul luogo di lavoro e per fasce orarie predeterminate e comprendenti l'orario dei pasti. Date la flessibilità di orario e luogo della prestazione di lavoro tipica dell'istituto del lavoro agile, molti si sono espressi criticamente circa la configurabilità in capo agli smart workers di un diritto alla percezione dei buoni pasto<sup>24,25</sup>. Anche per quanto riguarda, infine, il pagamento degli straordinari, seppur il dibattito dottrinale è ancora aperto, molti sostengono che data la mancanza di vincoli di orari precisi (se non quelli dati dall'orario massimo di lavoro) non sia possibile quantificare le ore di straordinario lavorate e conseguentemente remunerarle.

(ii) l'aumento nella produttività dei lavoratori e dei teams

L'adozione del lavoro agile comporta nella maggior parte dei casi un sensibile aumento nella produttività, che dipende da una serie di variabili, affrontate nei capitoli precedenti, come la formazione, la flessibilità, l'abilità di non lasciare indietro nessun lavoratore comprimendo il *digital divide*. Elemento fondamentale è poi il completo passaggio da un'organizzazione del lavoro basata sulla presenza fisica del lavoratore in azienda e sul controllo ad una basata sulla fissazione ed il raggiungimento di obiettivi. Questo rinnova e non cancella i poteri datoriali di direzione e controllo. Nello *smartworking*, la comminazione di direttive sulle mansioni si realizza infatti prima che il lavoratore compia la sua attività, mediante la predisposizione di set di obiettivi e di istruzioni sul come raggiungerli che lascino poi al lavoratore agile un margine di autonomia, entro le tempistiche individuate dall'imprenditore. In sostanza, il datore di lavoro non perde la sua prerogativa di direzionare e dirigere l'attività del lavoratore ma semplicemente la rielabora in una prospettiva di maggiore responsabilizzazione del prestatore agile verso gli obiettivi e verso il proprio ruolo. Discorso simile è da farsi per quanto concerne l'esercizio del potere di controllo. A tal fine, è necessario che cambi in primis l'oggetto del controllo stesso, spostandosi dal controllo sulle persone al controllo dei loro risultati. Così, ad esempio, l'attenzione del datore non deve rivolgersi più al fatto che il lavoratore sia arrivato in azienda con 30 minuti di ritardo ma alla valutazione della sua performance nel complesso ed al raggiungimento di OKR (objective key results) ben definiti. Parimenti il potere disciplinare del datore riacquisirà spazi cambiando il suo oggetto, rivolgendosi a condotte nuove e ulteriori, legate alle specificità della prestazione.

<sup>23</sup> *Ex multis*, Cassazione 28 luglio 2020, n.16135 e Cassazione 14 luglio 2016, n. 14388.

<sup>24</sup> DE MARCO E., *Retribuzione e premialità del lavoro da remoto*, in *Quaderni di Argomenti di Diritto del Lavoro - Il lavoro da remoto*, (a cura di) MARTONE M., 2020.

<sup>25</sup> In questo senso si è recentemente espresso anche il Tribunale di Venezia nella sentenza 8 luglio 2020, n. 1069 che ha negato il godimento dei buoni pasto ai lavoratori in smart working emergenziale in quanto non si tratterebbe di "un elemento della retribuzione" ma di "un beneficio conseguente alle modalità concrete di organizzazione dell'orario di lavoro".

Inevitabile corollario di queste nuove forme di direzione e controllo è la loro valorizzazione anche ai fini retributivi, ad esempio adottando piani di remunerazione in parte basati sulla prestazione resa. In tal senso, un’ottima leva può essere reinvestire le somme risparmiate dal pagamento di emolumenti connessi alla presenza fisica del lavoratore in azienda (come i buoni pasto o i rimborsi spese) nella progettazione di piani di remunerazione variabile sia a livello individuale che a livello di team. La predeterminazione dei risultati da raggiungere e la trasparenza nei processi valutativi e decisionali hanno anche il pregio di ridurre quel senso di alienità dall’organizzazione lavorativa e dai colleghi, la paura di essere stati tagliati fuori ed essere considerati “superflui” e la sensazione di una scarsa visibilità di carriera.

Valido alleato nella recezione di queste nuove fattispecie e nella regolamentazione delle rinnovate modalità di esercizio dei tradizionali poteri datoriali è proprio l’accordo di lavoro agile. Come più estesamente trattato nelle pagine che precedono, ai sensi della L. 81/2017, la regolazione delle modalità di esercizio dei poteri datoriali è un contenuto obbligatorio dell’accordo di lavoro agile. È dunque mediante lo sfruttamento proficuo di questo accordo che può svilupparsi una regolazione idonea delle modalità di direzione, controllo e sanzione dei prestatori, che tenga conto anche delle peculiarità dei singoli lavoratori o di categorie di questi. Mediante l’accordo poi, il datore può organizzare anche forme di co-gestione con il lavoratore delle sue attività quotidiane e delle modalità di resa di tale attività. È, infatti, molto comune inserire nell’accordo di lavoro agile delle “fasce di reperibilità” (spesso si tratta di due o tre ore al giorno individuate nell’arco del tradizionale orario lavorativo) entro le quali lo smart worker assume l’obbligazione di rendersi raggiungibile. Ancora, mediante l’accordo il datore può concordare delle caratteristiche tecniche o di salubrità che i luoghi scelti dal lavoratore per rendere la prestazione devono avere. Finendo così per mitigare l’indiscriminata flessibilità lasciata allo smart worker senza però frustrare gli scopi della fattispecie.

### (iii) Soddisfazione dei lavoratori e miglioramento del work-life balance

Il terzo e ultimo aspetto del lavoro agile che conduce ad un aumento della competitività aziendale è la capacità dello smart working di soddisfare i lavoratori. La prospettiva della possibilità di poter usufruire di forme di flessibilità della prestazione lavorativa che garantiscano un maggior equilibrio di vita-lavoro costituisce un’ottima leva per attirare e trattenere i lavoratori più talentuosi. Nel 2019 il bene considerato come priorità assoluta nella scelta del posto di lavoro dai lavoratori, ormai in maggioranza millennials, è la flessibilità. Se infatti solo il 37% dei lavoratori over 55, i c.d. Boomers, inseriscono tra i fattori-chiave nella ricerca di un lavoro la flessibilità, per i millennials e ancor di più per i Gen Z, la flessibilità di orario e luogo di lavoro è dirimente, tanto che i giovanissimi digital native la considerano al di sopra per importanza addirittura a retribuzione e benefit economici<sup>26</sup>.

Un potenziale profilo di rischiosità per i prestatori che si avvicinano al lavoro agile è dato dalla c.d. time porosity. La time porosity è un fenomeno per la quale si verifica un deleterio rifluire dei tempi di vita in quelli di lavoro e viceversa con rischi per la salute del lavoratore agile con particolare riguardo al rischio da stress lavoro-correlato. Connesso strettamente alla deleteria porosità dei tempi di vita e lavoro è il fenomeno dell’Always On, per il quale il lavoratore risulta iper-connesso ai mezzi digitali utilizzati per

---

<sup>26</sup> D’ODORICO D., *La flessibilità è il benefit più desiderato dai Millennial*, in *ILSole24Ore*, 4 marzo 2019.

rendere la prestazione lavorativa a scapito dei tempi di riposo e della propria salute psichica e fisica fino a condurre, nei casi più estremi, alla sindrome di burn-out per lo stress generato da uno stato permanente di allerta reattiva rispetto al soddisfacimento delle richieste datoriali<sup>27</sup> e dunque dalla ininterrotta messa a disposizione delle proprie forze lavorative (c.d. overworking).

Tale rischio di overworking che si realizza nei lavoratori digitali ed ancora di più in quelli agili, è stato preso in considerazione anche dall'ILO che, nel rapporto "Working anytime, anywhere: the effects on the world of work", evidenzia che tra le maggiori criticità del lavoro svolto con i device elettronici, figura il rischio di interferenza casa-lavoro, causato da una sovrapposizione tra lavoro retribuito e vita personale. A ciò si deve aggiungere anche la tendenza in atto di richiedere un sempre maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella vita dell'impresa, determinando l'insorgere di un'oggettiva difficoltà nel qualificare in modo distinto la giornata di lavoro dalla vita privata. Una tendenza di cui da più parti ne sono stati evidenziati i gravissimi rischi per la salute: tra cui insonnia, irritabilità, cattivo umore, demotivazione, esaurimento mentale, mancanza di energia e prestazioni inferiori, stress lavoro-correlato, o la cosiddetta sindrome di burn-out<sup>28</sup>.

Per evitare l'insorgere diffuso di una condizione di overworking tra i lavoratori sono necessari interventi su più fronti. In primis, con la regolamentazione mediante accordo di lavoro agile del diritto alla disconnessione, ossia di quel diritto del lavoratore digitale di disconnettersi dai mezzi utilizzati per rendere la prestazione e divenire irreperibile. Così, spesso si riscontrano negli accordi di lavoro agile o nelle policy aziendali clausole che spingono i lavoratori a non inviare mail o messaggi dopo una determinata ora o l'invito a disconnettersi dopo un ammontare di ore di connessione continuativa. In secondo luogo, è necessario nuovamente definire correttamente gli obiettivi e le scadenze per il loro raggiungimento in modo chiaro ed in anticipo, nonché sviluppare una cultura aziendale di flessibilità per la quale i lavoratori che accedono alla modalità agile non si sentano beneficiari di una forma di benefit che ne permette una maggior work-life balance ma si sentano lavoratori al pari degli altri, inclusi a pieno nel tessuto aziendale.

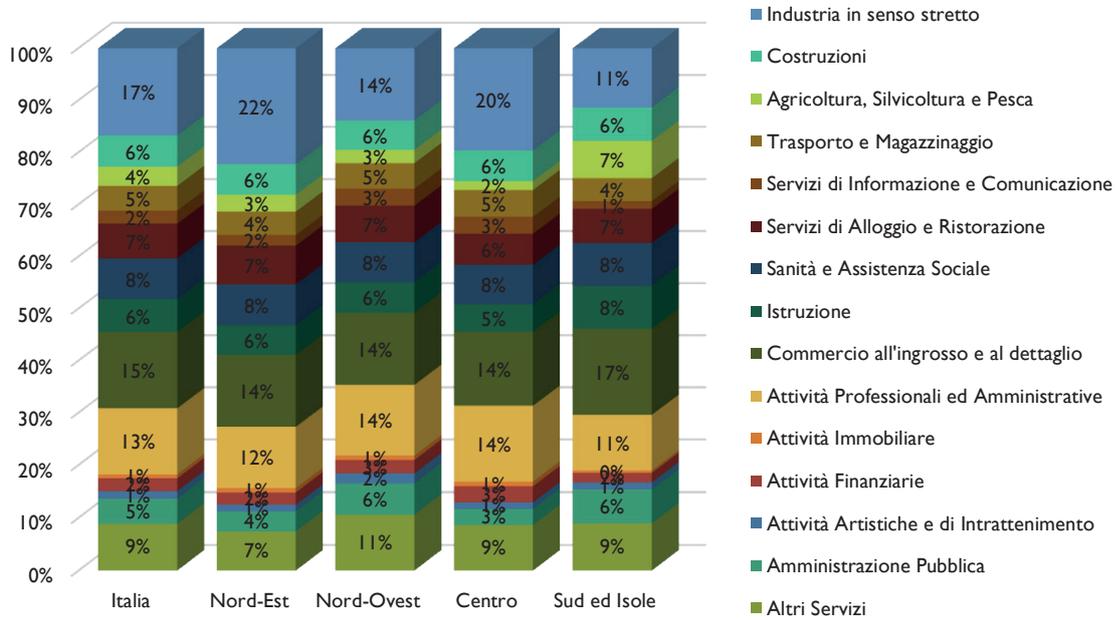
---

<sup>27</sup> POLETTI D., *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, in RCP, 2017, n. 1, p. 9 ss.

<sup>28</sup> ZUCARO R., *Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela*, in Labour Law & Issues, 2019, vol. 5, n. 2, p. 218.

## Appendice

**Composizione Settoriale per Macro-Aree - Occupazione (2019)**



**Composizione Settoriale per Macro-Aree - Valore Aggiunto (2019) DA CORREGGERE: ATTIVITA' IMMOBILIARI**

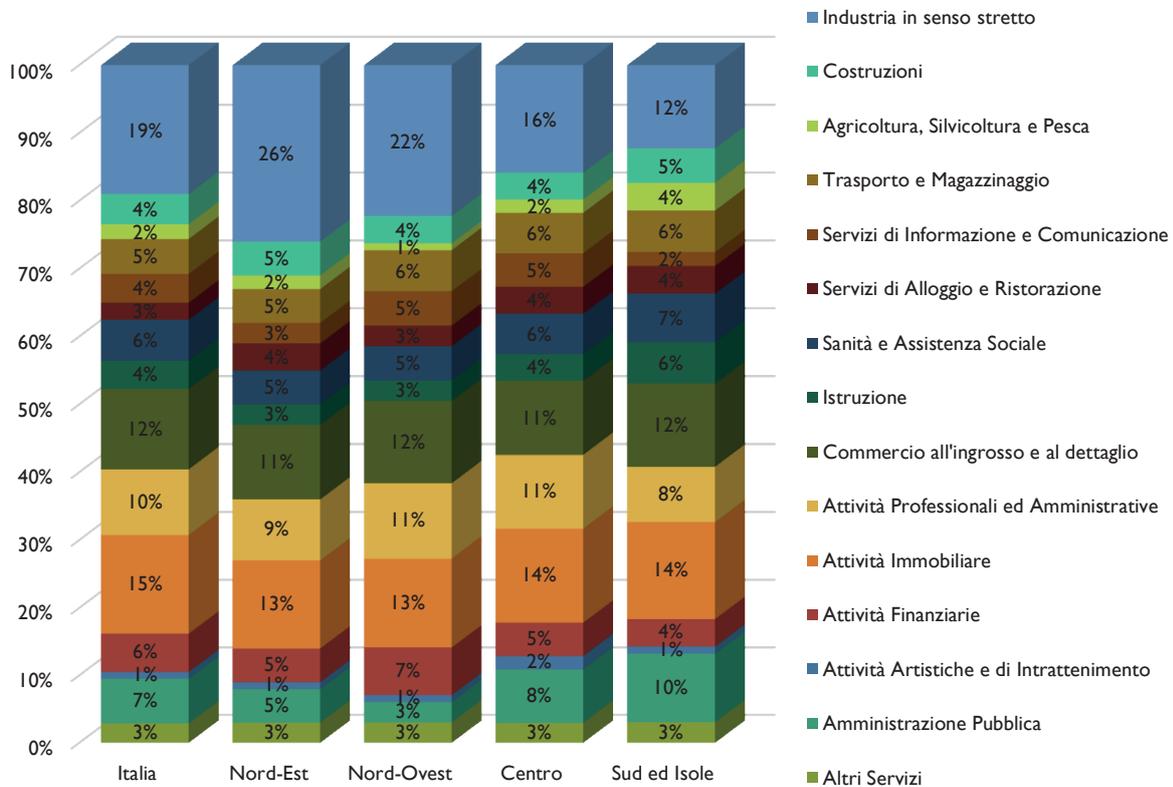
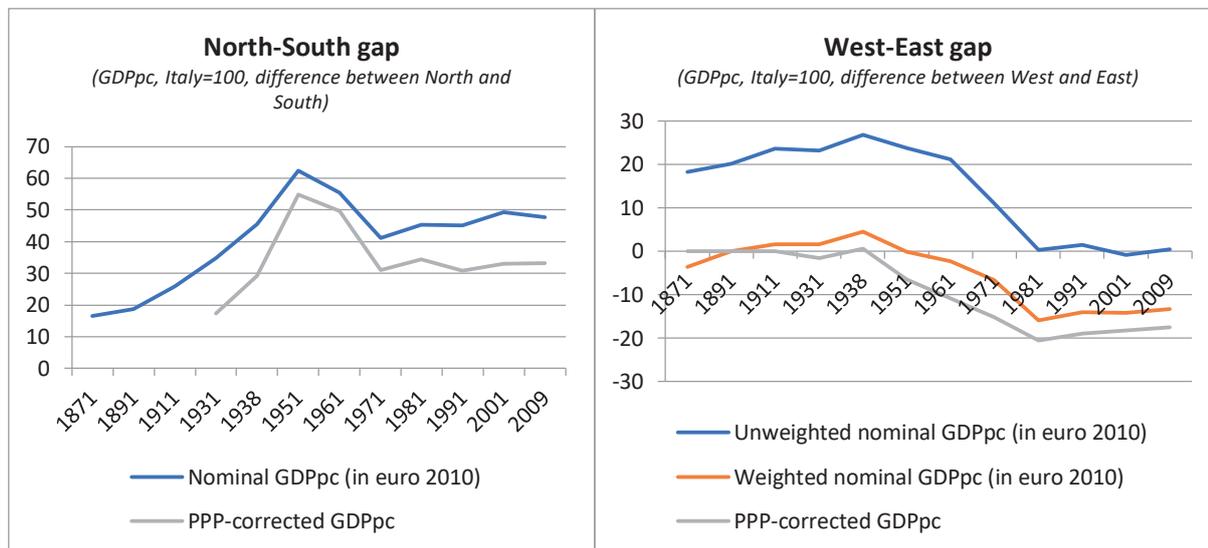
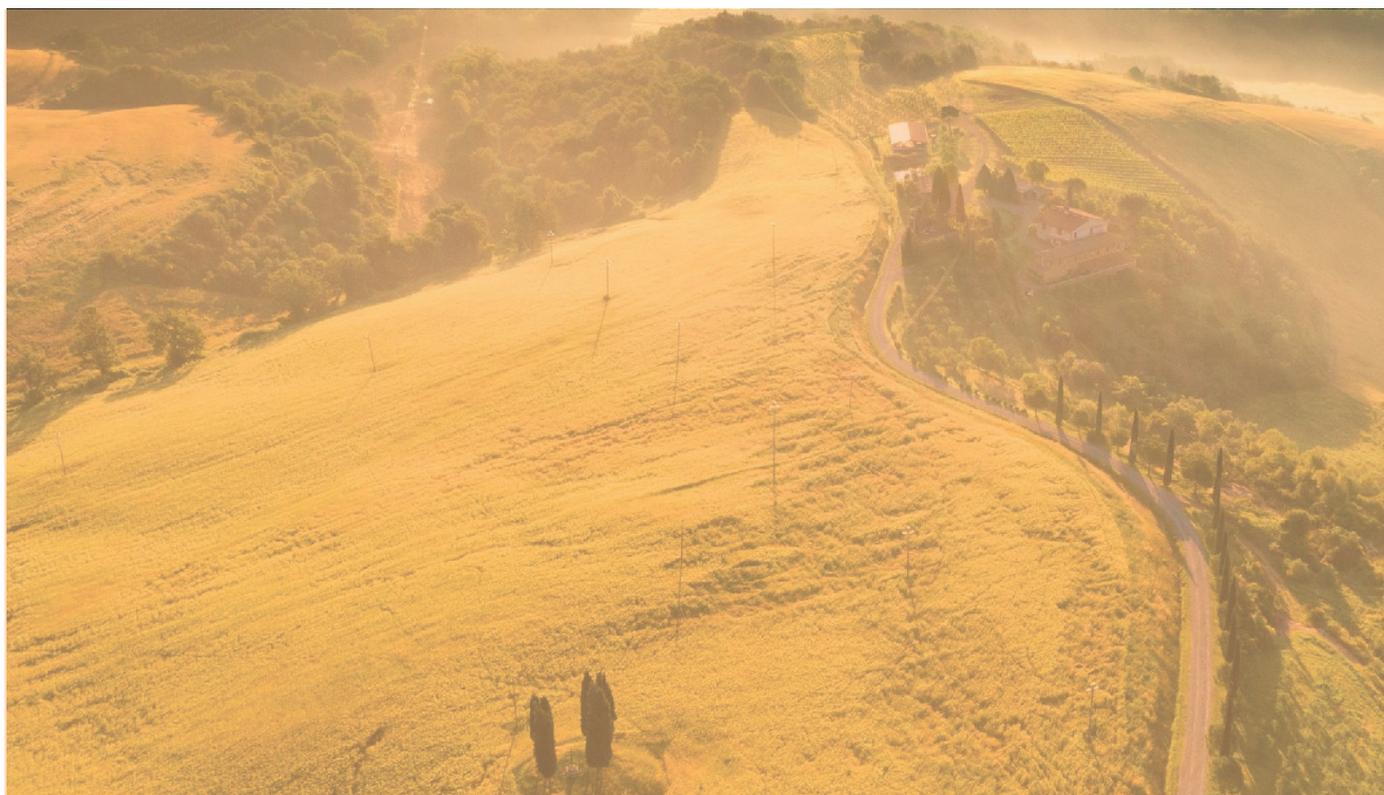


Figura 28: ricostruzione del confronto tra i divari nord-sud e est-ovest di Iuzzolino et al. (2013) su dati corretti per parità di potere d'acquisto (PPP). Fonte: Filippucci (2017)





# Il Re-working

## Come strumento di sviluppo territoriale

### Parte II

**Progetto di Ricerca curato da:**

Prof. Maurizio Del Conte  
Dott. Massimo Di Filippo  
Dott. Francesco Filippucci  
Prof. Vincenzo Galasso  
Prof. Tommaso Nannicini  
D.ssa Federica Roccisano

## Introduzione

Questa seconda e conclusiva parte del lavoro contiene alcune riflessioni che giungono al termine del 2022 e sono in qualche misura una valutazione del primo anno di vita di Obiettivo Remain. Sono la rappresentazione del lavoro svolto, delle criticità riscontrate un anno di distanza dall'avvio delle attività di Obiettivo Remain e dei tentativi di mantenere un ponte tra la dimensione di struttura no profit e l'esigenza di dialogare con le imprese.

Riteniamo che i tratti distintivi siano dati dall'assenza dello scopo di profitto, ma senza che questo faccia perdere a Remain capacità di essere in sintonia con le imprese. Per questo abbiamo scelto di costituirsi sotto forma di impresa sociale iscritta nel Registro Unico del Terzo Settore.

Essere una società consente di dialogare direttamente con il mondo delle imprese; il mantenere una vocazione no profit rende Obiettivo Remain un interlocutore credibile nei confronti delle Istituzioni. Diverse amministrazioni comunali hanno già concesso in uso gratuito degli spazi, proprio per la missione sociale che svolge.

In questa fase di lancio dell'iniziativa si è deciso di dare supporto gratuito nella fase di ricerca e selezione.

Nel caso si individui la risorsa giusta l'impresa stipula un contratto di lavoro direttamente con la risorsa individuata e poi si convenziona con Remain per una serie di servizi che comprendono l'ospitalità nei centri con postazione lavorativa attrezzata in uso esclusivo, connettività con fibra di tipo FTTH con banda garantita, sistemi e spazi per la videoconferenza, accesso a stampa e telefonia, censimento delle presenze e degli orari, possibilità di domiciliazione ed apertura unità locale, inserimento della risorsa nel learning system teso al rafforzamento delle soft skills.

Alla fase di redazione del report finale Obiettivo Remain sta concludendo la lunga fase di gestazione e rodaggio. Il giorno 6 dicembre la prima impresa ha formalizzato la richiesta di aprire due vacancy per la ricerca di reworkers da inserire nei Rebox.

Nei paragrafi che seguono si raccontano le fasi di sviluppo e lo stato dell'arte dell'iniziativa. Si rappresenta anche il parere di alcuni tra i tanti stakeholders.

## LO STATO DELL'ARTE DI OBIETTIVO REMAIN A DICEMBRE 2022

### Lo sviluppo delle sedi

Si è svolto un serrato lavoro di progettualità che ha portato ad essere partner di ben 19 progetti a valere sul Piano Borghi del Ministero della Cultura nel periodo di febbraio- maggio. In quattro casi i progetti dei Comuni sono stati anche finanziati. Il primo, già avviato, è a Crucoli in cui l'amministrazione comunale ha messo a disposizione l'ultimo piano di Palazzo Palopoli, accantonato risorse per attrezzarlo e concordato con Obiettivo Remain un programma di animazione territoriale.



Palazzo Palopoli – Crucoli

Sono stati approvati anche i progetti presentati nello stesso avviso nei comuni di Sanza (SA), Vizzini (CT) e Roseto Capo Spulico (CS).

Recentemente è stato presentato un ulteriore progetto di finanziamento a valere sul PNNR SISMA, localizzato a Cascia (PG), alla frazione Roccaporena.

Sono state avviate le due sedi di Salerno e Molfetta e realizzati i lavori di sistemazione del Rebox di Monteverde, a cura del Comune.

L'iniziativa nel Comune di Avigliano ha invece richiesto un cambio sede. La nuova sede, di maggiori dimensioni è in fase di assegnazione.

In attesa di accogliere i primi reworker a Salerno si è deciso di avviare lo sviluppo di un job club dedicato alle donne che desiderano rientrare al lavoro per creare un primo spirito di comunità intorno a Remain, attivare al meglio la comunicazione web e social. E partire da una proposta completamente gratuita a favore del territorio. Vedere il box 1 che segue.

### Box 1: ReJob Donna

È in fase di promozione sui profili social di Obiettivo Remain la proposta di un job club dedicato alle donne che desiderano rientrare al lavoro. Si tratta di un'azione gratuita per costruire il primo tassello di una Comunità Lavorativa, che rappresenta il perno di Remain.

Supportato dalla Fondazione della Comunità Salernitana prevede 8 incontri. Il programma completo è a questo link <https://www.obiettivoremain.it/2399-2/>.

Obiettivo  
**REMAIN**  
Rotte Economiche nel Mezzogiorno e nelle Aree Interne

**REJOB**  
Le rotte virtuali  
per il lavoro  
**DONNA**  
Obiettivo  
**REMAIN**

Fondazione  
della Comunità  
Salernitana  
Ets

**Un job club gratuito per trovare lavoro**

**A SALERNO il giovedì mattina a partire dal 12 gennaio 2023.**

**Strumenti, competenze e supporto per tornare al lavoro (o entrarci).**

#### **I temi trattati**

- *I profili professionali emergenti*
- *Gli obiettivi personali e professionali*
- *Le aziende che assumono: prendere contatto e candidarsi*
- *Come prepararsi e gestire il colloquio di lavoro*

**Domande di partecipazione entro il 20 dicembre 2022**

Per maggiori info [www.obiettivoremain.it](http://www.obiettivoremain.it)

## Il rapporto con gli Enti finanziatori

In questa fase di sviluppo si è lavorato al completamento della provvista finanziaria di Obiettivo Remain, necessaria ad assicurare un ottimale sviluppo dei primi 4 anni di attività. Difatti si tratta di portare un nuovo strumento di remotizzazione del lavoro in grado di sviluppare un modello che possa essere poi adottato da altri al termine di un periodo di lancio.

Come ogni progetto in fase pionieristica, il cliente di questa iniziativa deve potere accettare un livello di costo più alto e di una qualità di servizio in fase di tuning. Pertanto il supporto di Enti terzi che possano supportare il progetto diventa fondamentale.

Per questo motivo Remain si è iscritto dalla sua nascita nel Registro Unico del Terzo Settore. La possibilità data da Osservatorio Ebitemp che ha commissionato questa ricerca ha costituito il motore iniziale dell'iniziativa. E questa indagine ha anche funto da volano per l'individuazione di partner terzi.

Due importanti organizzazioni ci stanno assicurando supporto per lo sviluppo.

**Intesa Sanpaolo** ci ospita sulla sua piattaforma di crowdfunding denominata For Funding. Il progetto, già definito, è in fase di pubblicazione. Oltre all'ospitalità gratuita, Intesa Sanpaolo supporta lo sviluppo dei primi 4 Rebox con proprie donazioni che si sommano a quelle dei donatori esterni.

Inoltre assicura una comunicazione via mail, SMS o sugli sportelli bancomat, destinata ai suoi clienti.

La **Fondazione con il Sud** ha incluso Obiettivo Remain tra i progetti esemplari, quelli che è possibile finanziare fuori bando con un valore pari al 50% a fondo perduto sia degli investimenti che dei costi di gestione per i primi 4 anni. Su questa iniziativa stiamo lavorando alla ricerca di cofinanziatori.

## Lo sviluppo della visibilità web

Tra le attività che stiamo portando avanti, ci siamo attivati anche sul fronte della comunicazione a mezzo social, come elementi imprescindibili oggi per dare visibilità e reputazione ad Obiettivo Remain presso gli interlocutori adeguati.

Naturalmente abbiamo differenziato i canali social di comunicazione rispetto agli obiettivi e ai target di riferimento.

Utilizzando la piattaforma professionale di LinkedIn abbiamo prodotto 2 post:

- uno dedicato al noto problema di mismatch tra domanda e offerta di profili e relativo fabbisogno occupazionale;
- uno dedicato invece alla promozione dell'iniziativa di Rejob Donna in partenza a partire dal prossimo Gennaio.

In entrambi i casi, questi post sono stati ricondivisi nella rete dei contatti di Obiettivo Remain e grazie agli strumenti statistici del social network possiamo monitorarne la riuscita e il relativo eco che di rimando porterà all'interesse di nuovi contatti anche rispetto al nostro sito e gli altri canali social.

Per quanto riguarda i social network di Instagram e Facebook, abbiamo comunicato l'iniziativa di Rejob destinata alla possibilità al reimpiego delle Donne nel mondo del lavoro: in particolare su Facebook, attraverso un investimento pubblicitario per la sponsorizzazione del post (rispetto ai criteri sociodemografici di Sesso, Età, Distanza Km da Salerno e Provincia). Questo strumento ci ha dato la possibilità di ricevere le prime candidature e numerosi contatti via messenger, cui sono seguite altre chiamate e mail di chiarimento rispetto all'iniziativa in essere.

A ritroso nel mese di Settembre, il canale di Instagram è stato utilizzato anche per pubblicare il video istituzionale di Obiettivo Remain che rappresenta una breve sintesi del progetto.

Non da ultimo abbiamo pubblicato la locandina del Rejob Donna nella sezione Blog del nostro sito e stiamo diffondendo l'iniziativa attraverso un comunicato stampa anche ad emittenti radio e testate giornalistiche locali e altre associazioni socialmente impegnate, perché riteniamo in questa fase cruciale lo sviluppo di un network sul territorio utile alla promozione di Obiettivo Remain e delle sue iniziative.

Si tratta delle prime sperimentazioni di una modalità di contatto che è destinata a crescere. Per questo motivo si sta riprogrammando il sito web ([www.obbiettivoremain.it](http://www.obbiettivoremain.it)) in una logica di vera e propria piattaforma in cui ogni categoria di destinatari (imprese, persone alla ricerca del lavoro, territori) possa trovare una sua landing page di riferimento.

Si ritiene che nei prossimi anni lo sviluppo di politiche di Remain sarà sempre più collegato alla capacità di possedere adeguata visibilità e reputazione sia per gli aspetti formativi che per quelli lavorativi. Una autonoma capacità georeferenziata di attivare autonomamente la generazione di lead qualificati, sia tra chi cerca lavoro che tra chi cerca lavoratori e lavoratrici.

Per queste considerazioni si sta dando anche spazio alle immagini con la realizzazione di un canale youtube e con la realizzazione del primo video istituzionale visibile al link <https://www.youtube.com/watch?v=sfY-8aXNwZ8>



## Il contatto con le imprese ICT

Durante il mese di Novembre, al fine di presentare il progetto di Obiettivo Remain ad una platea di imprese interessate ad usufruire dei nostri servizi di matching tra domanda e offerta di profili qualificati nei territori in cui siamo già presenti, abbiamo svolto una ricerca partendo da una selezione di aziende del settore ICT (produzione software, consulenza informatica e gestionale, servizi di hosting e portali web, ecc.) con relativa attività di contatto telefonico e via mail dei Responsabili Risorse Umane.

La metodologia utilizzata si è basata sull'utilizzo di ATOKA, una piattaforma tecnologica che attingendo al patrimonio dei dati ufficiali di Cerved fornisce informazioni di oltre 6 milioni di aziende italiane: ci siamo concentrati in questa prima fase su un centinaio di aziende che presentassero determinate caratteristiche (settore ICT, area Lombardia, ricavi in crescita, dimensione 30-100 dipendenti).

Questo perché abbiamo ritenuto che per iniziare a far conoscere Obiettivo Remain occorresse rivolgersi ad aziende specializzate in un settore che si distingue per tassi di crescita maggiore e per la ricerca costante di profili tecnici specializzati in informatica e programmazione, oltre che per la maggiore predisposizione al lavoro da remoto.

A queste aziende (circa un centinaio) e ai rispettivi Responsabili delle Risorse Umane abbiamo inviato una prima mail di contatto con relativa presentazione di Obiettivo Remain includendo il Video Istituzionale e l'offerta di servizi.

Per creare un interesse immediato la proposta di valore è legata ad una ricerca gratuita di profili professionali di potenziale interesse dell'azienda, per consentire loro di valutarli.

A seguire, dopo qualche giorno dall'invio della prima mail, abbiamo ricontattato i referenti per avere un riscontro in merito.

Il primo risultato ottenuto riguarda una azienda della provincia di Milano, con 20 anni di esperienza nel settore della consulenza tecnologica e informatica, con ca. 5 milioni di ricavi che ha mostrato uno specifico interesse nei confronti della proposta di Obiettivo Remain.

E' stata organizzata una video chiamata con il Responsabile delle Risorse Umane, il quale, al di là di confermarci il trend delle aziende di questo settore e della difficoltà nella reperibilità di profili senior specialistici in grado di rispondere alle esigenze di sviluppo software e sistemisti, si è dimostrato particolarmente interessato al nostro progetto e alla nostra offerta e ci ha dato l'incarico per la ricerca di 2 vacancies aperte nella propria azienda.

Abbiamo sottolineato tra l'altro che i territori di Salerno, Bari e Cosenza dove siamo presenti con i nostri Rebox, sono territori maturi dal punto di vista di competenze informatiche perché dispongono di Università con Facoltà di Informatica storiche e con una buona reputazione.

Elemento di rilievo è dato dalla presenza, nella ricerca, anche di una figura con una qualificazione già elevata, un sistemista destinato anche ad operare sulla server farm dell'azienda. Si tratta di un percorso di ibridizzazione del lavoro, addirittura su tre sedi. Il potenziale dipendente opererà stabilmente all'interno di uno dei nostri Rebox, potrà anche lavorare qualche giorno da casa in smartworking, ma sarà anche richiesta la disponibilità ad una trasferta con cadenza mensile, presso la sede principale dell'azienda in Lombardia

Questa prima occasione di dialogo è stata per noi occasione per rafforzare la nostra idea iniziale di ricerca, ma soprattutto per riscontrare che le aziende sono aperte a interloquire con progetti di impresa sociale che a loro volta possono rappresentare una soluzione ai loro problemi di ricerca professionale, usufruendo tra l'altro del taglio di contribuzione per le assunzioni al Sud Italia e beneficiando in questo modo di punteggi utili per le certificazioni di Responsabilità Sociale di Impresa.

Siamo dunque certi di essere sulla strada giusta e che questo primo contatto possa essere l'occasione per far conoscere nel concreto come opera Obiettivo Remain. Su come opera Remain abbiamo realizzato un paragrafo nella pagina che segue.

## COME INTENDE OPERARE REMAIN

Le prestazioni sono state ampiamente meditate e si presentano in questo schema come caratterizzate in base al tempo della prestazione e al rapporto con gli utenti, ovvero:

Prima dell'avvio del rapporto di lavoro.

L'avvio al lavoro

In costanza del rapporto di lavoro

### Prima dell'avvio del rapporto di lavoro.

#### *Le attività di animazione*

Al fine di costruire notorietà e reputazione sul territorio Obiettivo Remain organizza diffuse azioni di animazione quali i job club e le giornate di orientamento, che prevedono il coinvolgimento della figura degli ambasciatori che saranno successivamente individuati a titolo gratuito tra personalità locali che hanno avuto successo nella loro carriera professionale ed intendono restituire al territorio, con il loro tempo, una parte di quanto hanno ricevuto nel corso della loro vita.

#### *Il rapporto con le imprese*

Remain cura la crescita e lo sviluppo delle relazioni con la rete di chi fa domanda di lavoro, ovvero le imprese, con particolare riguardo alle piccole e medie, con particolare riguardo a quelle distanti, posizionate in gran parte nelle aree a forte densità di sviluppo imprenditoriale.

Il rapporto con le imprese è gestito in forma diretta o in forma mediata, per il tramite delle Agenzie per il Lavoro, con particolare riferimento a quelle associate ad Assolavoro, con cui si proverà a stipulare una specifica convenzione. Contatti sono già stati presi nel corso del 2022.

Quando una impresa richiede l'apertura di una vacancy per la ricerca di lavoratori l'Agenzia convenzionata, se le condizioni lo consentono, propone un(a) remote worker che possa lavorare da remoto. Spiega all'impresa che potrà visionare il candidato o la candidata all'interno di una rosa e scegliere senza alcun vincolo tra lavoratori in presenza o da remoto.

Accompagnandosi con la documentazione preparata da Obiettivo Remain spiegherà la differenza tra uno smartworker e un remote worker. Il remote worker lavora in un vero ufficio che, essendo posizionato all'interno di un bene pubblico concesso in comodato ad una impresa sociale, non caricherà i costi di fitto sull'impresa, che potrà fruire degli sgravi per il lavoro nel Mezzogiorno, contare su una maggiore fidelizzazione di chi presta lavoro, sui servizi dati da Remain (dal censimento presenze, alla formazione obbligatoria, ad azioni di coaching strutturate) oltre che dalla formazione che deriva dal condividere con colleghi e colleghe uno spazio di lavoro.

I lavori remotizzabili non riguardano la sola area STEM, ma anche tutti quelle attività che non comportano un flusso materiale di materie prime, dalla progettazione all'area tecnica, dal marketing all'amministrazione.

Se l'imprenditore accetta ci sono tre modalità per ricercare candidati e candidate:

L'agenzia per il lavoro, che può contare su una banca dati nazionale (elemento di vantaggio rispetto ai servizi pubblici realizzati su basi dati regionali) verifica nel proprio database i profili maggiormente compatibili ed avvia autonomamente il processo.

A sua volta obiettivo Remain, facendo riferimento sulle basi dati consensate realizzate nelle azioni di formazione ed animazione territoriale, effettua la medesima ricerca ed entra in connessione con i profili di maggiore potenziale match.

Obiettivo Remain o l'Agenzia per il Lavoro (o entrambi) pubblicano un annuncio di lavoro sui portali web maggiormente diffusi, indicando come sede di lavoro quella del Rebox.

Le azioni di supporto alle APL rappresentano un centro di costo per Remain, che lascia all'Agenzia il reddito derivante da questa attività al fine di non disincentivarne la promozione.

## L'avvio al lavoro

L'impresa finale, o l'APL se si tratta di lavoro interinale, firma un contratto diretto con la risorsa indicando la sede del Rebox come sede lavorativa. Applica se lo ritiene le norme sul lavoro agile o, in alternativa, decide di aprire presso il contenitore di Remain, una unità locale di impresa.

Remain struttura un con l'impresa, o con l'APL, un contratto di concessione in uso di spazi e servizi.

La carta dei valori che sarà redatta dal Comitato Tecnico Scientifico di Obiettivo Remain, definirà il perimetro in termini di azioni e di vincoli posti. Alcuni elementi fondamentali sono stati già definiti dal Consiglio di Amministrazione di Obiettivo Remain:

- Non saranno accettate ipotesi di tirocini formativi, extracurricolari o di altro tipo, a distanza, poiché la natura stessa del tirocinio appare incompatibile con un lavoro remoto e si vuole evitare ogni azione che possa apparire speculativa nei confronti di lavoratori e lavoratrici.
- Il contenuto della convenzione con l'impresa, o APL, conterrà un livello minimo obbligatorio di azioni di coaching nei confronti della risorsa poiché Remain non vuole caratterizzarsi come un mero coworking di tipo immobiliare, ma incidere profondamente e continuamente sulla lifelong employability delle risorse impiegate.
- Ampio spazio sarà dedicato ai temi della disabilità per consentire sempre l'accesso a lavoratori e lavoratrici diversamente abili nei Rebox, assicurando servizi mirati per favorire lo sviluppo di condizioni lavorative favorevoli.

## In costanza del rapporto di lavoro

### *Il supporto logistico ed organizzativo*

Il Rebox sarà in grado di ospitare i remote worker assicurando connettività continua, uno spazio di lavoro compliant con elevati standard di sicurezza e privacy, la gestione delle presenze.

### *Le competenze dei reworker*

Nei Rebox si terrà una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze dei Remote workers. Si tratta di compensare con azioni intensive gli svantaggi derivanti dalla lontananza dalla sede primaria di azienda.

Ogni lavoratore o lavoratrice potrà fare conto su un programma di mentoring con una cadenza di contatto settimanale. Le azioni di mentoring, sulla base delle richieste delle aziende e dei reworker potranno avere una maggiore intensità o un focus verticale/specialistico.

Remain si occuperà della formazione obbligatoria e promuoverà azioni di formazione trasversale tese al rafforzamento delle soft skills, promuovendo anche un learning system in grado di attivare un apprendimento circolare, in cui ogni lavoratore o lavoratrice si alternerà di volta in volta nel ruolo di relatore o di discente.

Le caratteristiche del Rebox richiedono alcuni elementi organizzativi collegati alla gestione dei reworker e allo sviluppo di relazioni.

Una piattaforma tecnologica assicurerà la gestione delle comunicazioni e della gestione. La piattaforma ha da subito esigenza di alcuni standard minimi di prestazioni ed essere in grado di supportare:

- Anagrafiche dei lavoratori e delle imprese.
- Gestione dei conteggi economici e della fatturazione.
- Censimento delle presenze e degli accessi (con apertura porte automatica) tramite sistemi biometrici (impronte) o badge.
- Cruscotto per la realizzazione di statistiche e per l'estrapolazione dati delle caratteristiche del centro.
- Gestione privacy e sicurezza del lavoro.
- Gestione della sala riunioni e videoconferenze
- Banca dati dinamica per la gestione dei candidati
- Analisi dei fabbisogni di formazione
- Gestione del programma di coaching e della FAD
- Piattaforma FAD customizzata.
- Sistemi di networking

- Sistemi VOIP per l'Unified Communication

La gestione tecnologica consentirà anche ad ogni remote worker di disporre:

- postazione attrezzata con un accesso LAN,
- stampanti, fotocopiatrici,
- sistemi di videoproiezione,
- sale per la formazione.

### Le azioni di supporto

Costituiscono elementi organizzativi fondamentali nei Rebox:

1. Supporto consulenziale sulla normativa in materia di lavoro per dare supporto su incentivi e vincoli
2. Ufficio amministrativo per la gestione delle presenze, la fatturazione dei costi variabili e la gestione delle problematiche burocratiche
3. Sviluppo progettuale di azioni formative
4. Centro competenze sulle Politiche attive del Lavoro
5. Ufficio comunicazione per la gestione della parte web e social, per la gestione e pubblicazione delle vacancies
6. Relazioni con imprese e APL

## IL PARERE DEGLI STAKEHOLDER

Il luogo di lavoro è sempre di più un “non luogo”. Si lavora dappertutto e in ogni momento. Le sfide in termini di organizzazione del lavoro a distanza sono state poste al centro dell’agenda delle aziende e delle politiche pubbliche dalla crisi pandemica. I segnali sono tuttavia che il lavoro a distanza, in tutte le sue forme, è qui per restare, come evidenziato da studi come quelli di J.M. Barrero, N. Bloom S.J. Davis e dai dati più recenti (Box 2).

Quale è la percezione degli esperti e delle aziende su questo punto di svolta nell’evoluzione delle forme lavorative? In occasione di questo secondo report, per rispondere a questa domanda abbiamo intervistato:

Come **studiosa esperta del tema**, Rossella Cappetta, (Professoressa Associata del Dipartimento di Management e Tecnologia dell’Università). E’ ritenuta tra le massime esperte italiane nell’ambito dei sistemi di formazione, organizzazione e trasformazione aziendale, dal Gennaio 2021 è Associate Dean per gli Open Programs, direttrice della divisione Masters, oltre che Direttrice del dipartimento di Organizzazione e Risorse umane della SDA Bocconi. Vincitrice di diversi premi e Senior Editor della rivista Organization Studies, ha svolto periodi di lavoro alla Wharton School e collaborato con diverse istituzioni private.

Come **rappresentante del mondo delle aziende**, il Dott. Mario Mantovani (Presidente di Manageritalia). Dopo oltre 30 anni di esperienza in primarie aziende nazionali e multinazionali, operando come direttore generale e amministratore delegato, Mantovani è stato presidente della Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità (CIDA) e dal 2020 è presidente di Manageritalia, Associazione che rappresenta 37mila manager e alte professionalità del settore terziario.

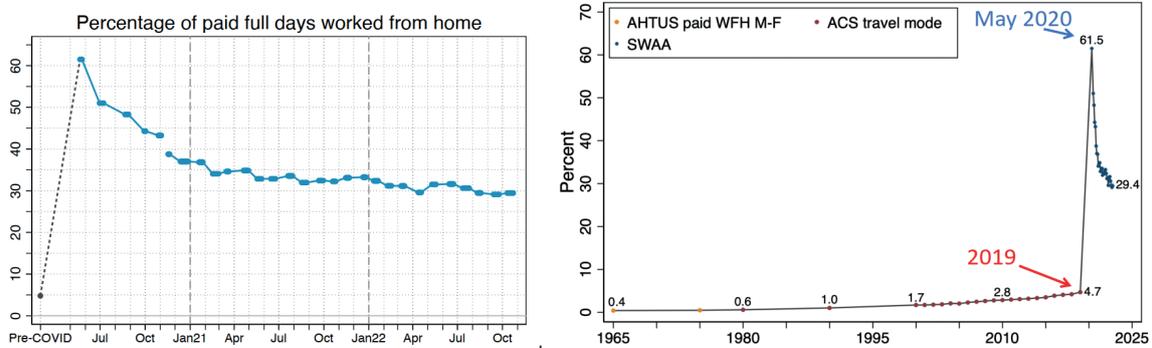
Come **rappresentante del mondo della formazione**, il Dott. Diego Castagno, è membro del comitato scientifico Cirpas (Centro InterUniversitario di Ricerca e Formazione dell’Università di Bari) ed ideatore-creatore di Oriented, l’Osservatorio sulle Transizioni Lavorative, che svolge un ruolo di ponte tra il mondo delle imprese del territorio e quello della formazione, attraverso progetti di ricerca e la produzione di contenuti utili all’orientamento.

Presentiamo nei seguenti paragrafi un breve riassunto delle interviste. Il primo capitolo affronta il tema del lavoro a distanza in generale, inteso nelle sue varie forme di smartworking, southworking o RE-working. Il secondo capitolo approfondisce invece le opinioni e le sensazioni degli intervistati in merito al progetto Remain.

### Box 2: dati aggiornati sulla permanenza del lavoro a distanza

In questo box aggiorniamo alcuni degli elementi di analisi che erano stati proposti nel nostro report “Il Re-working come strumento di sviluppo territoriale -- Parte I”. In particolare, avevamo sottolineato già come molti studi evidenziassero come il lavoro a distanza fosse “qui per restare “ (Barrero et al., 2021). I dati recenti sembrano confermare queste evidenze.

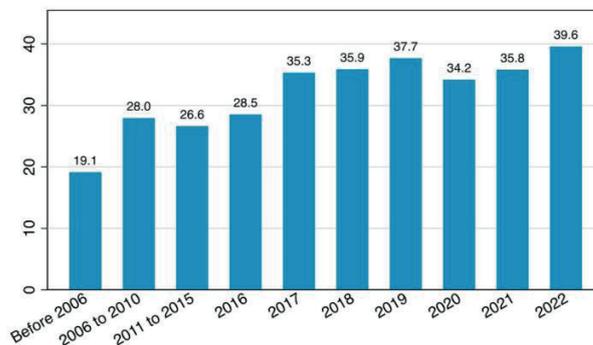
Ad esempio, secondo il Survey of Working Arrangements & Attitudes negli Stati Uniti la percentuale di giorni lavorativi lavorati da casa si è attestata intorno al 30% a Ottobre 2022, praticamente lo stesso livello di inizio 2021, in piena seconda ondata di Covid-19. Il disegno è ancora più impressionante se si guarda ad una prospettiva più di lungo periodo, includendo le stime fin dagli anni 60. Risulta evidente come la pandemia abbia determinato un cambio di regime. Gli autori suggeriscono che parte dell’effetto possa essere dovuto all’adozione di nuove tecnologie organizzative e manageriali compatibili con il lavoro a distanza, oltre che all’eliminazione dello stigma sul lavoro a distanza.



Un altro dato interessante è osservare come spesso siano le Start-up e le aziende più giovani ad essere le aziende dove il lavoro a distanza ha un’incidenza maggiore. Questo perché queste aziende sono più innovative, con una forza lavoro più giovane, e in grado di adottare un nuovo modello organizzativo senza affrontare costi di transizione elevati. In queste aziende, la percentuale di giorni lavorativi da remoto sfiora il 40%.

### Younger firms have much higher rates of WFH

Percent of days WFH by firm year of birth



Source: Data from the Survey of Workplace Arrangements and Attitudes [www.wfhresearch.com](http://www.wfhresearch.com)

### Box 3: Smartworking, Southworking, RE- working

Sotto al concetto di “lavoro a distanza” si celano molteplici sfumature.

Per “**Smartworking**” intendiamo la categoria più diffusa, in cui il lavoratore svolge le proprie mansioni in un luogo differente da quello di lavoro, solitamente restando però in prossimità della propria azienda. Questo permette al rapporto di lavoro di essere svolto in maniera ibrida, con periodi alternati di presenza in ufficio e a distanza, all’interno della stessa settimana lavorativa.

Si parla invece di **Southworking** per indicare la modalità di lavoro che consente ai lavoratori di offrire le proprie prestazioni, per conto di datori di lavoro a distanza, da località del Mezzogiorno italiano, dove vivono o dove desiderano tornare a vivere perché originari di queste aree.

Vi è poi una terza tipologia quella che nasce con Remain, il **REworking**. Si è sviluppata intorno alla triplice declinazione del prefisso RE, che è anche alla base del nome “Obiettivo REmain”.

Il primo RE è dentro all’idea del **REmain working**. Ovvero realizzare un modello in grado di consentire alle persone di restare nei luoghi, che è qualcosa di diverso dal vederli ritornare. Consentire alle persone di restare significa costruire un sistema di apprendimento soprattutto di soft skills, tramite un costante training on the job, in cui una risorsa inesperta possa svilupparsi.

Il secondo RE sta nella realizzazione dei **REbox**. Chiamiamo così i centri di impresa in cui le persone operano, perché nascono da un’idea di recupero di immobili dismessi o sottoutilizzati di cui i borghi e i centri storici del Mezzogiorno e delle aree interne sono pieni.

Ultimo, ma non meno importante RE è lo sviluppo del **Remote working**, come alternativa allo smartworking. Le persone che lavorano da noi sono connesse con le loro imprese di riferimento e, contemporaneamente, vivono calate in una realtà in cui apprendono costantemente da colleghi, formatori, coach e mentori. Sono quindi lavoratrici e lavoratori remoti, ma non isolati.

Per questa triplice declinazione abbiamo coniato il termine di **REWORKING** come modalità nuova, originale.

In questo senso è anche utile dire cosa non sia Obiettivo Remain. Non è smartworking, non è coworking. Anzi ci piace dire che siamo un antidoto all’isolamento da smartworking. Da noi le persone vengono a lavorare come se fossero in azienda, ma questa azienda ha sede nel luogo degli affetti e delle radici.



### *Focus su: Il lavoro in transizione*

I nostri intervistati concordano innanzitutto su due aspetti fondamentali.

Il primo, che il tema del lavoro a distanza e dei **limiti del semplice smartworking**, sono entrati a pieno titolo nell'attualità delle agende dei manager, degli esperti e dei formatori italiani.

Il secondo, che occorre **evitare generalizzazioni** ideologiche perché è evidente che non si può parlare di lavoro a distanza in maniera univoca e superficiale.

Innanzitutto, occorre distinguere tra le diverse forme di lavoro a distanza, tra cui Smartworking, Southworking e RE-working, ossia il remote working così come inteso dal progetto Remain (Box 3). In particolare, **il lavoro a distanza nel contesto di iniziative come Remain**, cui ci riferiremo come RE-working, **può supplire alle mancanze degli altri due concetti di lavoro a distanza**, ad esempio in tema di formazione e servizi al lavoratore. Infatti, secondo il Dott. Castagno gli anni della pandemia hanno reso evidente quanto può essere rapido e disruptive il cambiamento nel mondo del lavoro, e di conseguenza **quanto le politiche per l'occupazione non debbano limitarsi a trovare un impiego**, anche a distanza, ma contribuiscano a fornire gli strumenti di empowerment, inteso come processo di formazione continua, attraverso cui gli individui possano essere in grado di acquisire le capabilities necessarie a progettare il proprio futuro professionale, secondo esigenze che cambiano rapidamente nel tempo.

### *Focus su: La sfide del nuovo modello di lavoro, a cui non tutte le imprese sono preparate*

Il lavoro a distanza -- osserva la Prof.ssa Cappetta -- fa venire meno le due condizioni chiave per il coordinamento tradizionale del lavoro: il tempo e il luogo di lavoro. Sarebbe errato tuttavia considerare questi concetti come imprescindibili: tempo e luogo di lavoro fissi, così come si intendono riuniti nel concetto di "fabbrica", sono nati solamente alla fine dell'Ottocento.

Oggi, dopo oltre due secoli, i cambiamenti cui assistiamo su tutti i fronti, richiedono **strumenti di progettazione del lavoro diversi** e soprattutto **nuove pratiche manageriali**. Secondo la Prof.ssa Cappetta, infatti, l'impresa resta una "comunità sociale" e un "insieme educante" fondamentale per l'identità delle persone. Non si può pensare semplicemente di portare a casa un lavoro che sino pochi giorni prima svolgevamo in ufficio perché questo rischia conseguenze disastrose sul lato della persona (senso di notevole affaticamento e alienazione) e sul lato del lavoro perché esso si spoglia del valore aggiunto delle relazioni sociali che si creano.

D'altro canto, un rischio ulteriore è quello della **permeabilità tra vita privata e vita professionale**, che come abbiamo potuto osservare durante la pandemia si può verificare a livelli altissimi e malsani, impattando soprattutto sulle categorie di lavoratori che svolgono anche ruoli di care giver. Per la Prof.ssa Cappetta servono contemporaneamente investimenti per nuovi meccanismi di coordinamento e monitoraggio e nuovi sistemi di riprogettazione del lavoro e della formazione, contrariamente alla falsa credenza per cui il remote working sia fonte di risparmio per le aziende. Ma per realizzare queste misure, occorre una nuova cultura di impresa, fatta di competenze manageriali diffuse soprattutto tra le pmi che caratterizzano il sistema economico italiano

In aggiunta, secondo il Dott. Castagno serve impegnarsi nella direzione di ricreare per i lavoratori da remoto la possibilità **di lavorare all'interno di comunità attive e partecipi sui territori**. Più specificatamente, essere in una comunità lavorativa significa per il lavoratore riconoscersi in un contesto più ampio e che questo riconoscimento sia reciproco. Questo può avvenire solo e soltanto se un gruppo di lavoro si trasforma in una comunità, fatta di relazioni di scambio vere e non semplicemente di connessioni, legate alla semplice condivisione di un tempo e/o uno spazio di lavoro comune. Molti spazi di coworking in questo momento stanno vivendo una fase di crisi e alla luce di queste considerazioni vanno ripensati rispetto alla loro capacità di creare relazioni proficue e comunità dove ci sia riconoscimento e senso di appartenenza.

Secondo il Dott. Mantovani potrebbe esserci però verificarsi un'**asimmetria tra aziende rispetto alla capacità di sviluppare un nuovo modello di management compatibile con il lavoro a distanza**. Da un lato, osserviamo le aziende più strutturate che hanno già messo in campo nuovi modelli organizzativi basati su piccoli team ad alta flessibilità, e dall'altro aziende, spesso medio piccole e con scarsa managerialità in cui il capo supervisore è ancora necessario per sbloccare determinati processi e per le quali l'adattamento al lavoro remoto potrebbe essere più problematico. Infatti, in accordo con i tre intervistati, l'Italia si scontra ad oggi con tessuto industriale rappresentato in gran parte da **piccola e media impresa con un livello di managerialità basso**, non sempre in grado di cogliere le sfide che il lavoro agile comporta e all'interno di questo contesto sicuramente il progetto di Obiettivo Remain può invece essere una opportunità.

### Focus su: I punti di forza e le sfide per Obiettivo Remain

Secondo i contributi dei tre intervistati, Obiettivo Remain, proponendo una forma di lavoro da remoto da centri di impresa attrezzati per tali scopi, ha il potenziale per rispondere a molti dei bisogni chiave delle aziende e dei lavoratori in questa fase di trasformazione del lavoro, diventando un attore in grado di colmare il noto problema del mismatch tra domanda di profili professionali tecnici e qualificati e offerta di candidati.

Il concetto di RE-working così come Obiettivo Remain si propone di diffonderlo risulta poi interessante proprio in funzione della sua capacità di **creare degli spazi di socialità in presenza** per lavoratori che, anche per conto di aziende diverse, possano svolgere attività ad alto valore aggiunto.

Vi è poi la possibilità per Obiettivo Remain di fornire **formazione** in presenza invece che online: alla luce del fatto che numerosi studi dimostrano che la formazione totalmente a distanza risulta inefficace. Obiettivo Remain aiuta a superare inoltre il problema della permeabilità tra lavoro e vita privata, perché separa separando i luoghi di lavoro e di vita senza metterli in conflitto, consentendo alle persone di rimanere legate ai territori di origine.

Dal lato delle aziende, il Dott. Mantovani riconosce che Obiettivo Remain rientra nel filone di cogliere un bisogno nuovo, e che potrebbe permettere di **creare nuove filiere di servizi a valore aggiunto** in territori altrimenti a rischio di declino economico-sociale, generando così ricchezza e nuove opportunità.

Questo è un aspetto confermato anche dal Dott. Castagno che evidenzia come Remain "consente di ricreare quei processi identitari a riprodurre comunità attive di lavoratori" generando una "rivincita del

territorio” (Richard Florida, 2005): le aree più remote e le regioni del Sud in particolare secondo Castagno non possono limitarsi ad attirare turisti solo per alcuni mesi all’anno, ma devono concentrarsi sull’attirare imprese e lavoratori e trattenere i talenti dei più giovani.

Su questo aspetto, aggiunge la Prof.ssa Cappetta è fondamentale che le **politiche pubbliche** assumano un ruolo di supporto, in primis assicurando in queste aree i servizi alle persone (si pensi ad esempio a sistemi sanitari adeguati, servizi scolastici di nidi e scuole a tempo pieno) e le infrastrutture necessari allo sviluppo delle imprese: non bisogna alimentare miti arcadici della fuga verso questi territori perché favoriscono inutilmente una logica decrescista che non fa bene a nessuno e anzi provoca un approccio reazionario e malsano rispetto all’effettiva risoluzione dei problemi di cui queste aree soffrono.

### Focus su: Gli step pratici da intraprendere

I nostri intervistati sono stati anche interpellati su quali sono gli ostacoli e i fattori critici per il successo di Obiettivo remain.

Secondo la Prof.ssa Cappetta tra gli aspetti cruciali per Obiettivo Remain figurano:

a) la capacità di **raggiungere le imprese**, quindi la capacità di utilizzare aggregatori e reti presenti sui territori, partecipando a road show;

b) la capacità di usufruire dei **fondi**, soprattutto i fondi interprofessionali a disposizione, che spesso sono inutilizzati ma sono invece utilissimi per le esigenze delle piccole imprese: riuscire a mettere insieme pochi gruppi professionali aggregati per fare formazione di qualità e fare scala su questi gruppi specifici (ad esempio programmatori Java, se presenti in un numero significativo, su una o anche più sedi di Obiettivo Remain) organizzando anche dei percorsi formativi e di mentoring, agganciandoli a professionisti e tecnici del territorio rispetto a specialties precise

c) supportare i Rebox di **servizi di qualità** in termini di **supporto legale** alle imprese che usufruiscono di Remain, per la definizione di strumenti e condizioni favorevoli a condurre il lavoro da remoto, e in termini di **welfare aziendale**, che oggi rappresenta una leva fondamentale (si pensi ad esempio mense, nidi, palestre, assicurazioni e altri servizi alla persona da realizzarli attraverso convenzioni con fornitori già presenti sul territorio).

Anche il Dott. Mantovani fa notare come la **qualità dei servizi**, in particolare quelli di formazione e aggiornamento professionale (upskilling e reskilling) e di sviluppo delle soft skills, sia un fattore determinante dal punto di vista delle aziende, proprio al fine di **superare lo skill mismatch** tra domanda e offerta di lavoro. Rendere così la formazione più funzionale ai bisogni reali delle imprese che oggi incontrano sempre più difficoltà nel reperimento di competenze adeguate.

Il dott. Castagno sottolinea anche l’importanza di fornire servizi di coaching e mentoring e di tutti quei servizi in grado di permettere ai remote worker il riconoscimento e quello spirito di comunità tipico dei primissimi coworking, come deterrente all’isolamento e alla povertà relazionale e spirituale che negli ultimi due anni abbiamo vissuto.

### Focus su: I partner chiave

Per concludere, abbiamo chiesto ai nostri intervistati quali sono secondo loro i partner chiave su cui Remain dovrebbe concentrarsi per future collaborazioni.

Secondo la Prof.ssa Cappetta e il Dott. Mantovani, una dimensione importante da tenere in considerazione per lo sviluppo e la crescita di Obiettivo Remain è quella delle **associazioni datoriali e sindacali dei territori**, che restano ad oggi gli aggregatori più capillari in grado di arrivare in maniera quanto più diretta alle imprese.

Il Dott. Castagno ritiene che le APL siano “soggetti piuttosto freddi in quanto a creazione di ingaggio tra aziende e lavoratori, destinate ad occuparsi prevalentemente dei profili professionali “labour intensive” profili non propriamente remotizzabili” e per questo motivo Obiettivo Remain può rappresentare un prezioso soggetto per le **Terze Missioni** impegnate per la valorizzazione dei territori e debba rivolgersi anche alle **Università locali** che creano ponti e accordi quadro con le aziende che decidono di aprire nel Sud Italia o che hanno già sedi.

Obiettivo Remain risulta così un partner tecnico cruciale in grado di supportare la connettività tra imprese e territori e di svolgere un ruolo dirompente per diffondere una nuova cultura del lavoro e costruire nuovi modelli ecosistemici.

## Allegato 1: intervista integrale a Rossella Cappetta.

*Il luogo di lavoro è sempre di più un “non luogo”. Si lavora dappertutto e in ogni momento. Si parla di smartworking ma anche di southworking per dire che ci sono posti in Italia dove si può vivere lavorando per un datore di lavoro distante. Ha esperienze dirette che ritiene simboliche su questo tema e che hanno contribuito a formare la sua opinione?*

Negli ultimi anni sicuramente c'è stato un notevole dibattito sull'argomento ma a mio parere in questi 3 anni è come se di fatto il remote working non lo avessimo mai effettivamente studiato perché se ne è fatta più una diatriba ideologica. Parlo dal mio punto di vista di analista organizzativo (disegno le strutture organizzative e job): da 20 anni studiamo la remotizzazione del lavoro (soprattutto per le grandi aziende) e i modelli da applicare, ma ciò che ho osservato è stata una generalizzazione che non ha tenuto conto delle innumerevoli sfumature che l'argomento invece richiede. E generalizzando come sempre si sbaglia. Il remote working in sé non fa né bene né male, produce semplicemente valori diversi, positivi o negativi, rispetto a 3 livelli: per l'impresa, per il lavoratore e per la comunità ed è rispetto a questi 3 livelli che dobbiamo porre l'attenzione se vogliamo fare una valutazione attenta del problema.

*Aldilà delle esperienze ci interessa anzitutto catturare la sua libera opinione su questo scenario. Cosa si immagina succederà tra dieci anni e come saranno i luoghi di lavoro? Ovviamente mi riferisco a tutte le prestazioni lavorative remotizzabili.*

Parlando di liberi professionisti e consulenti, non vedo alcuna particolare controindicazione al remote working. Per quanto riguarda invece il lavoro agile, così come definito dalla legge del 2017, riferito alle figure di lavoratori subordinati, ritengo occorra fare dei distinguo che permettano una valutazione complessiva molto attenta.

*Ci sono profili professionali o funzioni aziendali che si prestano particolarmente ad essere svolti da remoto?*

Bisogna anzitutto tener conto delle caratteristiche proprie del lavoro che può essere gestito da remoto (il grado di discrezionalità, la varietà dei compiti, il grado di specializzazione, il grado di interdipendenza con altri lavori ecc.): non si può pensare di introdurre il lavoro agile a cascata senza tenere conto di questi aspetti. In secondo luogo è opportuno considerare anche le caratteristiche di personalità dei lavoratori: ci sono persone che hanno bisogni di socialità più spiccati cui il remote working fa meno bene e viceversa. La valutazione del remote working non può prescindere da una considerazione di questi elementi.

*Ci sono particolari criticità che un cambiamento di modello organizzativo legato ai fenomeni di lavoro può portare?*

Certamente la gestione del lavoro agile mette in discussione alcune modalità di divisione, di controllo e di coordinamento del lavoro per cui richiede un investimento organizzativo di cui occorre tenere considerazione. Il Remote working in sé non fa male, solo richiede strumenti di riprogettazione dei job (Job Design) e di riconnessione degli stessi. Tutta questa parte del dibattito mi preme sottolineare invece è stata affrontata in maniera ideologica, in particolare da certa parte dell'opinione pubblica, senza tener conto che da oltre 20 anni abbiamo a disposizione modelli econometrici che ci aiutano ad interpretare i fenomeni, prevedendo conseguenze e sviluppi futuri.

Con il passaggio al remote working diffuso un po' a cascata tra lavoratori subordinati, così come lo abbiamo osservato, sono state cancellate le due condizioni imprescindibili del coordinamento del lavoro, ovvero il fatto che i lavoratori prima condividevano tempi e luoghi di lavoro.

In assenza di questi 2 condizioni non si può immaginare che la comunità si auto coordini da sola e quindi per le imprese si rende necessario definire modalità di coordinamento che suppliscano queste mancanze. E per farlo bisogna avere pratiche manageriali e investire in questo.

*Ritiene che la supervisione e il controllo saranno un onere molto gravoso? E perché?*

Chiarito che per fare remote working servono sistemi di coordinamento articolati, bisogna poi investire in maniera consistente anche in sistemi di pianificazione evoluti e managerializzati e altrettanti sistemi di valutazione della prestazione evoluti e managerializzati. E in Italia, dove il sistema impresa è rappresentato in gran parte da piccola e media impresa con un livello di managerialità ancora basso, devo dire che questi sistemi sono ancora poco diffusi.

Per questo motivo mi sento di ribattere che dal remote working emergenziale non ne siamo usciti: le grandi aziende sono riuscite a superarlo perché sono strutturate e hanno saputo affrontarlo, mediamente con un aggiustamento di pochi mesi, ma le aziende piccole e medie, che invece questi strumenti non li hanno, dopo 3 anni, personalmente le ritrovo alle stesse condizioni di 3 anni fa.

A fine febbraio 2020 abbiamo semplicemente portato a casa un lavoro che sino pochi giorni prima svolgevamo in ufficio e lo abbiamo lasciato lì, con conseguenze disastrose sul lato della persona (senso di notevole affaticamento e alienazione) e sul lato stesso del lavoro perché si è banalizzato su attività più semplici (le persone con livelli normali di education si sono trovate da sole a svolgere un lavoro che normalmente era svolto insieme ad altre persone).

*Quali reali potenzialità (vantaggi) intravede in questo, dal punto di vista dei datori di lavoro?*

Ci tengo a fare una breve digressione storica: l'impresa moderna per come la conosciamo oggi nasce alla fine della Seconda Rivoluzione Industriale (siamo alla fine dell'800) e nasce per superare ciò che tecnicamente definiamo "putting out": prima il lavoro stava nelle case della persona (un commerciante acquistava le pezze di cotone, le faceva tagliare a dei façonisti che lavoravano in una casa-laboratorio, poi le andava a riprendere, poi le portava a fare cucire altrove e via via sino al finissaggio del capo ultimato). Questo sistema evidentemente non funzionava perché comportava costi enormi di coordinamento e sfridi, oltre che prodotti di bassa qualità. A ciò si aggiungevano altre problematiche tra cui il fatto che all'epoca si lavorava in ambienti molto insalubri perché dove si viveva, si lavorava anche. E' così che nasce l'impresa, proprio allo scopo di superamento di questo sistema malfunzionante. L'impresa così nascendo porta con sé alcuni concetti di base, tra cui il coordinamento attraverso la gerarchia e la specializzazione del lavoro. Rimettendo il lavoro nelle case, questi due concetti si perdono e non sono più presidiati.

L'impresa quando nasce è una comunità sociale per le persone, perché nel lavoro e sui luoghi di lavoro gli individui trovano un insieme educante, che è il gruppo e questo si verifica sia nelle imprese sane che in quelle meno sane: perché il gruppo quando si trova insieme si confronta in maniera naturale.

Il gruppo risponde sì ad una esigenza di socialità ma fa anche crescere le persone che ne fanno parte.

E altresì protegge soprattutto le categorie a maggiore rischio di segregazione.

E' ciò che tecnicamente nel settore definiamo con il termine "permeability", ovvero la permeabilità tra vita privata e vita professionale che con il remote working si può verificare a livelli altissimi e malsani, impattando soprattutto sulle categorie di lavoratori che sono anche care giver.

In Italia le persone care giver sono fundamentalmente le donne, quelle donne "sandwich" schiacciate tra responsabilità familiari, tra genitori anziani e figli, e che durante la pandemia sono diventate ancora di più il punto di riferimento in casa pur lavorando in remote working.

Oltre a generare ciò notevole stress a livello individuale, produce un problema di produttività anche per le imprese.

Il Remote Working si può prevedere in forma ibrida per quei lavori più di back office, per esempio con 2 giorni da casa e 3 in ufficio, ma il 5 su 5 no, perché significa il lavoro da casa in "putting out".

Quando a suo tempo mi sono pronunciata sul South Working mi riferivo a questo: perché è evidente che è impraticabile la soluzione ibrida se il lavoratore subordinato della grande azienda di Milano decide di tornare a vivere e lavorare dalla Sicilia. Il progetto di Obiettivo Remain risulta interessante in funzione della sua capacità di creare degli spazi di socialità in presenza per lavoratori, anche per conto di aziende diverse, dove si possano svolgere attività ad alto valore aggiunto, tra queste sicuramente la formazione. Perché la formazione online 100% non funziona e ne abbiamo le prove da numerosi studi: la formazione degli adulti deve avvenire on the job, sui luoghi di lavoro.

Se non c'è luogo di lavoro non c'è formazione, se non c'è formazione non c'è lavoro di qualità e non c'è neanche bellezza del lavoro intesa come possibilità di lavorare in team.

Lo spazio di coworking può e deve diventare uno spazio ed una occasione di arricchimento sociale che naturalmente non risolve i problemi di coordinamento propri dell'azienda ma può per lo meno risolvere i problemi di permeabilità del lavoro rispetto alla vita personale.

*Questo modello comporterà maggiori o minori costi? E perché?*

Pensare che il remote working faccia risparmiare (penso ai costi di affitto degli uffici) come si è pensato ad inizio pandemia è una ennesima banalizzazione del problema, perché non è così e lo abbiamo visto. Occorrono come meccanismi di coordinamento e monitoraggio, senza dimenticare nuovi sistemi di riprogettazione del lavoro e della formazione.

Perché banalmente se mancano gli strumenti di valutazione delle prestazioni e le persone lavorano da casa, come valuti le persone, rispetto quali risultati? La cultura di impresa può cambiare solo se prima arrivano gli strumenti e la managerialità.

Se non sei in grado di tradurre il risultato di impresa complessivo in risultati "tagliati" e specializzati che attribuisce alle persone e ai gruppi di lavoro, come puoi pensare di valutare? E ricordiamoci fare una scheda di valutazione della prestazione è una technicalities.

Il nostro paese, oltre a scontrarsi con un con un evidente ritardo storico, è fatto di piccole imprese che hanno ancora scarse competenze manageriali (definizione degli obiettivi, controllo struttura costi, aspetti essenziali).

Altrove, ma senza andare troppo lontani da noi, in Francia, dove esistono comunità di grandi imprese, o in Germania, con un livello di managerialità e vision tecnica molto superiore al nostro, è tutto molto diverso.

*Cosa dovrebbe fare lo Stato in termini di policy per assecondare lo scenario che emerge dal suo racconto? Quali gli ostacoli da rimuovere o gli scivoli da posizionare?*

Rispetto soprattutto alle prospettive future e alla polemica generatasi intorno alle mie parole sul remote working e al South working, in particolare, ritengo che oggi si dovrebbe lavorare non tanto per il south working in sé ma affinché le aziende si creino anche qua al Sud.

Lo diceva già 20 anni fa anche il Professore Salvemini quando parlava di questione meridionale: bisogna portare le imprese al Sud e per farlo occorre creare le infrastrutture necessarie (non solo i cablaggi) per lo sviluppo di un sistema imprenditoriale moderno.

Parlo con cognizione di causa: sono Pugliese e in alcune province della mia regione molti territori non sono raggiunti da strade decenti, non ci sono servizi sanitari adeguati perché le strutture sanitarie locali sono molto fragili.

E' questo che non è normale.

Nel Mezzogiorno mancano i servizi alle famiglie, in primis i nidi con relativo personale assunto e il servizio del tempo pieno diffuso.

A livello più ampio, per quel che vedo c'è un problema di implementazione delle risorse: perché anche quando ci sono e arrivano, se ne spende solo una parte ma poi non si è in grado di implementarle in maniera efficace ed efficiente.

Il south working non deve rappresentare il mito arcadico della fuga da alimentare. Bisogna togliersi un po' da queste ideologie elitariste che sono state battute in questi anni da una certa parte di opinione pubblica: perché una volta che sei nel lido caraibico o nel borgo antico cosa fai? Di quali servizi disponi? Questo atteggiamento decrescista provoca un approccio reazionario e malsano rispetto alla reale soluzione del problema.

Dibattendo in questi termini poi si fa una minimizzazione del concetto di lavoro che è tipica di una elite culturale e che pochi possono effettivamente permettersi, mentre nel nostro paese ci scontriamo con un problema di analfabetismo funzionale elevatissimo e diffuso.

Non critico la stampa o chi ha mal interpretato il mio pensiero, dico solo che ho osservato come una certa parte di opinione pubblica che certe cose le conosce perfettamente, si sia un po' innamorata di una certa visione e ha ritenuto di cavalcare e alimentare questo populismo manageriale per una forma di visibilità personale affermando cose un po' controcorrente.

*Sinceramente la sua opinione su Obiettivo Remain così raccontata. La prima sensazione che le sovviene.*

Obiettivo Remain contribuisce anzitutto a superare il problema effettivo della permeability e questo perché semplicemente le nostre case molto spesso non sono adeguate per trasformarsi in uffici di lavoro vero e proprio.

In secondo luogo Obiettivo Remain può contribuire a creare e favorire quelle comunità professionali educanti di cui parlavamo prima.

Nei Rebox poi si può creare un pezzo di valore anche per le persone, dando la possibilità di rimanere sui territori di origine, perché bisogna riconoscere come questo sia un valore in sé.

*A suo avviso ci sono ostacoli importanti da un punto di vista organizzativo, operativo o legale?*

Per lo sviluppo di Obiettivo Remain ritengo cruciale la capacità di arrivare alle imprese tramite degli aggregatori e poi identificare i fondi per garantire i servizi di qualità di cui si deve attrezzare nei propri spazi.

Per esempio, le piccole imprese spesso non sanno utilizzare i fondi interprofessionali. Se Obiettivo Remain riesce a trovare un accordo con queste aziende per cui alcune categorie professionali lavorano dai rebox e gli organizza il percorso formativo adeguato, seguendo tutta la parte burocratica di gestione dei fondi, allora può funzionare.

*Quali sono i Fattori critici di successo per Remain? Quelli a cui prestare attenzione affinché l'iniziativa consegua dei risultati?*

Lo spazio di coworking per funzionare è essenziale che sia supportato da servizi di qualità.

E poi è importante per Obiettivo Remain riuscire a mettere insieme gruppi professionali aggregati per fare formazione e farla bene, anche con i fondi a disposizione, facendo scala su questi gruppi: penso ad esempio ai programmatori Java, se li tieni su una o più sedi di Obiettivo Remain e rappresentano un numero significativo, allora puoi pensare di organizzare dei percorsi formativi di qualità e di mentoring, agganciandoli a professionisti e tecnici del territorio rispetto a specialties precise.

In questo vedo forte la possibilità di creare dei legami con gli ITS del territorio in cui Obiettivo opera, creando un ponte per l'ingresso

Questo è allo stesso tempo il bello e l'opportunità che vedo in Obiettivo Remain.

*Quali sono i servizi che remain deve assicurare alle aziende che assumono lavoratori e lavoratrici remoti? (per fare alcuni esempi: come Remain censiamo le presenze tramite badge e curiamo, su richiesta, la formazione obbligatoria, pensiamo di dare un supporto di coaching alle risorse)*

Sicuramente partendo dai servizi di base come il supporto legal alle imprese e alle persone, Obiettivo Remain deve poi concentrarsi e pensare di fornire servizi di welfare aziendale di qualità.

Il welfare è oggi una leva fondamentale (penso a mense, nidi, palestre, assicurazioni, servizi alla persona e quant'altro).

Mi rendo conto non sia tutto facile da realizzare internamente ma si può comunque pensare di creare delle convenzioni con servizi presenti sul territorio e perché oggi le aziende se gli risolvono un problema sono quasi contente di pagare.

Infine Obiettivo Remain deve rappresentare un punto di riferimento per la formazione ad hoc, pensata per comunità professionali con opportunità di apprendimento comuni.

*Quali sono i partner chiave a cui Remain deve dare cura? E perché?*

Per sviluppare il progetto di Obiettivo Remain a livello di trade marketing penso che sia opportuno concentrarsi le associazioni confindustriali datoriali e perché no determinate associazioni sindacali dei territori perché il vostro obiettivo sia quello di arrivare alle aziende in maniera quanto più lineare e diretta.

*Ha un'idea di quali profili professionali sarà più difficile individuare per le imprese e di conseguenza diventano d'interesse di Remain?*

Credo che Obiettivo Remain debba concentrarsi su 4/5 focus di tipologie di Job che in questo momento stanno tornando al Sud (penso per esempio al settore metalmeccanico e hitech), profili professionali rilevanti anche per le aziende.

E in direzione di questi 4/5 macrogruppi di interesse muoversi di conseguenza, organizzando dei veri e propri road show di presentazione ad imprenditori e manager.

*Abbiamo terminato, se in conclusione vuole aggiungere qualcosa sarà lieta di prendere nota.*

Mi piace condividere con voi il pensiero che si debba tornare a parlare di Bellezza del lavoro, un po' come ne parlava già Levi a suo tempo, per cui "dovremmo tutti lavorare per un lavoro di cui ci si innamora". Se diciamo che il lavoro fa schifo, è brutto, allora ci dobbiamo impegnare affinché il lavoro torni ad essere bello. Il lavoro è salvifico per le persone, soprattutto nei momenti più delicati della vita. Ovviamente non siamo nel libro di Alice nel Paese delle Meraviglie e capisco perfettamente che se il lavoro non è dignitoso, né retribuito adeguatamente e si svolge in condizioni non sicure, allora interveniamo attivamente per rendere buoni i lavori, stringenti le norme di monitoraggio. Però non mettiamoci nelle condizioni di non lavorare perché il lavoro è esso stesso arricchimento della persona e per la comunità.

## Allegato 2: intervista integrale a Mario Mantovani

*Domanda: Il luogo di lavoro è sempre di più un “non luogo”. Si lavora dappertutto e in ogni momento. Si parla di smartworking ma anche di southworking per dire che ci sono posti in Italia dove si può vivere lavorando per un datore di lavoro distante. Ha esperienze dirette che ritiene simboliche su questo tema e che hanno contribuito a formare la sua opinione?*

Dalla mia esperienza posso confermare che sia un dibattito molto presente e che è entrato a pieno titolo nell’attualità delle agende dei manager.

*Domanda: Aldilà delle esperienze ci interessa anzitutto catturare la sua libera opinione su questo scenario. Cosa si immagina succederà tra dieci anni e come saranno i luoghi di lavoro? Ovviamente mi riferisco a tutte le prestazioni lavorative remotizzabili.*

Lo scenario che immagino prevede lo sviluppo di 4 grandi tipologie di lavoro da remoto:

In una prima macrocategoria includo:

Il tipico lavoro di back office (ad es. amministrativo) che si concentra negli uffici di grandi società collocate nei centri urbani e per i quali i lavoratori sono pendolari che impiegano mediamente 40 minuti utilizzando mezzi privati o pubblici. Per questa categoria sta emergendo l’opportunità di prevedere modelli di lavoro “misti” con alcuni giorni a settimana in ufficio e altri giorni in smart working e devo dire che in effetti alcuni accordi sindacali si stanno già muovendo in questa direzione. Tuttavia questo trend, benché consenta sicuramente ai lavoratori maggiore flessibilità e minori costi di trasporto, non corrisponde ad una vera e propria evoluzione perché non si traduce in un nuovo modello organizzativo.

Le figure professionali nell’area del customer care e del commerciale. Questi lavoratori sono in grado di realizzare incontri con i clienti a distanza, indipendentemente da dove si trovi effettivamente la sede di lavoro, ma si tratta di una tipologia di lavoro che non può essere condotta da casa. Per tale scopo, funzionali sono gli ambienti di coworking vicini a dove i lavoratori vivono e dove si possano contemporaneamente realizzare anche occasioni di condivisione e confronto con la comunità.

Vi sono poi i cosiddetti “nomadi digitali”, giovani soprattutto, che vogliono lavorare ma allo stesso tempo vogliono viaggiare (da 3 mesi a 1 anno). Queste figure professionali si pongono come obiettivo quello di lavorare e contemporaneamente fare nuove esperienze di vita, senza delimitarsi o sentirsi definiti da un luogo o da uno spazio di lavoro. Nella scelta delle loro destinazioni, conta soprattutto che siano località tecnicamente bene attrezzate (alta velocità di connessione internet), ben servite e con la possibilità di usufruire di trasporti veloci (aeroporti, stazioni di treni ad alta velocità). Per questo motivo, molti nomadi digitali stanno prediligendo molte delle località che affacciano sul bacino del mediterraneo o della Grecia e del Portogallo, paesi che si stanno attrezzando in tal senso. L’Italia in questo è ancora un po’ indietro.

Un’altra macrocategoria riguarda i luoghi in cui si vuole abitare, con particolare riferimento al Sud Italia, caratterizzato da una bassa densità imprenditoriale, ma con molti giovani. E’ già evidente come si stia caratterizzando per la presenza in particolare di lavoratori dell’IT o nei servizi amministrativi, ambiti in cui sono presenti al Sud giovani specializzati presenti al sud. E’ una tendenza che si riferisce a centri non piccoli, di almeno 25 mila abitanti. Ha senso perché porta a non sostenere i costi di trasferimento e quindi la differenza diventa significativa per le persone.

Posso riportarvi l'esempio di Accenture che recentemente ha aperto nuovi uffici nelle città di Bari, Cosenza, Napoli e Cagliari: questo è un esempio evidente di azienda che si sta muovendo nella direzione di predisporre sedi di lavoro da remoto permettendo così ai lavoratori di rimanere, vuoi per ragioni pratiche ed economiche, più vicine ai luoghi dove vivono, ed evitare tutti quei costi di ricollocamento che costituiscono una parte significativa

La quarta macroarea condivide con la terza la motivazione relativa a luoghi in cui si vuole abitare, ma è sulle aree interne, i borghi spopolati, ma di grande attrattiva ambientale. E' la scelta di chi decide di vivere in un'isola o comune di montagna. In quel caso non c'è popolazione locale, ma sono presenti abitazioni disponibili. La sfida è quella di creare servizi in contesto spopolato. Dotare quei centri di infrastrutture di lavoro. Le persone diventano residenti con esigenze di lavoro da remoto.

*Domanda: Ci sono profili professionali o funzioni aziendali che si prestano particolarmente ad essere svolti da remoto?*

Se già da decenni abbiamo osservato il comprovato il funzionamento da remoto dei centri di servizi amministrativi, su scala più ampia, è possibile prevedere che anche le altre funzioni che solitamente sono già condotte in outsourcing possano iniziare ad esserlo.

In questo quadro non bisogna poi dimenticare la possibilità valida anche per tutto il mondo del lavoro professionale che può trovare nel lavoro da remoto occasioni e spazi utili per svolgere le proprie prestazioni.

Ovviamente è un quadro a maggiore complessità, per quelle attività, come ad esempio quelle commerciali, che sono già distribuite sui territori.

*Domanda: Ci sono particolari criticità che un cambiamento di modello organizzativo legato ai fenomeni di lavoro può portare? Ritiene che la supervisione e il controllo saranno un onere molto gravoso? E perché?*

Come sempre per l'azienda che è già organizzata non ci sono grandi problemi: si tratta fondamentalmente di riorganizzare i tempi del lavoro (penso per esempio a metodi per organizzare le riunioni senza che questo comporti sofferenze organizzative) e prevedere nuovi modelli organizzativi basati su piccoli team ad alta flessibilità operativa.

Laddove, invece, il modello organizzativo prevalente è quello in cui si opera a vista o l'intervento del capo supervisore è ancora necessario per sbloccare i processi, questo può costituire un limite e un problema per i lavoratori che non sono abituati a leggere dati e a prendere decisioni di conseguenza in maniera autonoma.

E' il tipico caso di quelle aziende in cui i sistemi di workflow non sono diffusi, per cui non si fa né misurazione dell'output e né si fa monitoraggio dei tempi di risposta. Ma anche in questo caso l'essere presenti o distanti rappresenta un falso problema, perché l'esigenza di coordinamento e controllo sarebbe la stessa.

*Domanda: Obiettivo Remain è una impresa sociale nata per favorire la "Restanza" delle persone. Rimanere sui luoghi (Sud e Aree Interne) è diverso dal tornarci, perché chi torna ha già fatto esperienza altrove. Mentre per rimanere bisogna costruire dei luoghi in cui fare esperienza di socialità e acquisire anche abilità di relazione. Remain ha coniato il termine reworking, in cui la preposizione "Re" sta per Remain, Remote e Rebox. Un lavoro per chi sceglie di restare, condotto da remoto ma non in isolamento e nei Rebox, strutture recuperate ad un uso diverso. Beni della PA che erano inutilizzati e tornano a nuova vita. In estrema sintesi significa costruire dei coworking che possano diventare vere e proprie comunità*

*lavorative dove non si offre solo lo spazio fisico, ma anche un meccanismo di cura ed attenzione costante alla formazione e alla crescita professionale della risorsa umana inserita.*

*Sinceramente la sua opinione su Obiettivo Remain così raccontato. La prima sensazione che le sovviene.*

Trovo che l'obiettivo di tracciare nuove rotte di sviluppo per luoghi di lavoro da remoto, dove al contempo ci si possa prendere cura dei bisogni formativi di crescita personale e professionale, creando occasioni di scambio con le comunità locali, rientra nel filone di cogliere quello che è effettivamente un bisogno e un nuovo sentire delle persone. Non bisogna poi dimenticare come tutto questo poi consenta di far nascere nuove filiere di servizi sui territori in cui si va ad operare e generare così nuova ricchezza e opportunità.

Penso in particolare a un indotto positivo anche per tutte quelle persone in mobilità che hanno perso il lavoro e che invece presso i Rebox possano usufruire di servizi di aggiornamento professionale e sviluppo anche in termini di soft skills utili a reinserirsi in un nuovo contesto lavorativo.

*Domanda: Quali sono i Fattori critici di successo per Remain? Quelli a cui prestare attenzione affinché l'iniziativa consegua dei risultati?*

La sfida maggiore che intravedo è la capacità effettiva di superare il mismatching tra domanda e offerta del lavoro. Questo perché benché in Italia ci siano molte piattaforme attive, ancora non è una cosa semplicissima da superare: lo dimostra il fatto che oggi le aziende che cercano professionisti altamente qualificati e in particolari profili tecnici incontrano molte difficoltà a reperire candidati. Esiste certamente il canale di intermediazione delle APL che una volta compresa la tipologia di profili tecnici ricercati fanno da raccordo tra offerta dei candidati e domanda da parte delle aziende. Ma ciò non è ancora sufficiente per assicurare la necessaria capacità di individuare profili professionali adeguati. Si tratta anche di incidere sul contesto della formazione e cogliere l'opportunità per renderla più adeguata alle esigenze delle imprese.

*Domanda: Quali sono i partner chiave a cui Remain deve dare cura? E perché?*

Partner infrastrutturali. Linea e infrastruttura.

Il primo elemento strategico è di avere un partner tecnico in grado di supportare la connettività delle sedi. In grado di portare l'infrastruttura di linea.

Obiettivo Remain deve poter contare soprattutto su un network di organizzazioni che si occupano di lavoro, come le APL che intermediano e facilitano la domanda e l'offerta, così come di altre istituzioni, associazioni e fondazioni che operano sui territori dove sono presenti aree dismesse interne a rischio di spopolamento.

Si tratta di una iniziativa su cui Manager Italia può dare un contributo e su cui si rende disponibile in tal senso

### Allegato 3: intervista integrale a Diego Castagno

*Il luogo di lavoro è sempre di più un "non luogo". Si lavora dappertutto e in ogni momento. Si parla di smartworking ma anche di southworking per dire che ci sono posti in Italia dove si può vivere lavorando per un datore di lavoro distante.*

Diego Castagno, è membro del comitato scientifico Cirpas (Centro InterUniversitario di Ricerca e Formazione dell'Università di Bari) ed ideatore-creatore di Oriented, l'Osservatorio sulle Transizioni Lavorative, che svolge un ruolo di ponte tra il mondo delle imprese del territorio e quello della formazione, attraverso progetti di ricerca e la produzione di contenuti utili all'orientamento. Questo significa capire che il merito non è il metro per tutto, perché bisogna partire da uno studio e una analisi del bisogno in senso pratico e di come esso evolva. Un conto è riconoscere il merito e un conto è utilizzare il merito come discriminazione di accessibilità.

Idem parlare di pari opportunità: andrebbe cancellata come espressione in favore di pari capacità e opportunità.

La prossimità come capacità di riconoscimento reciproco tra gli attori.

*Ha esperienze dirette che ritiene simboliche su questo tema e che hanno contribuito a formare la sua opinione?*

Dal punto di vista privilegiato degli osservatori di cui faccio parte, posso affermare come di fatto oggi comanda il lavoratore, per ragioni demografiche, e come non esistano più politiche per il lavoro ma politiche per l'occupazione. Ciò che distingue le due politiche è proprio l'obiettivo differente: le politiche per l'occupazione devono fornire gli strumenti di empowerment, inteso come processo di formazione continua, attraverso cui gli individui possano essere in grado di acquisire le capabilities necessarie a progettare il proprio futuro professionale, secondo le esigenze personali che ovviamente cambiano nel tempo (e questo lo abbiamo potuto osservare attentamente negli ultimi 2 anni, con l'accelerazione al cambiamento comportata dalla pandemia).

A questo si aggiunge il fatto che anche dal punto di vista delle aziende, oggi ciò che si richiede sempre di più è la capacità di leggere e interpretare in maniera dinamica a 360° gradi, i bisogni che esse hanno dal punto di vista pratico.

Nel contesto lavorativo attuale ciò che osserviamo è come le competenze siano sottoposte a un processo di continua evoluzione e quanto al contempo subiscono una obsolescenza rapidissima.

Per questo motivo bisogna essere in grado di avere sia capacità predittiva, sia capacità di aggiornamento.

*Aldilà delle esperienze ci interessa anzitutto catturare la sua libera opinione su questo scenario. Cosa si immagina succederà tra dieci anni e come saranno i luoghi di lavoro? Ovviamente mi riferisco a tutte le prestazioni lavorative remotizzabili.*

In una prospettiva futura, prevedo sempre più un aumento del remote working e questo comporterà una polarizzazione che taglierà a fette il mercato del lavoro nel suo complesso: da una parte avremo dei lavori impossibili da delocalizzare perché non sganciabili da un preciso luogo di lavoro fisico dall'altra lavori che puoi svolgere invece da qualunque parte.

Faccio un esempio banale per semplificare, il magazzino Amazon: in Amazon, secondo il principio tayloristico, scompongono il processo in micro processi e tendono dove possono a sostituire dei passaggi con l'intervento dell'Intelligenza Artificiale. Per cui in un futuro non troppo lontano, avremo fabbriche in

cui si avrà sempre meno lavoro fisico e l'uomo verrà innestato su catene di produzione pensate e progettate da macchine.

Poi avremo la crescita di tutti quei lavori e servizi professionali ad alto valore aggiunto, a mezzo GIG, che già oggi lavorano a distanza in maniera diffusa sul territorio nazionale (informatici, freelance in vari ambiti)

*Ci sono profili professionali o funzioni aziendali che si prestano particolarmente ad essere svolti da remoto?*

Come ho detto, non tutti i lavori e settori potranno essere coinvolti da questo trend al lavoro remoto.

*Ci sono particolari criticità che un cambiamento di modello organizzativo legato ai fenomeni di lavoro può portare?*

Il fatto di lavorare da remoto però conosce tutti i limiti che abbiamo già osservato durante la pandemia, in particolare mi riferisco all'alienazione dei lavoratori e all'abbassamento del livello di engagement.

Per tali motivi ritengo che occorra impegnarsi nella direzione di ricreare per i lavoratori da remoto la possibilità di lavorare all'interno di comunità attive e presenti.

E qui mi preme fare un inciso: creare relazioni nel senso di Community è diverso dallo stabilire e sviluppare connessioni creando una Comunità nel senso vero del termine.

Le parole in questo momento storico sono determinanti.

La Community è qualcosa di sterilizzato, asettico, che ciascuno si ricostruisce rispetto dati bisogni, interessi, necessità (ciò che possiamo fare attraverso i nostri profili su LinkedIn), mentre la Comunità è un concetto che comprende tutta l'imprevedibilità del caso.

Il passaggio da community a comunità vera e propria si può ricreare lavorativamente anche a distanza e funziona anche per le persone che lavorano per aziende diverse, condividendo una fisicità e un percorso di empowerment.

Oggi non si parla più di individuo ma di singolo e singolarismo: è qui la partita vera che ti impone un paradigma nuovo. Dal singolo non passi alla comunità, il singolo lo metti in rete se gli dai la possibilità di riconoscersi in un contesto più ampio. Per questo motivo è importantissimo il tema del riconoscimento e della reciprocità del riconoscimento.

Nelle community di lavoratori da remoto c'è il riconoscimento, ma non si verifica quella reciprocità di riconoscimento che si può realizzare solo quando diventi comunità vera e propria.

In questo risiede la fase di crisi che gli spazi di coworking stanno vivendo e che a mio parere vanno ripensati in tale ottica. Perché un coworking sia efficiente non devi pensare a quante persone puoi mettere a rotazione su una stessa postazione, ma a quanto questi spazi possano essere capaci di creare effettivamente delle comunità presenti sui territori, dove possano realizzarsi condizioni per una contaminazione reale.

*Ritiene che la supervisione e il controllo saranno un onere molto gravoso? E perché?*

In termini di aggravio di spese, dipende.

Per esempio le certificazioni ISO: vengono imposte a cascata a tutte le imprese, soltanto se quella ISO è funzionale al capofila di quel settore.

I Bilanci di Sostenibilità: le piccole aziende probabilmente li faranno solo perché sono fornitori di servizi per grandi aziende, che a loro volta li richiedono come facenti parte della loro filiera.

Interpretati così questi cambiamenti si traducono in altra burocrazia, non come un cambiamento sostanziale e significativo per le aziende al fine di accedere a processi di upskilling e reskilling, che è ciò che invece dovrebbe rappresentare la parte migliore di questi processi di uniformità a cascata. L'innovazione di impresa in Italia resta un fenomeno a macchia di leopardo per l'impossibilità a renderla accessibile per tutte le imprese del territorio. Ciò non fa altro che rendere più marcata quella polarizzazione di cui parlavamo prima. Per rendere le cose più semplici occorre un ricambio imprenditoriale a livello culturale. Se gli stipendi in Italia non salgono da oltre 30 anni è perché di fatto da 30 anni restiamo la seconda manifattura europea proprio per via della fragilità drammatica del tessuto industriale. In questo contesto non hai i margini per mettere innovazione e migliorare la produttività.

*Quali reali potenzialità (vantaggi) intravede in questo, dal punto di vista dei datori di lavoro?*

Dipende dalla tipologia di lavoro: perché come dicevamo inizialmente in Italia la situazione del mercato del lavoro è eterogenea e frammentata sul territorio con una tendenza generale alla polarizzazione. Lavorare da remoto è una condizione che si possono permettere solo alcune aziende, solo alcuni settori e solo alcuni profili.

La stessa cosa vale per la capacità di fare innovazione: solo alcuni se lo possono permettere.

*Questo modello comporterà maggiori o minori costi? E perché?*

Il vantaggio sostanzialmente si misura, soprattutto per le grandi aziende, sull'impatto sociale che esse svolgono e sono in grado di generare anche su altri stakeholders, penso in primis a fornitori e clienti. Però l'azienda deve essere in grado di misurarlo ben oltre i propri calcoli puramente economici, perché qui invece occorre considerare una complessità di variabili molto ampia.

*Cosa dovrebbe fare lo Stato in termini di policy per assecondare lo scenario che emerge dal suo racconto? Quali gli ostacoli da rimuovere o gli scivoli da posizionare?*

Si è sempre ritenuto che lo Stato dovesse lavorare nella direzione di favorire la generazione di nuove imprese come politica del lavoro, in una classica ottica da segno più (logica delle start up performativa). Ciò che invece si richiede oggi è che lo Stato collabori alla creazione di una cultura del fare impresa, che non parli solo alla finanza, in un'ottica che definiremmo moltiplicativa.

Poi tecnicamente per assecondare la tendenza al lavoro da remoto sicuramente bisogna fornire strumenti di defiscalizzazione per le imprese che investono e creano lavoro nelle aree interne.

*Obiettivo Remain è una impresa sociale nata per favorire la "Restanza" delle persone. Rimanere sui luoghi (Sud e Aree Interne) è diverso dal tornarci, perché chi torna ha già fatto esperienza altrove. Mentre per rimanere bisogna costruire dei luoghi in cui fare esperienza di socialità e acquisire anche abilità di relazione. Remain ha coniato il termine reworking, in cui la preposizione "Re" sta per Remain, Remote e Rebox. Un lavoro per chi sceglie di restare, condotto da remoto ma non in isolamento e nei Rebox, strutture recuperate ad un uso diverso. Beni della PA che erano inutilizzati e tornano a nuova vita. In estrema sintesi significa costruire dei coworking che possano diventare vere e proprie comunità lavorative dove non si offre solo lo spazio fisico, ma anche un meccanismo di cura ed attenzione costante alla formazione e alla crescita professionale della risorsa umana inserita.*

*Sinceramente la sua opinione su Obiettivo Remain così raccontata. La prima sensazione che le sovvieni.*

Il progetto di Obiettivo Remain si sposa bene in termini di spendibilità di CSR perché i datori di lavoro intravedono delle potenzialità e cultura produce: se Remain è in grado di portare competenze sul territorio abituate a standard europei di servizio, questo è un impatto generativo enorme da considerare nel calcolo del ROI.

Dal punto di vista culturale questo ha anche l'effetto di trattenere sui territori i migliori: oggi i processi migratori sono quelli dei "cervelli", dei migliori", non come avveniva in passato, anni '60, quando a migrare erano lavoratori destinati alla manodopera nelle industrie.

Se poi il progetto dei REBOX diventa scalabile e disseminato sul territorio allora anche il rapporto con le imprese più capillare.

*Quali sono i servizi che remain deve assicurare alle aziende che assumono lavoratori e lavoratrici remoti? (per fare alcuni esempi: come Remain pensiamo le presenze tramite badge e curiamo, su richiesta, la formazione obbligatoria, pensiamo di dare un supporto di coaching alle risorse)*

Censire le presenze attraverso badge, fare formazione obbligatoria e offrire servizi di coaching/mentoring: sono servizi fondamentali da garantire alle aziende ai lavoratori. A questi si aggiungono tutti quei servizi che consentano di ricreare la comunità di remote worker così come dicevamo pocanzi.

Bisogna insomma tornare a dare ai lavoratori gli elementi di comunità con lo spirito dei primissimi coworking e fare da deterrente alla povertà relazionale e spirituale che negli ultimi 2 anni abbiamo vissuto, abbattendo la credenza all'immunità e il pensiero che si possa fare a meno delle persone.

*Quali sono i partner chiave a cui Remain deve dare cura? E perché?*

Obiettivo Remain è un prezioso soggetto per le Terze Missioni, per la valorizzazione dei cosiddetti "arcipelaghi" citati da Draghi nel PNRR e gioca un ruolo strategico per le introdurre e costruire una nuova e dirompente cultura alle delocalizzazioni che favorisca il ripopolamento dei territori.

Obiettivo Remain per me non si deve tanto rivolgere alle APL, che sono soggetti piuttosto freddi in quanto a creazione di ingaggio tra aziende e lavoratori. Oggi le APL sono destinate ad occuparsi prevalentemente dei profili professionali "labour intensive" che non sono profili di competenza da remote worker.

E poi è fondamentale che si rivolga alle Università che creano ponti e accordi quadro con le aziende che decidono di aprire nel Sud Italia o che hanno già sedi, come Cirpas.

*Abbiamo terminato, se in conclusione vuole aggiungere qualcosa sarà lieta di prendere nota.*

Non mi ritengo un visionario, ma mi piace trasmettere il mio pensiero sui modelli culturali, perché ritengo che l'innovazione è in primis un fatto culturale e solo successivamente diventa tecnologica.

L'innovazione è una questione ecosistemica: se non ci togliamo questo giogo della crescita a tutti i costi, non creeremo mai lavoro. Se vuoi creare lavoro, non devi pensare solo ad una comunità educante ma anche in grado di generare sviluppo (in questo per esempio ....Fondazione per il Sud).

In questo mi sovvieni la riflessione di Antonio Genovesi che parla di impulso alla solidarietà e alla condivisione come fattore di sviluppo che va ottemperato.

Allo stesso modo del pensiero di Papa Francesco: bisogna fare una lotta alle disuguaglianze e alle fragilità

....

E in questo quadro, Obiettivo Remain si inserisce perfettamente come attore di cultura del lavoro, un motore per costruire nuovi modelli.

Bisogna rendere protagonisti i territori del Mezzogiorno con lo sviluppo di spazi come quello dei Rebox. Questo consente di ricreare quei processi identitari a riprodurre comunità attive e presenti di lavoratori che possono lavorare da remoto.

Oggi hai la potenzialità per fare tutto questo perché si sta verificando la cosiddetta “rivincita del territorio” (Richard Florida, 2005): le città devono attrarre talenti, non quattrini, lavoratori, non turisti. E questo l’ho potuto constatare anche io qua in Puglia: questa regione vince quando smette di essere un magnete di attrazione solo per turisti ma lo diventa anche per i lavoratori. Solo così svolti: se il luogo diventa appetibile per altre comunità, ripopoli di competenze attraverso il lavoro da remoto di un territorio.