

Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0

n. 1/2021

L'ISTRUZIONE, IL LAVORO E LA SOCIETÀ
AI TEMPI DELL'EMERGENZA PANDEMICA GLOBALE

a cura di

Stefania Capogna, Angelo Del Cimmuto, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2021 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 979 12 80164 08 7
ISSN: 2785-7697 (Print)

Prima edizione, dicembre 2021
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

EDITORIALE

Stefania Capogna 9

RUBRICA *EDUCATION* 19

1. La didattica digitale. Esperienze di docenti prima e durante la pandemia
Donatella Cannizzo 21

2. L'Università ai tempi del Covid-19
Concetta Fonzo 29

3. Proposte formative per il sistema educativo italiano
Fulvio Oscar Benussi 37

4. Le transizioni professionali secondo l'approccio psicosociale
Angelo Del Cimmuto 45

RUBRICA *EMPOWERMENT* 51

1. Lo smart working dopo la pandemia
Paolo Iacci 53

2. L'opportunità della diversity nell'esperienza over limits
Mariella Bruno e Ilaria Summa 59

3. L'innovazione come leva dello sviluppo sostenibile
Sandro Zilli 65

4. I chatbot nel campo medico <i>Lia Alimenti ed Eliseo Sciarretta</i>	71
SAGGI	75
1. Il posto giusto: risorse umane e politiche del lavoro per l'Italia <i>Fabrizio Dafano</i>	77
2. The challenge methodology. A case study to enhance digital competences for teachers <i>Maria Chiara De Angelis</i>	101
3. Terza Missione, Università, Società: un nuovo modello di relazione per l'innovazione e l'empowerment sociale <i>Chiara Ciloni</i>	123
RECENSIONE	147
<i>Il futuro oggi – Storie per orientarsi tra studi e lavori</i> di Ornella Scandella, Franco Angeli Editore, 2019 <i>Speranzina Ferraro</i>	149

1. LO SMART WORKING DOPO LA PANDEMIA

di Paolo Iacci*

In attesa del vaccino, purtroppo il virus non smette di mietere vittime e di insidiare la vita di interi popoli e nazioni. Quando si pensa che il peggio sia passato, l'attenzione si allenta ed il contagio tende a riprendere. Fortunatamente oggi i protocolli di cura sono più rodati e le istituzioni più preparate a predisporre le necessarie contromisure. La riapertura delle scuole e la necessità di ripresa delle attività economiche e produttive sono però un forte deterrente alla chiusura totale o anche solo parziale per determinati territori teatri di pericolosi focolai. La pandemia ha già determinato più di un milione di morti nel mondo e danni non ancora calcolabili alle persone gravemente ammalate che si sono poi riprese. Il sistema economico soffre un po' ovunque e nella sola Europa si calcola che la pandemia determinerà la perdita di dodici milioni di posti di lavoro. Nel nostro Paese il blocco dei licenziamenti e gli ammortizzatori sociali hanno per ora limitato i danni ai soli lavoratori autonomi e ai precari, ma con il nuovo anno si calcola la perdita, speriamo solo temporanea, di più di un milione di posti di lavoro. Per reggere l'impatto della pandemia, le imprese hanno implementato a tempo di record nuove forme organizzative, tra cui spiccano il lavoro a distanza e l'*e-commerce*. Soprattutto il lavoro a distanza, ribattezzato frettolosamente *smart working* o lavoro agile, ha trovato un'estensione difficilmente

* Università Statale di Milano, Presidente AIDP Promotion, Presidente di Eca Italia, Direttore di Hr Online, collaboratore di *Harvard Business Review*.

immaginabile prima della pandemia. In realtà le persone, nella maggioranza dei casi utilizzando le proprie personali attrezzature, hanno cercato di fare da casa le stesse cose che prima facevano in ufficio.

Nella grande maggioranza dei casi non vi sono stati particolari investimenti in tecnologia, né l'adozione di processi semplificati. I responsabili, molto più semplicemente, sono stati costretti a fidarsi di più e ad abbandonare il tradizionale modello di comando/controllo cercando di adottare sin da subito una maggior delega, una migliore pianificazione ed un controllo meno puntuale e non più meramente visivo. L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP), ente senza fini di lucro che da più di mezzo secolo accoglie a titolo individuale chi si occupa di gestione e sviluppo delle persone nelle organizzazioni, ha interpellato durante il mese di settembre 2020 i direttori delle risorse umane di 329 aziende, situate prevalentemente nel centro e nel nord del Paese¹. L'obiettivo dichiarato riguardo il lavoro da remoto era di capire la situazione in essere e cosa rimarrà di questa nuova forma organizzativa dopo la pandemia.

L'indagine AIDP ha evidenziato come circa la metà dei rispondenti avesse già avviato sperimentazioni di lavoro a distanza prima del 2020, coinvolgendo, però, nel 37,09% dei casi meno del 10% della popolazione aziendale e solo nel 12% dei casi più del 90% dei dipendenti. Una minoranza delle aziende del campione (37%) aveva implementato con coerenza il modello, investendo in tecnologia e razionalizzando i processi di lavoro. Nel 60% dei casi, lo *smart working* prima del Coronavirus era stato limitato a un giorno alla settimana e nel 22% a due giorni.

¹ Cfr. www.aidp.it – Centro ricerche. I risultati dell'indagine sono a disposizione dei soci, oppure su richiesta per gentile concessione dell'Associazione. Vedasi anche U. Frigelli (2020), "Il futuro dello smart working: un'indagine AIDP", in *Harvard Business Review*, Novembre.

La pandemia ha determinato improvvisamente uno scenario assolutamente differente: dal mese di marzo in poi, il 98% delle aziende della indagine ha convertito, per i ruoli per cui era possibile, il lavoro in presenza in lavoro a distanza. In un caso su tre oltre il 90% della popolazione aziendale è stata coinvolta in attività di *smart working* e la metà delle aziende ha consentito di utilizzare tutti i cinque giorni lavorativi per lavorare da remoto. Vi è una chiara e determinata tendenza (83%) a proseguire le attività di lavoro a distanza fino alla fine dello stato di emergenza (fine gennaio 2021).

Si è poi cercato di indagare le prospettive una volta terminato il periodo di emergenza: più di una azienda su due ritiene che le attività di *smart working* si protrarranno anche successivamente, per lo meno per tutto il 2021. Tipico in questo senso l'accordo di secondo livello in Fastweb che, per il prossimo anno, lascia liberi i dipendenti di lavorare da remoto o in presenza. Ovviamente vanno garantiti i risultati predeterminati e le responsabilità prescritte dal ruolo aziendale ricoperto.

Nel prefigurare il futuro già oggi quasi un'azienda su quattro è intenzionata a coinvolgere in attività di *smart working* la quasi totalità dei propri dipendenti, anche per gli anni successivi, ovviamente fatte salve le necessità ed i vincoli tecnici e produttivi. Più del 70% delle aziende prevede attività di *smart working* per due o tre giorni alla settimana.

Questo perché la maggior parte delle aziende coinvolte (73%) ritiene che i vantaggi dello *smart working* superino di gran lunga gli svantaggi e solo il 16% ha un giudizio incerto. L'adesione massiccia al lavoro a distanza ha trovato nella pandemia una forte accelerazione, ma i motivi che lo sostengono prescindono dallo stato di emergenza.

Le necessità aziendali di contrazione dei costi, cui si accennava all'inizio del presente contributo, si sposano con le

richieste di maggiore flessibilità ed autonomia che emergono dalla maggioranza dei lavoratori. Naturalmente la strada verso un pieno utilizzo delle persone in modalità di *smart working* è ancora lunga: vi sono ancora, ad esempio, limiti legati alla tecnologia e alla razionalizzazione dei *tool* informatici.

Passare da una modalità di leadership basata sul paradigma del comando/controllo a quella della pianificazione/monitoraggio significa anche maggiore pianificazione del lavoro, una più ampia delega e quindi anche una maggiore responsabilizzazione dei singoli lavoratori. Ad oggi, tra le imprese rispondenti, solo il 40% ritiene completamente adeguate le competenze di leadership nella gestione delle attività da remoto, mentre per il 45% gli strumenti ed i processi aziendali sono stati solo in parte razionalizzati e adeguati. Oltre la metà delle aziende non ha ancora organizzato iniziative formative per rinforzare le competenze necessarie per lo *smart working*.

L'indagine dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, dunque, evidenzia una chiara tendenza a mantenere la modalità organizzativa del lavoro da remoto, almeno in parte, consolidando i risparmi che questo comporta e venendo incontro alle istanze della maggioranza dei lavoratori. Le soluzioni adottate propenderanno per un modello ibrido per consentire di mantenere coeso il tessuto aziendale e non perdere la vicinanza, anche fisica, con i lavoratori e con i *team* nel loro complesso. Molte imprese mostrano di non essere ancora allineate con le necessità che il lavoro da remoto comporta, siano esse di ordine tecnologico o di carattere tecnico-professionale e manageriale. Lo *smart working* ha però tutte le potenzialità per determinare un vero e proprio salto di qualità, sia per l'organizzazione del lavoro, sia per le modalità di vita delle persone e dei loro nuclei familiari.

Bibliografia

Baudo, R. (2020), *Smart working: Guida alle soluzioni per il lavoro moderno*, Armenio Editore, Brolo (Me).

Bentivogli, M. (2020), *Indipendenti: guida allo smart working*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (Cz).

Carriero, C. (2020), *Smart working. Tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remoto*, Hoepli, Milano.

De Masi, D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio, Venezia.

Frigelli, U. (2020), *Il futuro dello smart working: un'indagine AIDP*, in Harvard Business Review, Novembre.

Martone, M. (a cura di), *Il lavoro da remoto - Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna editore, Piacenza.

Solari, L. (2020), *Freedom management. Organizzazioni centrate sulla libertà dell'individuo*, F. Angeli, Milano.

Villa, D. (2020), *Smart working per tutti. Molto più che lavoro da casa: raggiungi il tuo benessere, trasforma la tua azienda*, Edizioni LSWR, Milano.

Visentini, A. e Cazzarolli, S. (2020). *Smart working: mai più senza*, F. Angeli, Milano.