



OECD Local Economic and Employment Development (LEED)  
Papers 2021/07

Il futuro del lavoro  
a distanza: Opportunità e  
opzioni strategiche per il  
Trentino

OECD

<https://dx.doi.org/10.1787/ddec60a9-it>

## Il futuro del lavoro a distanza: opportunità e opzioni strategiche per il Trentino

---

Le politiche pubbliche possono giocare un ruolo importante nell'orientare la diffusione su larga scala del lavoro a distanza. Diverse comunità in tutto il mondo stanno sperimentando soluzioni innovative. In Italia, la Provincia autonoma di Trento ha sviluppato una strategia per il lavoro a distanza tesa a promuovere lo sviluppo economico e sociale a livello locale. Questo rapporto valuta le opportunità e le sfide di una transizione graduale verso un ambiente di lavoro sempre più ibrido in relazione a una serie di obiettivi di natura collettiva, tra i quali il miglioramento degli standard di vita e il rafforzamento della coesione territoriale e della competitività. Il documento fornisce alcune raccomandazioni rispetto a sei ambiti suscettibili di intervento pubblico, che riflettono le condizioni necessarie per raggiungere tali obiettivi.

---

**Codici JEL:** J58, J68, O33 R12, R23, R58

**Parole chiave:** lavoro a distanza, telelavoro, sviluppo locale, politiche territoriali, Italia, Trentino

## L'OCSE

L'OCSE è un'organizzazione intergovernativa multidisciplinare cui aderiscono 38 Paesi membri e che coinvolge nel suo lavoro un numero crescente di Paesi non membri da tutte le regioni del mondo. La missione principale dell'Organizzazione è oggi quella di aiutare i governi a cooperare per promuovere un'economia globale più forte, più pulita e più equa. Attraverso la sua rete di 250 comitati e gruppi di lavoro specializzati, l'OCSE fornisce un ambiente in cui i governi confrontano le pratiche di policy, cercano risposte a problemi comuni, identificano le buone pratiche e coordinano le politiche nazionali e internazionali. Per ulteriori informazioni: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

## SERIE OCSE SULLO SVILUPPO OCCUPAZIONALE ED ECONOMICO LOCALE (LEED)

La serie di documenti di lavoro del Programma per lo Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale dell'OCSE (LEED) presenta idee innovative ed esempi pratici su come promuovere lo sviluppo locale e la creazione di posti di lavoro. L'ampia gamma di tematiche affrontate include l'occupazione e le competenze, l'imprenditorialità, l'economia sociale e l'innovazione sociale, la cultura e il capacity building a livello locale. La serie mette in particolare evidenza le politiche a sostegno di territori e gruppi sociali svantaggiati, come le persone poco qualificate, i disoccupati, i migranti, i giovani e gli anziani.

Il presente documento è pubblicato sotto la responsabilità del Segretario Generale dell'OCSE. Le opinioni espresse e le argomentazioni utilizzate non riflettono necessariamente le opinioni ufficiali dei Paesi membri dell'OCSE.

Questo documento è stato autorizzato alla pubblicazione da Lamia Kamal-Chaoui, Direttrice del Centro OCSE per l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città.

Il presente documento, così come i dati statistici e la mappa in esso inclusi, non pregiudicano lo status o la sovranità su qualsiasi territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali e il nome di qualsiasi territorio, città o area.

---

© OCSE 2022

É possibile copiare, scaricare o stampare i contenuti dell'OCSE per uso personale, e includere estratti da pubblicazioni, dai database e prodotti multimediali dell'OCSE nei documenti, presentazioni, blog, siti web e materiali didattici, a condizione che sia dato adeguato riconoscimento all'OCSE come fonte e proprietario del copyright. Tutte le richieste di utilizzo pubblico o commerciale e i diritti di traduzione devono essere inviate a [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

# Ringraziamenti

Questo rapporto è stato curato nell'ambito del Programma per lo Sviluppo Occupazionale ed Economico Locale (LEED) del Centro OCSE per l'Imprenditorialità, le PMI, le Regioni e le Città (CFE) diretto da Lamia Kamal-Chaoui. È stato redatto da Mattia Corbetta (project manager), Wessel Vermeulen e Ambra Giuliano, sotto la supervisione di Alessandra Proto, Responsabile del Centro OCSE di Trento per lo Sviluppo Locale. L'OCSE è grata alla Provincia autonoma di Trento (Italia) per aver fornito l'opportunità di approfondire l'importante questione del lavoro a distanza e le sue implicazioni per lo sviluppo locale. Un ringraziamento speciale spetta a Luca Comper (Dirigente Generale) e Alessia Zanon (entrambi dell'Unità di Missione Strategica del governo provinciale), che hanno seguito da vicino la realizzazione complessiva del progetto e hanno offerto un supporto strategico fondamentale. Ulteriori ringraziamenti spettano ai rappresentanti del mondo del lavoro, dell'impresa e della ricerca del Trentino che hanno partecipato alle interviste e il cui contributo è stato prezioso per una piena comprensione del contesto locale. L'OCSE ringrazia anche l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), e in particolare le sue Direzioni Centrali per le Statistiche Economiche (Fabio Massimo Rapiti, Alessandro Faramondi e Emanuela Trinca) e per le Statistiche Sociali e il Welfare (Cristina Freguja, Francesca della Ratta Rinaldi e Alessia Sabatini) per aver condiviso utili fonti di dati. Analoghi ringraziamenti vanno anche a Mariacristina Mirabella dell'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (ISPAT). Gli autori ringraziano Nadim Ahmad (Vicedirettore del CFE) e Karen Maguire (Responsabile della Divisione per l'Occupazione Locale, le Competenze e l'Innovazione Sociale) per i loro utili suggerimenti. Infine, gli autori ringraziano Elisa Campestrin e Roberto Chizzali (Centro di Trento per lo Sviluppo Locale) per l'assistenza editoriale e la traduzione in italiano.

# Indice

Ringraziamenti	3
Sintesi	6
1. Il lavoro a distanza è in cima alle agende dei decisori politici	9
1.1. Il lavoro a distanza e le sue implicazioni per lo sviluppo locale	9
1.2. I governi di tutto il mondo continuano ad esplorare opzioni strategiche per il lavoro a distanza	11
1.3. Il Trentino ha in programma di migliorare la sua attrattività per i lavoratori a distanza	13
2. Misurare il lavoro a distanza in Trentino	16
2.1. Livelli potenziali di lavoro a distanza	16
2.2. Livelli reali di lavoro a distanza	19
3. Preferenze e tendenze degli stakeholder del Trentino	24
3.1. Comprendere il lavoro a distanza	25
3.2. Una pluralità di interessi in gioco	27
3.3. La presenza di barriere nel territorio	31
3.4. Pratiche di gestione del lavoro a distanza	35
3.5. Le implicazioni territoriali del lavoro a distanza	38
3.6. Implicazioni di mercato del lavoro a distanza	42
4. Verso una strategia territoriale per il lavoro a distanza	45
4.1. Una tendenza irreversibile e il ruolo del governo locale	45
4.2. Le condizioni locali indicano margini di miglioramento	46
4.3. La necessità di una base empirica più ampia	47
4.4. Sei fasi per informare una strategia sul lavoro a distanza per il Trentino	48
4.5. Raccomandazioni di policy	52
Bibliografia	57
<b>Tabelle</b>	
Tabella 1.1. Panoramica dei potenziali impatti del lavoro a distanza su persone, territori e imprese	9
Tabella 1.2. Statistiche demografiche ed economiche di base del Trentino	15
Tabella 2.1. Effetti delle caratteristiche del lavoratore, dell'impresa e del territorio sul lavoro a distanza in Italia e in Trentino-Alto Adige prima e durante la pandemia	22
Tabella 3.1. Tendenze del lavoro a distanza in cinque indagini condotte in Trentino	28
Tabella 3.2. Tempi di percorrenza in treno	40

Tabella 3.3. La dimensione della forza lavoro in Trentino a distanze di percorrenza crescenti	41
Tabella 4.1. Il posizionamento del Trentino rispetto agli obiettivi di natura collettiva	51

## Figure

Figura 2.1. Telelavorabilità in Alto Adige, Trentino e resto d'Italia	17
Figura 2.2. Telelavorabilità per settore	18
Figura 2.3. Livelli potenziali di lavoro a distanza per giornate equivalenti	19
Figura 2.4. Lavoro a distanza dichiarato	20
Figura 2.5. Lavoro a distanza nelle aziende trentine nel corso del 2020	20
Figura 3.1. Il lavoro a distanza comporta sfide individuali e benefici condivisi per tutti i gruppi coinvolti	29
Figura 3.2. Accesso alla banda larga e velocità di Internet a livello domestico	32
Figura 3.3. Competenze digitali nelle regioni italiane	34
Figura 3.4. Grado di preparazione delle imprese per il lavoro digitale e online	35
Figura 3.5. Tempi di viaggio verso e da Trento	40
Figura 3.6. Distanze di percorrenza in auto in Trentino	42
Figura 4.1. Una panoramica delle condizioni locali per il lavoro a distanza in Trentino rispetto all'Alto Adige, all'Italia e alla media regionale OCSE	47

## Box

Box 1.1. <i>Our Rural Future</i> – Il piano di sviluppo rurale dell'Irlanda 2021-2025	13
Box 3.1. Cogliere le tendenze locali del lavoro a distanza attraverso le interviste agli stakeholder	24
Box 3.2. Una sintesi dei regolamenti nazionali sul lavoro a distanza, e il caso dell'Italia	26
Box 3.3. L'infrastruttura di rete del Trentino in sintesi	33
Box 3.4. La Provincia autonoma di Trento anticipa le tendenze sul lavoro a distanza	36

# Sintesi

**La pandemia di COVID-19 ha comportato un esperimento di massa nel campo del lavoro a distanza, inedito per vastità e portata.** Qualora la diffusione su larga scala del lavoro a distanza dovesse diventare una caratteristica permanente dei mercati del lavoro locali, si prevedono molteplici implicazioni sociali ed economiche. Se i benefici di una tale trasformazione superino i costi è una questione ancora aperta, con studi che forniscono evidenze contrastanti su aspetti cruciali, come la produttività e la conciliazione tra lavoro e vita privata. Tuttavia, si sta facendo strada l'idea che livelli più elevati di lavoro a distanza possano portare a una redistribuzione di alcuni posti di lavoro a livello territoriale. Una serie di fattori, tra cui il quadro normativo e l'infrastruttura digitale, contribuiranno a determinare i livelli di lavoro a distanza nei paesi e nelle regioni. Le politiche pubbliche rivestono quindi un ruolo importante nel plasmare le condizioni di contesto per guidare i futuri sviluppi del lavoro a distanza su larga scala.

**In Italia, la Provincia autonoma di Trento ha piani ambiziosi sul lavoro a distanza.** Comunemente conosciuta come Trentino, questa zona montuosa ad alto reddito situata all'estremità settentrionale del paese gode di ampi poteri a livello legislativo, amministrativo e fiscale ai sensi della Costituzione italiana, il che la rende un banco di prova ideale per soluzioni politiche innovative. Dopo aver sperimentato per anni il lavoro a distanza per aumentare l'efficienza della pubblica amministrazione, il governo locale è deciso a sfruttare la sua esperienza per raggiungere una serie di obiettivi sociali, che vanno da una diminuzione del pendolarismo a un aumento dell'efficienza del settore pubblico. Questo rapporto fornisce una misurazione dei livelli potenziali ed effettivi di lavoro a distanza e dei loro fattori esplicativi, nonché evidenze qualitative per una strategia ritagliata sulle caratteristiche e le esigenze locali tale da consentire una diffusione equa e sostenibile del lavoro a distanza nell'economia del Trentino.

**I rappresentanti di sindacati e associazioni datoriali del Trentino riconoscono nel lavoro a distanza una potenziale leva per promuovere la produttività delle aziende e il benessere dei dipendenti.** Sulla base delle indagini condotte durante la pandemia, la stragrande maggioranza dei lavoratori del Trentino ha avuto un'esperienza positiva con il lavoro a distanza, e vorrebbe continuare a praticarlo per alcuni giorni alla settimana in futuro. La pubblica amministrazione del Trentino aveva adottato un modello di lavoro a distanza già prima della pandemia, ciò che le ha consentito di aumentare rapidamente il suo utilizzo subito dopo lo scoppio della pandemia. Altre regioni italiane e dell'area OCSE potrebbero trarre utili indicazioni da questa esperienza.

**In Trentino, il 57% dei lavoratori potrebbe lavorare a distanza almeno un giorno alla settimana,** in base all'attuale distribuzione settoriale della forza lavoro. La maggior parte di essi, ovvero il 35% di tutti i lavoratori della Provincia, potrebbe lavorare da casa da uno a tre giorni a settimana. Prima della pandemia, tuttavia, solo circa il 5% dei lavoratori trentini ha dichiarato di lavorare a distanza. Sebbene tale quota sia salita al 22% durante il lockdown del 2020, è altresì scesa rapidamente con l'allentamento delle restrizioni e delle misure di distanziamento sociale. Il divario tra il potenziale stimato di lavoro a distanza e i livelli effettivi registrati in Trentino, soprattutto alla luce dei riscontri positivi dei datori di lavoro e dei dipendenti, richiede un'analisi più approfondita.

**Diversi fattori locali influenzano profondamente la propensione all'adozione del lavoro a distanza tra i datori di lavoro trentini.** Essi comprendono livelli moderati di competenze digitali tra i lavoratori e di

digitalizzazione nei processi aziendali, così come una penetrazione limitata di infrastrutture Internet ad alta velocità e una cultura manageriale ancora poco familiare con il lavoro a distanza prima della pandemia di COVID-19. La struttura economica locale riveste un ruolo significativo nel plasmare questi fattori. La maggiore occupazione nel settore dei servizi pubblici e alla persona (incluso il turismo) in Trentino rispetto alla media nazionale, in combinazione con i bassi livelli di telelavorabilità in questo settore, rappresenta un aspetto di cui tenere conto nello sviluppo di una strategia sul lavoro a distanza per il settore privato.

**Servono maggiori investimenti pubblici e privati per promuovere la digitalizzazione e, di pari passo, il lavoro a distanza in Trentino.** Sebbene la penetrazione della banda larga sia maggiore rispetto ad altre regioni italiane e alla media OCSE, la velocità media presenta dei ritardi. Una quota consistente di imprese con sede in Trentino, specialmente PMI, dovrebbe investire in sistemi ICT per migliorare l'ambiente di lavoro digitale in risposta alle norme di distanziamento sociale. Diverse organizzazioni pubbliche e private, comprese le società cooperative, hanno sviluppato o stanno progettando di creare spazi di co-working nel prossimo futuro. In tale scenario, la presenza di manager formati al lavoro a distanza, la qualità dei sistemi ICT e l'offerta di uffici decentralizzati che permettano il lavoro da remoto e ibrido potrebbero diventare importanti fattori di competitività per le aziende nell'attrazione dei talenti.

**Qualora il lavoro ibrido dovesse confermarsi una realtà diffusa, le conseguenze per il mercato del lavoro trentino sarebbero significative.** Una riduzione del pendolarismo quotidiano potrebbe spingere molti lavoratori a vivere a distanze maggiori dal posto di lavoro. Le aree periferiche potrebbero essere in grado di attrarre e trattenere lavoratori e imprese che in precedenza si sarebbero spostati verso le aree urbane. Inoltre, l'aumento delle tratte di percorrenza tra casa e il capoluogo provinciale da 30 a 60 minuti espanderebbe il bacino stimato della forza lavoro da circa 0,5 milioni a 2,2 milioni di persone, rendendo più efficiente il matching tra domanda e offerta di lavoro, il che a sua volta avrebbe un effetto positivo sulla produttività, la competitività e il benessere dei dipendenti.

**Il turismo fornisce un importante contributo economico all'economia regionale e le aziende attive nel settore potrebbero puntare ad attrarre nuove fasce di visitatori che lavorano a distanza.** In tutta l'area OCSE il turismo è stato particolarmente colpito dalla pandemia. Il bacino nazionale e internazionale dei lavoratori a distanza potrebbe fornire una nuova clientela alle aree periferiche che attualmente fanno affidamento soprattutto sul turismo stagionale. Gli investimenti negli spazi di lavoro e nelle strutture Internet ad alta velocità negli alberghi rappresentano le principali soluzioni per rendere il Trentino più attraente per i lavoratori a distanza. Tuttavia, il passaggio da un modello di business stagionale a uno destagionalizzato potrebbe richiedere ulteriori interventi a favore delle piccole imprese a conduzione familiare.

**Sulla base di una serie di indicatori sulle condizioni abilitanti per il lavoro a distanza, si riscontra un chiaro margine di miglioramento in Trentino.** Se si esaminano le infrastrutture digitali, la disponibilità degli alloggi, le competenze digitali, l'attrattività regionale per i lavoratori più giovani e l'accesso ai servizi pubblici, il Trentino presenta punteggi inferiori alla media OCSE secondo tutti i parametri eccetto l'ultimo.

Il rapporto si conclude con una serie di raccomandazioni per politiche pubbliche ritagliate sulle esigenze del territorio, incentrate su sei punti:

1. **Continuare a monitorare le tendenze del mercato del lavoro locale.** La pandemia non è finita, e le aziende e i lavoratori stanno cercando i giusti assetti. Le prime evidenze suggeriscono che il lavoro a distanza sta scendendo notevolmente al di sotto del livello potenziale e delle preferenze espresse dai lavoratori. Indagini frequenti sul mercato del lavoro e l'accesso a fonti amministrative permetterebbero un monitoraggio continuo degli sviluppi e consentirebbero di valutare l'efficacia degli interventi pubblici.
2. **Facilitare la condivisione di esperienze sul lavoro a distanza tra le organizzazioni del settore pubblico e privato, e sensibilizzare l'opinione pubblica.** Le organizzazioni più grandi, sia private che pubbliche, tendono ad avere migliori capacità organizzative e gestionali per facilitare il lavoro a distanza. Queste esperienze e la conoscenza dei servizi digitali richiesti, delle capacità di gestione e dei quadri normativi locali potrebbero essere condivise tra le imprese locali, anche con

le imprese dei settori che tendono a presentare livelli di lavoro a distanza ridotti, come il turismo e i servizi alla persona.

3. **Migliorare il quadro normativo per i dipendenti e le imprese.** I contratti collettivi locali dovranno incorporare il lavoro a distanza, definendo i diritti e gli obblighi dei lavoratori e dei datori di lavoro. Questi potrebbero essere ispirati dagli accordi stipulati in paesi nei quali il lavoro a distanza è una pratica più comune, ponendo il Trentino all'avanguardia tra le regioni italiane.
4. **Integrare il lavoro a distanza con altre materie di intervento pubblico.** Il lavoro a distanza può contribuire a diversi obiettivi di natura pubblica, come il miglioramento dell'inclusività nel mercato del lavoro locale e il benessere dei lavoratori, l'attrazione di start-up innovative e la promozione della transizione verde attraverso una ridefinizione dei modelli di mobilità.
5. **Investire nell'infrastruttura Internet e programmare i modelli di mobilità tenendo conto delle esigenze del lavoro a distanza.** Il lavoro a distanza richiede un miglioramento delle infrastrutture digitali, come la fibra a banda ultra larga e la connettività mobile 4G/5G, e dei sistemi di trasporto pubblico che collegano aree urbane e periferiche.
6. **Rafforzare il profilo del Trentino come meta attrattiva per i lavoratori a distanza e regione all'avanguardia nel guidare la transizione verso il lavoro a distanza su larga scala.** Con ulteriori iniziative nel campo delle politiche pubbliche, il Trentino potrebbe diventare una fonte di conoscenza e pratiche per altre regioni OCSE che mirano a espandere l'adozione del lavoro a distanza e a sfruttarne i benefici.

# 1. Il lavoro a distanza è in cima alle agende dei decisori politici

## 1.1. Il lavoro a distanza e le sue implicazioni per lo sviluppo locale

La pandemia di COVID-19 ha provocato un esperimento di massa nel lavoro a distanza, senza precedenti per dimensioni e portata. Un passaggio permanente a livelli più alti di lavoro a distanza avrebbe impatti diversificati sulla società e sui territori, le cui interconnessioni richiedono un'analisi sistemica (OECD, 2020<sup>(11)</sup>). Schematizzare le implicazioni per diversi gruppi di persone, territori e imprese può aiutare a ottenere una panoramica completa delle varie questioni in gioco, evidenziando le opportunità e le minacce che li possono riguardare (Tabella 1.1).

Tabella 1.1. Panoramica dei potenziali impatti del lavoro a distanza su persone, territori e imprese

	Implicazioni su	Opportunità	Sfide
Persone	Conciliazione vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliore la conciliazione vita-lavoro</li> <li>Riduzione del tempo dedicato al pendolarismo</li> <li>Adattabilità del ciclo di lavoro alle esigenze personali</li> <li>Più flessibilità per i lavoratori con figli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confini vita-lavoro sfumati</li> <li>Aumento autoindotto del carico di lavoro</li> <li>Difficoltà nel segnalare gli straordinari</li> <li>Maggiori oneri di assistenza per le donne</li> </ul>
	Risparmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Più flessibilità nella scelta del luogo di residenza</li> <li>Minori costi per i pasti diurni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi domestici più alti per elettricità, attrezzature informatiche, spazio per lavorare, ecc.</li> </ul>
	Prospettive di carriera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore fiducia tra datore di lavoro e dipendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meno visibilità, meno promozioni</li> <li>Meno networking in azienda e attivismo sindacale</li> <li>Minore accesso alla formazione e ai flussi di conoscenza</li> </ul>
Imprese	Prestazioni lavorative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dell'assenteismo</li> <li>Maggiore produttività oraria con una moderata intensità di lavoro a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ridotta capacità dei manager di supervisionare il personale</li> <li>Minore produttività oraria con un'eccessiva intensità di lavoro a distanza</li> </ul>
	Risparmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ridimensionamento parziale delle strutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Più investimenti in formazione e attrezzature digitali</li> </ul>
	Spirito aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore soddisfazione rispetto al proprio lavoro (intensità moderata di lavoro a distanza)</li> <li>Minore ricambio del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minore soddisfazione sul lavoro (intensità eccessiva di lavoro a distanza)</li> <li>Senso di comunità ridotto</li> </ul>
	Competitività	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuzione del costo marginale degli investimenti in ICT</li> <li>Ricadute digitali, cioè miglioramento delle competenze, dei processi e delle infrastrutture digitali indotto dal lavoro a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi più alti per le PMI nell'adozione del digitale</li> <li>Aumento dei rischi di sicurezza informatica</li> <li>Svantaggio competitivo per le imprese situate in aree con scarse reti informatiche</li> <li>Esclusione di imprese in settori le cui mansioni sono principalmente non telelavorabili</li> </ul>

Territori	Aree ad elevata densità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del traffico, meno pressione sulle infrastrutture di trasporto</li> <li>• Affitti più bassi se meno persone cercano alloggio</li> <li>• Maggiore coesione con le zone rurali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calo della domanda di servizi pubblici e privati</li> <li>• Svalutazione degli investimenti immobiliari nei distretti commerciali centrali</li> <li>• Fuga di capitale umano</li> </ul>
	Aree a bassa densità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuove opportunità lavorative, mantenimento del posto di lavoro</li> <li>• Afflusso di capitale umano, ripopolamento</li> <li>• Base fiscale più ampia per finanziare i servizi pubblici</li> <li>• Maggiore coesione con le aree urbane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inizialmente, minore disponibilità di servizi pubblici e privati</li> <li>• Divario digitale preesistente con le aree urbane</li> <li>• Rischio di aumento eccessivo dei prezzi degli affitti, spostamento della popolazione locale</li> </ul>
Società	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meno emissioni inquinanti grazie alla riduzione del pendolarismo e dei viaggi d'affari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore impatto climatico dei data centre</li> <li>• Sistemi di riscaldamento decentralizzati e vanir meno di altre economie di scala</li> </ul>
	Benessere sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del benessere</li> <li>• Miglioramento della sostenibilità del benessere (es. più flessibilità per la cura dei bambini)</li> <li>• Miglioramento della coesione territoriale (es. centro/periferia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi potenzialmente maggiori per l'assistenza sanitaria: sedentarietà, ansia, isolamento sociale</li> <li>• Disparità nell'accesso alle opportunità (lavoratori altamente qualificati contro quelli scarsamente qualificati, anziani contro junior, industrie online contro quelle offline)</li> <li>• Rischio di aumento della violenza domestica</li> </ul>

Fonte: Elaborazione degli autori sulla base di (OECD, 2020<sup>[1]</sup>).

Se i benefici complessivi di uno spostamento di massa verso il lavoro a distanza siano superiori ai costi è una questione aperta. Gli studi precedenti forniscono evidenze contrastanti su vari aspetti cruciali, comprese le variazioni di produttività e soddisfazione sul lavoro, a seconda del tipo di lavoro, del settore e anche del lavoratore preso in considerazione. Tuttavia, l'idea che livelli più alti di lavoro a distanza possano promuovere una delocalizzazione di alcuni posti di lavoro lontano dalle aree urbane e rappresentare un'opportunità per le regioni in ritardo di sviluppo sta guadagnando terreno. Da una nuova normalità con livelli più elevati di lavoro a distanza potrebbero emergere quattro scenari territoriali, che possono essere presentati in ordine crescente di impatto sulle scelte di localizzazione dei lavoratori (OECD, 2021<sup>[2]</sup>):

1. **Business as usual:** le città ad alta densità continuerebbero ad attirare lavoratori e imprese, con una maggiore adozione del lavoro a distanza all'interno della città che avrebbe poco impatto sulle scelte di localizzazione dei lavoratori;
2. **Effetto ciambella** (*"doughnut effect"*): i centri delle città diventerebbero meno densamente popolati, con i lavoratori che si trasferirebbero in periferia per trovare alloggi più accessibili, ma ancora sufficientemente vicini agli uffici dei datori di lavoro;
3. **Ascesa delle città intermedie:** le città la cui massa critica offre i benefici tipici delle economie di agglomerazione trarrebbero vantaggio dalla migrazione dalle aree urbane densamente popolate, con i lavoratori attratti da migliori condizioni di vita;
4. **Paradosso della città:** i lavoratori altamente qualificati si sposterebbero al di fuori dei distretti commerciali centrali e si distribuirebbero sul territorio, con un aumento dei lavoratori completamente mobili e degli spazi di co-working.

Una serie di fattori, tra cui le preferenze individuali dei lavoratori e il modello di lavoro più spesso adottato dai datori di lavoro, contribuirà a determinare la prevalenza dell'uno o dell'altro scenario. In particolare, la vicinanza alla sede del datore di lavoro gioca ancora un ruolo per i lavoratori che adottano modelli *ibridi*, che combinano lavoro a distanza e presenza in ufficio, mentre questo fattore diventa trascurabile nei modelli di lavoro *da qualsiasi luogo*, che si basano principalmente sulla comunicazione online, con il personale distribuito in diversi luoghi e, spesso, in diversi fusi orari. Tuttavia, è possibile che più di uno scenario prenda piede in luoghi diversi e influenzi lo sviluppo locale in modi diversi a seconda delle circostanze e delle abitudini locali. Questo suggerisce che la politica ha un ruolo importante da svolgere

nel plasmare le condizioni quadro e guidare gli sviluppi futuri. Per esempio, oltre agli sforzi volti a garantire i requisiti di base per il lavoro a distanza, come Internet ad alta velocità e un ambiente normativo favorevole, alcune comunità hanno fatto notizia per i loro programmi di incentivi per il trasferimento dei lavoratori a distanza.

## 1.2. I governi di tutto il mondo continuano ad esplorare opzioni strategiche per il lavoro a distanza

Anche prima della pandemia, le politiche dedicate ad attrarre lavoratori a distanza e persone impiegate nel settore digitale erano diventate sempre più comuni per iniziativa dei governi nazionali, regionali e locali di tutto il mondo (OECD, 2020<sup>[1]</sup>). Dopo lo scoppio della pandemia, si sono moltiplicate le nuove iniziative di questo tipo. Una misura esemplificativa riguarda i visti per i cosiddetti *nomadi digitali*, che autorizzano legalmente i lavoratori e gli imprenditori che non sono legati a una sede di lavoro specifica a entrare e trasferirsi nel paese di emissione dei visti stessi.

Secondo fonti governative, l'Estonia è stato il primo paese al mondo a introdurre un visto per nomadi digitali nell'agosto 2020, permettendo ai lavoratori a distanza e alle loro famiglie di risiedere nel paese su base temporanea mentre lavorano legalmente per una società registrata all'estero.<sup>1</sup> Anche Islanda e Croazia hanno introdotto nuovi programmi di visti per i lavoratori a distanza al fine di migliorare le economie locali, cavalcando l'onda dell'entusiasmo pubblico per questa modalità di lavoro.<sup>2 3</sup>

Tra gli schemi di migrazione rivolti ai lavoratori a distanza, il *Nomad Residency Permit*, inaugurato dal governo di Malta, è una delle misure più recenti, e permette ai lavoratori a distanza dipendenti non appartenenti all'Unione Europea di rimanere e lavorare nel paese per un periodo fino a un anno.<sup>4</sup>

Il governo della Grecia ha fatto un passo avanti introducendo benefici fiscali per i professionisti autonomi che desiderano trasferire la loro residenza fiscale nel paese, dimezzando il loro reddito imponibile.<sup>5</sup>

Iniziative simili sono state realizzate anche a livello locale, come ad esempio in alcuni comuni italiani. Il capoluogo di provincia di Rieti (46 750 residenti), nel Lazio,<sup>6</sup> così come cittadine molto piccole come Santa Fiora (2 500), in Toscana,<sup>7</sup> hanno pubblicato bandi pubblici per la fornitura di voucher ai lavoratori a distanza che si trasferiscono in loco per almeno due mesi. Tali incentivi coprono le spese di affitto di una casa fino a un massimo del 50% dei costi di affitto, per un valore mensile fino a 200 euro e una durata non superiore a sei mesi, con possibilità di proroga da parte delle amministrazioni comunali.

Infine, i paesi che non hanno elaborato misure ad hoc destinate ai lavoratori a distanza hanno recentemente previsto un adattamento delle normative preesistenti. Questo è stato il caso della Germania e del Portogallo, che hanno reindirizzato i lavoratori a distanza interessati a trasferirsi nel paese all'interno

<sup>1</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://e-resident.gov.ee/nomadvisa/>

<sup>2</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://work.iceland.is/working/icelands-remote-work-long-term-visa>

<sup>3</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://mup.gov.hr/aliens-281621/stay-and-work/temporary-stay-of-digital-nomads/286833>

<sup>4</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://nomadvisamalta.com/>

<sup>5</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://www.schengenvisa.info.com/news/greece-plans-to-create-special-visa-for-digital-nomads/>

<sup>6</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://www.comune.rieti.it/content/rieti-smart-village>

<sup>7</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://santafioraturismo.it/vivi-in-paese/>

di misure esistenti dedicate ai visti – rispettivamente per liberi professionisti e per pensionati o altri stranieri che vivono di un reddito stabile riconosciuto.<sup>8</sup>

Tali iniziative sono rivolte verso un modo di operare *da qualsiasi luogo* (ing: “*work-from-anywhere*”), piuttosto che un modello ibrido che combina lavoro a distanza e presenza in ufficio. La logica dietro questi schemi è chiara: la spesa per l’incentivo vale la spinta all’economia locale che i lavoratori a distanza possono fornire, anche se rimangono solo per un tempo limitato. Tuttavia, tali iniziative possono anche essere isolate da un ambiente strategico più ampio, che costituirebbe un limite e quindi un’area meritevole di particolare attenzione. Quando non è immediatamente evidente come tali sforzi siano parte di strategie di sviluppo regionale globali, possono creare la percezione di servire più come strumenti di marketing che puntano a catturare l’attuale entusiasmo del pubblico per il lavoro a distanza, piuttosto che come strumenti ben ponderati incorporati nelle politiche e negli obiettivi più ampi. Con l’emergere di una nuova normalità che definisce il modo in cui le persone vivono e lavorano, i potenziali benefici a lungo termine di tali iniziative possono svanire, se non adeguatamente integrati nei piani strategici attraverso i vari livelli amministrativi.

Diversi governi locali, tuttavia, hanno perseguito un approccio più olistico al lavoro a distanza. L’esperienza irlandese è emersa come un esempio convincente per l’attrazione dei lavoratori a distanza attraverso l’attuazione della sua politica rurale, che ha l’obiettivo generale di rivitalizzare le aree a bassa densità abitativa (Box 1.1) (Government of Ireland, 2021<sup>[3]</sup>).

Anche il Giappone ha adottato un approccio globale, in quanto il governo mira a incoraggiare le persone a trasferirsi in aree meno popolate, pur continuando a lavorare per le imprese con sede a Tokyo, al fine di ridurre la densità della popolazione nella capitale. L’amministrazione intende realizzare questo piano introducendo un sistema di premi per le aziende che sostengono il lavoro a distanza e concedendo ai comuni uno schema di sussidi per aiutare le imprese a costruire uffici satellite fuori dall’area di Tokyo.<sup>9</sup> In Belgio, “*Telewerk*”, il piano d’azione delle Fiandre, mira a guidare i lavoratori e le imprese nel lavoro a distanza durante la pandemia e a rendere questo modello una parte sostenibile del futuro del lavoro. Il focus è sulle PMI, per le quali il lavoro a distanza comporta criticità specifiche. Il governo fiammingo offre informazioni pratiche sul lavoro a distanza, ivi incluso sulle buone pratiche, il quadro giuridico, le forme disponibili di sostegno finanziario, e così via. È importante che il lavoro a distanza sia monitorato attraverso indagini mensili sulle aziende, in modo che si possa fornire un sostegno mirato in base alle esigenze dei diversi settori. Inoltre, i lavoratori che sono dovuti passare bruscamente al lavoro a distanza a causa della pandemia possono valutare l’impatto professionale e psicologico di questa modalità di lavoro con il supporto di un esperto. Le aziende, a loro volta, possono ricevere dei voucher (“*werkbaarheidscheques*”) per ottenere una consulenza professionale a tariffe ridotte su come organizzare al meglio il lavoro a distanza, con particolare attenzione al benessere dei lavoratori.<sup>10</sup>

Questi esempi possono essere una fonte di ispirazione per la Provincia autonoma di Trento, che ha altrettante ambizioni strategiche nell’offrire una soluzione completa per il lavoro a distanza che possa essere integrata nei suoi più ampi piani di sviluppo locale.

---

<sup>8</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://govisafree.com/digital-nomad-visa-remote-work-visa/>

<sup>9</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://japantimes.co.jp/news/2021/05/03/business/relocations-outside-tokyo/>

<sup>10</sup> Per ulteriori informazioni consultare: <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/initiatives-regionales-sur-le-teletravail>

### Box 1.1. *Our Rural Future* – Il piano di sviluppo rurale dell'Irlanda 2021-2025

*Our Rural Future* rappresenta il progetto del governo irlandese per una ripresa e uno sviluppo post-COVID-19 delle aree rurali nei prossimi cinque anni. I suoi obiettivi dichiarati sono l'ottimizzazione della connettività digitale, il sostegno all'occupazione e alle carriere lavorative nelle zone rurali, la rivitalizzazione delle città e dei villaggi rurali attraverso una maggiore partecipazione, servizi pubblici e resilienza, nonché la promozione della transizione verso una società neutrale dal punto di vista climatico. Il piano attribuisce particolare importanza al lavoro a distanza, riconoscendo che l'aumento di questa modalità di lavoro ha contribuito a ridurre le emissioni dei trasporti, ha dato una spinta alle piccole imprese locali in tutto il paese, e ha offerto ai giovani la possibilità di costruire una carriera continuando a vivere nelle loro comunità, indipendentemente dalla sede del loro datore di lavoro. Le azioni pianificate dedicate al lavoro a distanza includono, tra le altre:

- Investire significativamente nell'infrastruttura di lavoro a distanza per fornire un'opportunità alle persone di continuare a vivere nelle comunità rurali mentre seguono le loro ambizioni di carriera;
- Fornire sostegno finanziario alle autorità locali per ridestinare le proprietà vacanti nei centri urbani come aree di lavoro a distanza e sviluppare una rete integrata di oltre 400 strutture di lavoro a distanza in tutto il paese, con servizi di back-office condivisi e una piattaforma unica di prenotazione per gli utenti: le strutture di lavoro a distanza sosterranno il mantenimento di persone qualificate nelle comunità rurali e attirerebbero talenti mobili nelle zone rurali;
- Testare centri di *co-working* e *hot-desking* per i dipendenti pubblici in un certo numero di città regionali, e passare al 20% di lavoro a domicilio o lavoro a distanza nel settore pubblico nel 2021, con ulteriori aumenti annuali per tutta la durata di questa politica;
- Esaminare la possibilità di introdurre incentivi specifici per incoraggiare i lavoratori a distanza a trasferirsi nelle città rurali e fornire finanziamenti alle autorità locali per condurre campagne di marketing innovative mirate ad attrarre lavoratori a distanza e talenti mobili nella loro contea.

Fonte: (Government of Ireland, 2021<sup>[3]</sup>).

### 1.3. Il Trentino ha in programma di migliorare la sua attrattività per i lavoratori a distanza

Situata nell'Italia nord-orientale, la Provincia autonoma di Trento (comunemente chiamata Trentino) è un'area interamente montuosa con una densità di popolazione relativamente bassa (88 ab./km<sup>2</sup> contro una media nazionale di 196 ab./km<sup>2</sup>). Rispetto ad altre regioni italiane, il Trentino presenta alti livelli di reddito<sup>11</sup> e una distribuzione della ricchezza notevolmente equa. Si avvicina ai primi posti in tutte le misurazioni relative all'occupazione, e la sua popolazione è una delle più istruite del paese.<sup>12</sup> Anche la spesa in R&S è alta nel contesto italiano, con un contributo insolitamente forte da parte del settore

<sup>11</sup> Nel 2018, il PIL per capita del Trentino, espresso in standard di potere d'acquisto, ammontava al 126% della media UE, il quarto tasso più alto tra le regioni italiane:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474907/1-05032020-AP-EN.pdf/81807e19-e4c8-2e53-c98a-933f5bf30f58>

<sup>12</sup> Secondo l'Indice di Sviluppo Umano, un indice composito di indicatori di aspettativa di vita, istruzione e reddito pro capite, il Trentino è al secondo posto tra le regioni italiane:

[https://globaldatalab.org/shdi/shdi/ITA/?levels=1%2B4&interpolation=1&extrapolation=0&nearest\\_real=0&years=2019](https://globaldatalab.org/shdi/shdi/ITA/?levels=1%2B4&interpolation=1&extrapolation=0&nearest_real=0&years=2019)

pubblico. Il Trentino è anche ai primi posti nella maggior parte dei parametri del benessere regionale, in particolare nella salute, nella sicurezza e nella comunità.<sup>13</sup> Tuttavia, se confrontato con altre regioni OCSE, il Trentino dimostra ampi margini di miglioramento nel grado di soddisfazione di vita, nell'ambiente e nelle condizioni abitative, ovvero tre indicatori che, come vedremo più avanti in questo rapporto, sono strettamente legati al lavoro a distanza. La Tabella 1.2 fornisce una panoramica delle statistiche demografiche ed economiche di base del Trentino.

La governance locale dell'Italia conferisce significativi poteri legislativi alle sue 20 unità subnazionali di primo livello, ovvero le regioni. Inoltre, cinque regioni sono designate dalla Costituzione italiana come "autonome", e quindi disciplinate da statuti di autonomia ad hoc. Il Trentino-Alto Adige/Südtirol delega ulteriormente le sue competenze alle sue province costituenti, Trento e Bolzano-Bozen, che sono così denominate "province autonome", e sono contate come regioni nel quadro della nomenclatura delle unità territoriali statistiche (NUTS2). In questo quadro, i poteri devoluti trasferiti alle province autonome coprono questioni politiche, legislative, amministrative e fiscali, rendendole un banco di prova unico per politiche innovative.

Mentre la legge provinciale n. 3/2020 ha fatto un primo passo nella promozione del lavoro a distanza in Trentino come un modo per rafforzare il distanziamento sociale nel contesto della pandemia,<sup>14</sup> alla fine del 2020 una delibera della giunta provinciale ha dato mandato all'amministrazione di progettare una strategia a lungo termine per il lavoro a distanza.<sup>15</sup>

La risoluzione definisce il "lavoro agile" come una "forma di occupazione caratterizzata dall'assenza di vincoli di tempo (o di spazio) e da un'organizzazione [dei compiti] basata su fasi, cicli e obiettivi, stabiliti tra il lavoratore e il datore di lavoro in modo tale da favorire la crescita della produttività". Ciò implica che il passaggio al lavoro a distanza richieda l'adozione di un approccio olistico per ripensare i rapporti di lavoro, andando oltre la semplice trasposizione dei processi tradizionali in un ambiente online.

Nel promuovere tale modalità di lavoro nel settore pubblico e privato e nel fissare standard comuni a tutti i datori di lavoro, la delibera riconosce che la transizione può "avere un impatto sui fondamentali socio-economici del territorio, come la mobilità e lo sviluppo economico delle aree rurali, che dovranno essere ripensati sulla base di nuovi paradigmi". L'amministrazione locale mostra infatti interesse per gli effetti non solo interni ma anche esterni alle organizzazioni che adottano il lavoro a distanza, coerentemente con l'obiettivo strategico dichiarato di aumentare la competitività complessiva del Trentino. Nei suoi piani, il lavoro a distanza potrebbe servire a tale scopo in diversi modi, tra cui: una più efficiente fornitura di servizi pubblici, poiché l'orario di servizio potrebbe essere esteso e i dipendenti pubblici riassegnati a comunità più piccole; risparmi derivanti da minori investimenti nelle sedi di lavoro, con più persone che lavorano da casa; un incentivo alla digitalizzazione dei processi all'interno dei datori di lavoro pubblici e privati; e una migliore capacità di attrarre lavoratori e residenti, grazie a migliori condizioni quadro per conciliare esigenze professionali e personali.

Il processo istituzionale alla base della preparazione della strategia riflette il livello di ambizione e la pluralità degli obiettivi perseguiti dal governo locale. La consultazione con le parti interessate è organizzata secondo una struttura tripartita, con ogni gruppo responsabile della definizione degli standard su ciascuna delle dimensioni caratteristiche del lavoro a distanza, vale a dire manageriale, digitale e territoriale. I partecipanti includono membri del governo locale e delle sue agenzie responsabili per le politiche correlate,

<sup>13</sup> La classifica del Trentino nel Regional Well-Being Index dell'OCSE è disponibile su: <https://www.oecdregionalwellbeing.org/ITH2.html>

<sup>14</sup> Legge Provinciale no. 3/2020: [https://www.consiglio.provincia.tn.it/doc/clex\\_36556.pdf](https://www.consiglio.provincia.tn.it/doc/clex_36556.pdf)

<sup>15</sup> L'obiettivo è la creazione di un piano strategico a livello locale volto a promuovere lo sviluppo sociale ed economico. Per ulteriori informazioni consultare: <https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/Lavoro-agile-verso-la-creazione-di-un-distretto-Trentino-intelligente>

associazioni imprenditoriali e singole aziende di particolare rilevanza, così come il mondo accademico e gli istituti di ricerca. Secondo la risoluzione, un secondo giro di consultazioni identificherà successivamente i potenziali impatti del lavoro a distanza su una serie di settori, tra cui la mobilità, la coesione territoriale e la protezione dell'ambiente, per citarne solo alcuni. L'intero processo dovrebbe portare alla presentazione di una prima versione della strategia entro la fine del 2021, immediatamente seguita dal lancio di misure pilota, con un orizzonte temporale 2021-23.

Questo rapporto intende contribuire all'iniziativa dell'amministrazione provinciale trentina fornendo dati quantitativi (Sezione 2. ) e qualitativi (Sezione 3. ) nonché evidenze per la sua strategia pianificata e una serie di raccomandazioni politiche basate su evidenze empiriche (Sezione 4. ).

**Tabella 1.2. Statistiche demografiche ed economiche di base del Trentino**

Territorio e demografia		Posizione in Italia (su 21 regioni)*	Anno e fonte
Dimensione (km <sup>2</sup> )	6 206.86	17 <sup>a</sup>	2021 (ISTAT)
Popolazione	544 745	17 <sup>a</sup>	2021 (ISTAT)
Densità di popolazione	88 abitanti/km <sup>2</sup>	16 <sup>a</sup>	2021 (ISTAT)
Quota di territorio montuoso (>600m)	100% dei comuni		2021 (ISTAT)
<b>Economia</b>			
PIL (milioni di EUR, prezzi costanti, anno di riferimento 2015)	20 203.8 (2019)	18 <sup>a</sup>	2019 (OCSE)
PIL per capita (EUR, prezzi costanti)	37 339	3 <sup>a</sup>	2019 (OCSE)
Gini index (reddito disponibile)	0.282	6 <sup>a</sup> più bassa	2013 (OCSE)
<b>Occupazione</b>			
Tasso di occupazione (15-64 anni)	68.5%	3 <sup>a</sup>	2019 (OCSE)
<i>Uomini</i>	74.9%	5 <sup>a</sup>	2019 (OCSE)
<i>Donne</i>	61.7%	4 <sup>a</sup>	2019 (OCSE)
<i>Giovani (25-34)</i>	76.3%	3 <sup>a</sup>	2019 (ISTAT)
<b>Competenze e innovazione</b>			
Totale istruzione terziaria (ISCED2011 livelli da 5 a 8), 25-64	22.4%	4 <sup>a</sup>	2020 (OCSE)
Spese in ricerca e sviluppo (% PIL)	1.57%	5 <sup>a</sup>	2018 (OCSE)
<i>Da imprese</i>	0.65%	11 <sup>a</sup>	2018 (OCSE)
<i>Dal governo</i>	0.41%	2 <sup>a</sup>	2018 (OCSE)
<i>Da istituzioni di istruzione superiore</i>	0.46%	7 <sup>a</sup>	2015 (OCSE)
<b>Benessere regionale*</b>			
Condizioni abitative	4.4	12 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Soddisfazione di vita	5.9	2 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Accesso ai servizi	7.4	3 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Impegno civico	6.7	10 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Istruzione	6.7	1 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Lavoro	7.4	2 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Comunità	8.5	2 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Ambiente	5.3	6 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Reddito	5.0	4 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Salute	9.9	1 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)
Sicurezza	9.5	13 <sup>a</sup>	2017 (OCSE)

Nota: \*Ogni regione è misurata rispetto a undici indicatori di benessere. I valori degli indicatori sono espressi con un punteggio tra 0 e 10. Un punteggio elevato indica una migliore performance rispetto alle altre regioni OCSE. I dati si riferiscono al 2017 o all'ultimo anno disponibile.

Fonte: Elaborazione degli autori su una pluralità di fonti ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) e OCSE.

## 2. Misurare il lavoro a distanza in Trentino

Questa sezione documenta dal punto di vista quantitativo il potenziale di lavoro a distanza del Trentino e dell'Alto Adige sulla base dell'occupazione attuale rispetto alla media nazionale italiana. Il livello medio di telelavorabilità su tutti i posti di lavoro in Trentino prima della pandemia (2018-2019) era di circa il 33%. In Alto Adige era leggermente inferiore, mentre la media nazionale era di qualche punto percentuale più alta. Questi dati sono strettamente in linea con quelli riscontrati in altri paesi del G7 (OECD, 2021, p. 51<sup>[2]</sup>). Tuttavia, emergono differenze sostanziali tra i settori. Inoltre, la percentuale di lavoratori che potrebbero lavorare almeno un giorno alla settimana ammonta a un eccezionale 57%, ammettendo come ipotesi che le mansioni telelavorabili possano essere concentrate nello stesso giorno.

La seconda valutazione quantitativa esamina i livelli di lavoro a distanza registrati nelle indagini sulla forza lavoro negli ultimi tre anni in Trentino, compreso il periodo della pandemia. Il lavoro a distanza effettivo era una pratica poco diffusa prima della pandemia, con una media di circa il 5% di tutti i lavoratori. Durante il primo picco della pandemia, la quota di intervistati che ha indicato di aver lavorato a distanza almeno un giorno alla settimana è salita al 22%. Tuttavia, al termine del primo periodo emergenziale, si è rilevato un rapido ritorno all'ufficio.

In ultima analisi, questa sezione mostra che la stima sul potenziale di lavoro a distanza di un dato gruppo occupazionale è un forte predittore dei suoi livelli effettivamente rilevati di lavoro a distanza, anche se l'adozione generale del lavoro a distanza è contenuta. Altri fattori fortemente correlati con il lavoro a distanza sono il livello di istruzione e le dimensioni dell'azienda. Questi indicatori sono condivisi in Trentino e in Alto Adige, così come in Italia in generale. Alcuni altri fattori, come la situazione familiare, il genere e il settore lavorativo, non mostrano invece una correlazione significativa con la pratica del lavoro a distanza.

### 2.1. Livelli potenziali di lavoro a distanza

Nel 2019, la quota media di telelavorabilità tra i lavori italiani era del 32,3%, sulla base della distribuzione nazionale dell'occupazione per tipo di professione (Figura 2.1).<sup>16</sup> Per il Trentino e l'Alto Adige, tale dato è superiore alla media nazionale rispettivamente di 1,3 e 1,2 punti percentuali, anche se l'entità del divario è da trattare con cautela dato il minor numero di osservazioni nelle due province su cui questi dati sono stimati.<sup>17</sup>

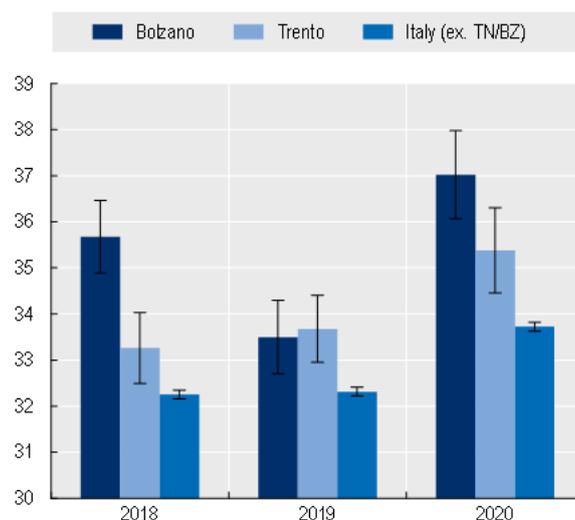
---

<sup>16</sup> La metodologia per determinare quali e in che misura le occupazioni sono telelavorabili segue le precedenti pubblicazioni OCSE (OECD, 2020<sup>[4]</sup>). In breve, per ogni occupazione le mansioni ad esse tipicamente associate sono qualificate come telelavorabili o meno. Le occupazioni con più compiti telelavorabili riceveranno un punteggio più alto. I punteggi specifici associati al lavoro a distanza così ottenuti sono poi integrati con i dati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia.

<sup>17</sup> Poiché l'indagine sulle forze di lavoro si basa su un campione di individui, la variazione da un anno all'altro e la variazione tra le province può essere dovuta, almeno in parte, alla variazione di campionamento. Le bande di errore al 95% suggeriscono che la variazione tra il 2018 e il 2019 non sia statisticamente significativa.

Il livello stimato di telelavorabilità è cresciuto durante la pandemia in entrambe le province e in Italia. L'aumento è dovuto ai cambiamenti nell'occupazione (in particolare, una diminuzione tra le occupazioni meno telelavorabili), piuttosto che nell'attitudine delle occupazioni ad essere svolte a distanza, che si mantiene costante nel periodo osservato. Anche se la tendenza all'occupazione può essere invertita, una volta che il distanziamento sociale e le altre misure di contenimento non sono più in vigore, è importante notare che l'aumento del lavoro a distanza è stato sproporzionatamente più alto nelle province prese in esame.

**Figura 2.1. Telelavorabilità in Alto Adige, Trentino e resto d'Italia**

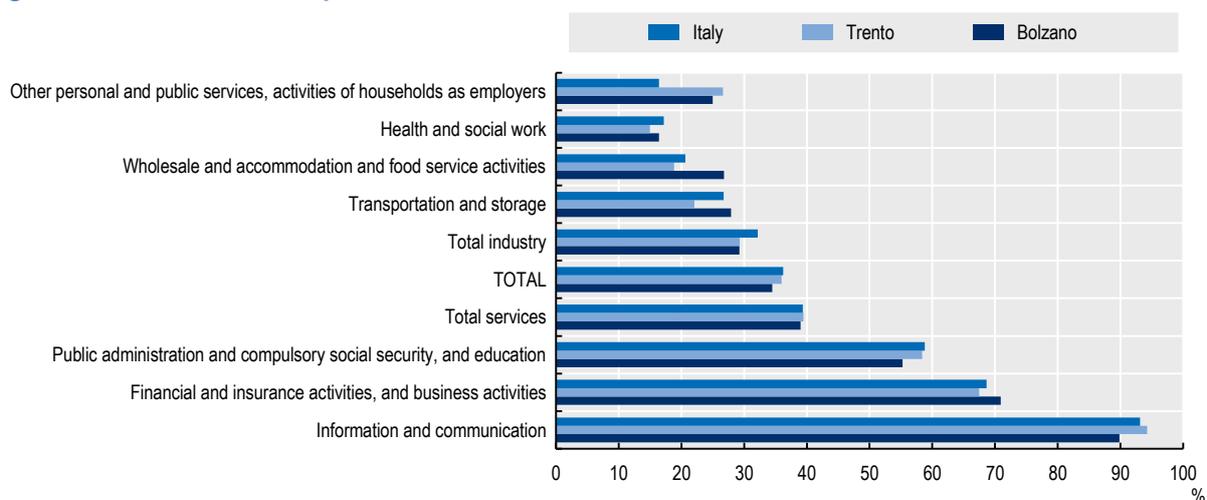


Nota: Telelavorabilità media in base ai codici di occupazione (OECD, 2020<sup>[4]</sup>). Le bande di errore indicano gli intervalli di confidenza al 95%, che sono più ampi per le province a causa del minor numero di osservazioni. Si noti che l'asse verticale è troncato a partire dal basso.

Fonte: Calcoli OCSE sulla base della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia, 2018-2020 (ISTAT, 2020<sup>[5]</sup>).

La variazione del potenziale di lavoro a distanza tra le regioni dipende in definitiva dalla presenza di occupazioni telelavorabili. Le occupazioni con livelli più alti di telelavorabilità tendono a concentrarsi in settori specifici. Pertanto, ci sono grandi differenze di telelavorabilità tra settori, piuttosto che tra territori (vedi Figura 2.2). Soprattutto i settori dei servizi legati all'ICT e all'amministrazione aziendale tendono ad avere alte quote di occupazioni telelavorabili. Al contrario, i settori attivi nei servizi alle persone, nei trasporti e in gran parte del manifatturiero, registrano livelli relativamente bassi di telelavorabilità. La maggiore occupazione nel settore dei servizi alle persone e pubblici (compreso il turismo) in Trentino e in Alto Adige rispetto alla media nazionale, in combinazione con la bassa telelavorabilità in questo settore, spiega in gran parte le differenze regionali osservate nella Figura 2.1.

Figura 2.2. Telelavorabilità per settore



Nota: Posti di lavoro telelavorabili per settore come percentuale di tutti i posti di lavoro del settore. Il lavoro a distanza segue la definizione e la metodologia ISTAT (2021<sup>[6]</sup>). La metodologia è concettualmente identica a quella adottata dall'OCSE (2020<sup>[4]</sup>), ma ha variazioni nelle valutazioni di telelavorabilità specifiche dell'occupazione.

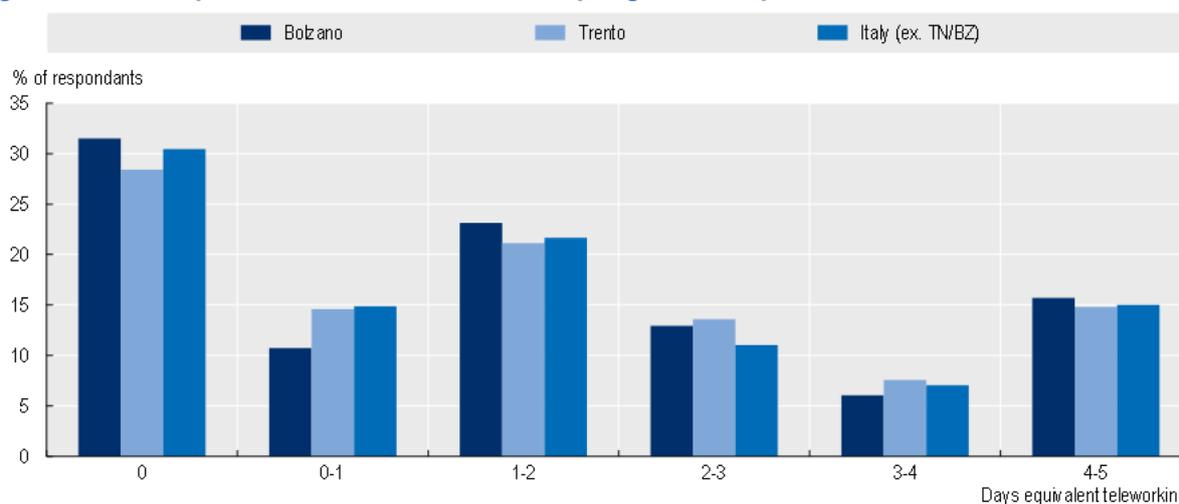
Fonte: Tabulazioni personalizzate fornite dall'ISTAT, sulla base di ISTAT (2021<sup>[6]</sup>).

La pandemia ha aumentato la rilevanza del lavoro a distanza, anche per occupazioni che generalmente non erano associate a questa pratica. Tuttavia, ogni occupazione consiste in una combinazione di compiti, e alcuni compiti possono diventare telelavorabili con nuovi investimenti e sviluppi tecnologici. Per esempio, il funzionamento delle macchine nella produzione industriale può non essere tipicamente associato al lavoro a distanza, ma con ulteriori investimenti nella "produzione intelligente" questa potrebbe diventare una possibilità in futuro. Ciò indica un margine di potenziamento della telelavorabilità in una regione o in un settore anche qualora le occupazioni principali rimangano in gran parte invariate. La prossima sezione approfondirà ulteriormente la capacità e il grado di interesse delle aziende trentine a esplorare questi nuovi metodi di produzione.

L'indicatore generale della telelavorabilità media per regione o per settore non consente di comprendere la distribuzione telelavorabilità nel corso di una tipica settimana di lavoro. Per esempio, se alcuni lavori sono telelavorabili al 20%, questo offrirebbe a un dipendente la possibilità di lavorare a distanza un giorno alla settimana.<sup>18</sup> La Figura 2.3 indica che in Trentino il 28% dei lavoratori ha un potenziale di lavoro a distanza pari a zero. Quindi, il 72% dei lavoratori ha almeno un certo potenziale di lavoro a distanza. Se non si contano i lavoratori che hanno meno di una giornata intera equivalente di potenziale di lavoro a distanza, il 57% dei lavoratori può lavorare almeno un giorno intero a distanza. La maggior parte di loro, ovvero il 35% di tutti i lavoratori trentini, tende ad avere un potenziale di lavoro a distanza che andrebbe da uno o tre giorni a settimana.

<sup>18</sup> Nell'ipotesi che i compiti telelavorabili possano essere eseguiti tutti negli stessi giorni, mentre la concentrazione della maggior parte dei compiti che richiedono la presenza ai giorni sul posto di lavoro permette di rappresentare la percentuale di telelavorabilità (ad esempio 20%, 40%, 60%) ad un potenziale numero di giorni in cui un'occupazione può essere eseguita da casa (ad esempio 1, 2, 3 giorni rispettivamente).

**Figura 2.3. Livelli potenziali di lavoro a distanza per giornate equivalenti**



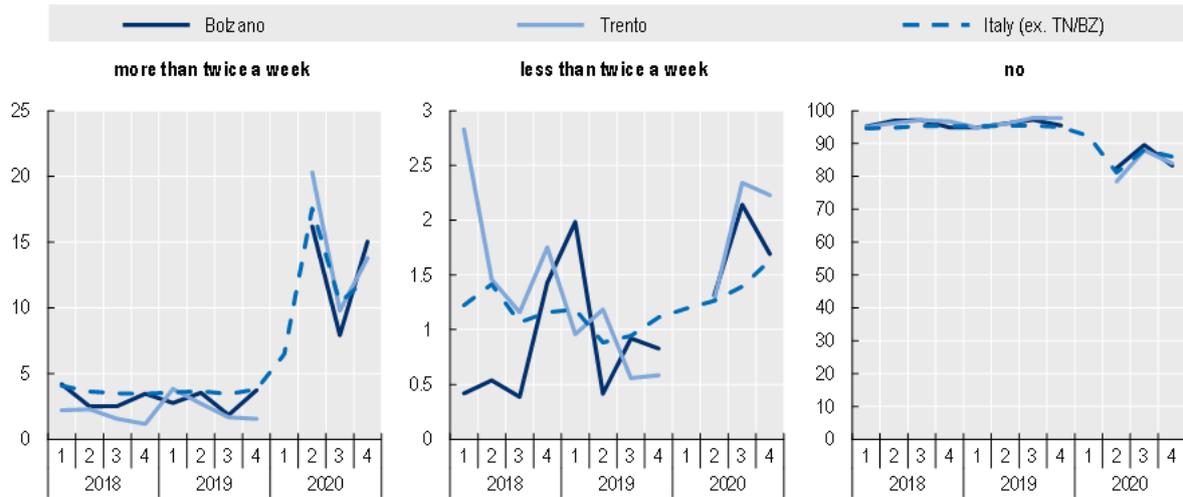
Nota: Il potenziale di lavoro a distanza tradotto da una percentuale a giornate equivalenti, dove fino al 20% equivale a 1 giorno, il 40% a 2 giorni ecc. Le barre zero sono quelle con potenziale zero, e 0-1 include solo quelle che hanno più di zero ma meno del 20% di potenziale di lavoro a distanza.

Fonte: Calcoli OCSE sulla base della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia, 2019.

## 2.2. Livelli reali di lavoro a distanza

La pratica del lavoro a distanza nel tempo può essere misurata utilizzando la Rilevazione campionaria sulle Forze di Lavoro. I risultati sono riassunti nella Figura 2.4. Nel 2018 e nel 2019, circa il 3-4% degli intervistati a livello nazionale ha indicato di aver lavorato a distanza più di due volte a settimana, con un ulteriore 1% di intervistati che afferma di farlo meno di due volte a settimana. In Trentino e in Alto Adige l'adozione del lavoro a distanza più di due volte a settimana è stata inferiore, ma la quota di persone che lavorano meno di due volte a settimana è stata leggermente superiore rispetto alla media nazionale. Nel complesso, l'uso effettivo del lavoro a distanza in Trentino e in Alto Adige è stato simile alla media nazionale. La situazione è sostanzialmente cambiata a partire dal primo trimestre del 2020. La pratica del lavoro a distanza più di due volte a settimana è aumentata al 20% in Trentino e al 16% in Alto Adige, mentre la media nazionale è salita al 18%. È aumentato anche il numero dei lavoratori che lavorano a distanza meno di due volte a settimana, sebbene questo aumento sia relativamente basso, in linea con la pratica del lavoro a distanza a tempo pieno durante il picco della pandemia. Il lavoro a distanza è poi calato durante il terzo trimestre del 2020 ed è aumentato di nuovo durante il quarto, rispecchiando da vicino il numero dei casi di COVID-19 nel paese e i relativi decreti governativi sul distanziamento sociale.

**Figura 2.4. Lavoro a distanza dichiarato**

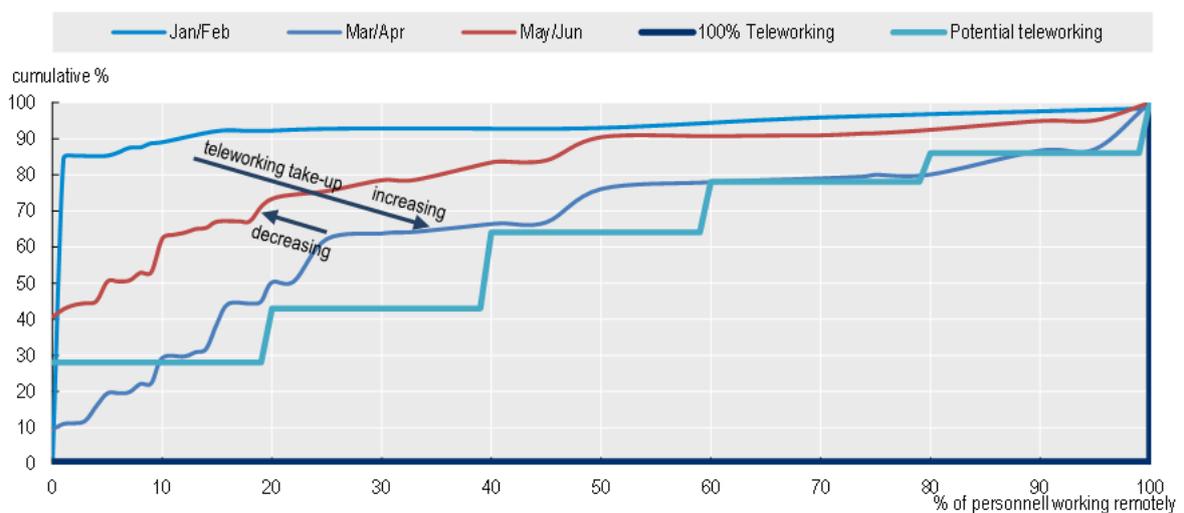


Nota: Risposte alla domanda “Ha lavorato da casa nelle ultime quattro settimane?” Il divario per il 2020 Q1 è dovuto alla mancanza di risposte sufficienti nei dati relativi alle due province.

Fonte: Calcoli OCSE sulla base della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia, 2018-2020.

I dati di un'indagine sulle aziende trentine attestano ulteriormente la variazione nella pratica del lavoro a distanza durante il 2020. Alle aziende è stato chiesto di indicare la percentuale dei loro dipendenti che lavorano a distanza, e quanto spesso. Per esempio, un'azienda potrebbe rispondere che il 20% dei dipendenti lavora a distanza per il 20% del tempo (un giorno alla settimana), con un ulteriore 30% dei dipendenti che lavora a distanza per il 40% del tempo (due giorni alla settimana). Come indicato nella Figura 2.5, prima della pandemia (gennaio/febbraio 2020), il numero di occupati che lavoravano a distanza era basso. Da marzo/aprile la pratica del lavoro a distanza è sostanzialmente aumentata, e si può sostenere che abbia raggiunto livelli vicini al massimo potenziale. Tuttavia, da maggio/giugno la pratica del lavoro a distanza si è nuovamente ridotta in modo sostanziale, in linea con l'allentamento delle misure di distanziamento sociale.

**Figura 2.5. Lavoro a distanza nelle aziende trentine nel corso del 2020**



Nota: La figura indica le percentuali cumulative sulla domanda alle imprese “Quale percentuale del vostro personale ha lavorato a distanza?” Risposte ponderate di un'indagine sul Trentino. Più alta è la linea più bassa è la percentuale di lavoro a distanza, più bassa è la linea più alta è la quota di lavoratori che lavorano a distanza. Il lavoro a distanza potenziale segue le percentuali indicate nella Figura 2.3 (basata sulla distribuzione occupazionale nel 2018). Il lavoro a distanza totale rappresenta il caso estremo del 100% di lavoro a distanza per tutti i lavoratori. Il contrario, nessun lavoro a distanza per tutti i lavoratori sarebbe l'immagine speculare nell'angolo in alto a sinistra, che è ciò che la linea di gennaio/febbraio pressoché rappresenta.

Fonte: Calcoli OCSE sulla base di ISPAT e della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia, 2019.

La scelta delle persone di lavorare a distanza è il risultato di una combinazione di fattori, tra cui il tipo di occupazione (che definisce il potenziale di lavoro a distanza), la situazione personale, il livello di istruzione, la situazione lavorativa e le caratteristiche delle aziende datrici di lavoro. L'analisi della regressione lineare permette di testare empiricamente quali fattori sono associati più fortemente al lavoro a distanza in Italia nel suo complesso, e in Trentino e Alto Adige separatamente.

La Tabella 2.1 presenta le stime sui fattori individuali e regionali che predicano la partecipazione al lavoro a distanza degli individui.<sup>19</sup> La tabella confronta le risposte del periodo pre-pandemico (2018-2019, tutti i trimestri, colonne 1 e 2) con quelle del periodo pandemico (2020, trimestri dal 2 al 4, colonne 3 e 4). Inoltre, confronta le risposte a livello nazionale con quelle dei lavoratori che hanno la loro sede di lavoro nelle province del Trentino e dell'Alto Adige. Come variabile esplicativa viene aggiunta la telelavorabilità specifica dell'occupazione di un individuo. Questa variabile controlla in larga misura il ruolo giocato dal tipo di occupazione e del settore del lavoratore sulla probabilità di telelavorare.

La telelavorabilità è infatti un buon fattore predittivo del lavoro a distanza effettivo, in Italia nel suo complesso e in Trentino-Alto Adige separatamente. I risultati indicano anche un forte aumento del coefficiente durante la pandemia, confermando che il lavoro a distanza è diventato più comune ma ancora specifico per il tipo di occupazione. I coefficienti sono comunque relativamente bassi. Soprattutto prima della pandemia, un aumento della telelavorabilità dell'occupazione di 10 punti percentuali, aumenta solo dello 0,3% la probabilità che una persona sia ingaggiata in qualche forma di lavoro a distanza.

Guardando al singolo lavoratore, le caratteristiche più importanti che hanno influenzato il lavoro a distanza prima del 2020 sono state il livello di istruzione (più alto è il livello più alta è la probabilità di lavorare a distanza) e il tipo di lavoratore classificato tra operaio, impiegato, manager e lavoratore autonomo. Questi risultati sono disponibili anche per il Trentino e l'Alto Adige. Durante il periodo della pandemia, i coefficienti di queste variabili esplicative sono aumentati, suggerendo ancora una volta che la pratica del lavoro a distanza è legata alle caratteristiche del lavoro sottostante anche in condizioni di emergenza. Mentre questi risultati non sono forse sorprendenti, è notevole notare che alcune altre caratteristiche si mostrano *non* importanti, tra cui il genere (anche se statisticamente significativo, il coefficiente è molto basso) e la situazione familiare.<sup>20</sup>

Per quanto riguarda le variabili contestuali, la probabilità che un lavoratore abbia esperienza di lavoro a distanza aumenta con la dimensione dell'azienda, come indicato dai coefficienti crescenti per categoria di dimensione aziendale e dalla crescente significatività statistica di questi coefficienti. Lo stesso modello è osservato per il Trentino e l'Alto Adige, anche se gli effetti sembrano leggermente più deboli e meno pronunciati per le aziende più piccole e più grandi, potenzialmente a causa della minore dimensione del campione della regione. Anche se l'aspetto occupazionale è ampiamente controllato, la distinzione indica

<sup>19</sup> Il lavoro a distanza si basa su una singola domanda nell'indagine sulla forza lavoro, “nelle ultime quattro settimane, ha lavorato da casa” a cui erano associate 4 risposte: “Più di due volte a settimana”, “Meno di due volte a settimana”, “No”, “Non so”. Ai fini di questa modellizzazione, le prime due risposte sono valutate contate come un individuo che pratica il lavoro a distanza. Analisi della Banca d'Italia e dell'Istat hanno effettuato analisi simili (Depaolo and Giorgi, 2021<sup>[16]</sup>; ISTAT, 2021<sup>[6]</sup>). I risultati qui disponibili utilizzano una diversa specificazione empirica e stimano i modelli separatamente per i lavoratori del Trentino-Alto Adige.

<sup>20</sup> I risultati disponibili in Depaolo e Giorgi (2021<sup>[16]</sup>) suggeriscono che il numero e l'età dei bambini non influenza il lavoro a distanza in Italia. Tuttavia, la loro specifica del modello empirico è diversa da quella usata qui.

ancora che i lavoratori delle aziende dei servizi alle imprese e della tecnologia avevano maggiori probabilità di lavorare a distanza prima della pandemia rispetto ai lavoratori del settore manifatturiero, e questo è diventato particolarmente evidente durante la pandemia. I servizi alle persone, invece, sono rimasti indietro rispetto al tasso di lavoro a distanza nel settore manifatturiero. Gli indicatori regionali suggeriscono che il lavoro a distanza era leggermente più probabile tra i lavoratori del nord del paese e il divario nel lavoro a distanza tra le aree del nord e del sud è aumentato durante la pandemia. Tuttavia, questo potrebbe anche essere spiegato dalla variazione dell'intensità del virus e delle relative restrizioni sociali messe in atto nelle diverse regioni nel tempo, sottolineando che il numero di casi di COVID-19 era sproporzionatamente concentrato nel nord.

**Tabella 2.1. Effetti delle caratteristiche del lavoratore, dell'impresa e del territorio sul lavoro a distanza in Italia e in Trentino-Alto Adige prima e durante la pandemia**

	(1)	(2)	(3)	(4)
Periodo	2018-2019		2020	
Luogo	Italia	Trentino-Alto Adige	Italia	Trentino- Alto Adige
Telelavorabile	0.023*** (9.9)	0.038*** (5.8)	0.170*** (34.5)	0.153*** (7.6)
<b>Genere (base = maschile)</b>				
Femminile	-0.004*** (-4.5)	-0.003 (-0.6)	0.008* (2.0)	-0.007 (-0.5)
<b>Scolarizzazione (base = basso)</b>				
Medio	0.004** (3.0)	0.006 (1.1)	0.055*** (11.6)	0.052* (2.6)
Alto	0.011*** (6.2)	0.019** (2.7)	0.099*** (14.5)	0.118*** (4.7)
<b>Situazione familiare (base = single)</b>				
Coppia con figli	0.002 (1.4)	0.010* (2.0)	-0.011* (-2.4)	0.010 (0.5)
Coppia senza figli	-0.000 (-0.1)	0.019** (2.7)	-0.006 (-1.2)	0.017 (0.7)
Genitore single, maschio	0.002 (0.4)	0.008 (0.5)	-0.012 (-0.9)	-0.009 (-0.2)
Genitore single, femmina	0.001 (0.4)	0.021* (2.1)	-0.011 (-1.5)	0.000 (0.0)
<b>Tipo di lavoratore (base = operaio)</b>				
Manager	0.013*** (4.6)	0.004 (0.5)	0.167*** (10.7)	0.128*** (4.2)
Impiegato	0.003* (2.5)	0.001 (0.2)	0.137*** (15.0)	0.123*** (7.2)
Lavoratore autonomo	0.116*** (15.0)	0.127*** (4.1)	0.193*** (16.0)	0.251*** (4.6)
<b>Dimensione aziendale (base = 1-10)</b>				
11-15	0.000 (0.3)	-0.004 (-0.6)	0.038*** (6.7)	0.007 (0.3)
16-19	0.003 (1.4)	0.002 (0.2)	0.035*** (3.9)	0.043 (1.2)
20-49	0.003* (2.5)	0.007 (1.8)	0.064*** (13.1)	0.075*** (1.8)

	(2.3)	(1.0)	(8.4)	(3.3)
50-249	0.008***	0.015*	0.090***	0.056**
	(4.6)	(2.2)	(11.3)	(2.8)
250+	0.010***	0.002	0.107***	0.043
	(4.0)	(0.3)	(10.0)	(1.8)
<b>Settore (base = Industria manifatturiera)</b>				
Commercio all'ingrosso e attività dei servizi di alloggio e ristorazione	-0.000	-0.011*	-0.040***	-0.036
	(-0.2)	(-2.2)	(-5.5)	(-1.6)
Trasporto e stoccaggio	0.000	0.005	-0.032***	-0.068*
	(0.2)	(0.5)	(-3.9)	(-2.2)
Informazione e comunicazione	0.019***	-0.002	0.118***	0.137**
	(7.3)	(-0.2)	(10.5)	(2.8)
Attività finanziarie e assicurative e attività commerciali	0.008***	-0.002	0.064***	0.035
	(4.3)	(-0.4)	(7.7)	(1.3)
Amministrazione pubblica e sicurezza sociale obbligatoria, e istruzione	-0.004	-0.006	0.073***	0.135***
	(-1.7)	(-0.9)	(5.8)	(4.0)
Salute e assistenza sociale	0.012***	0.039***	-0.013	-0.003
	(3.4)	(5.1)	(-1.1)	(-0.1)
Altri servizi pubblici e alla persona, attività delle famiglie come datori di lavoro e altri	0.001	-0.006	0.001	-0.042
	(0.5)	(-0.7)	(0.1)	(-1.2)
<b>Regione (base = Nord-Ovest [colonne 1, 3]/ Alto Adige [colonne 2, 4])</b>				
Nord-Est	0.006*		-0.023	
	(2.3)		(-1.6)	
Centro	-0.003		-0.018	
	(-1.2)		(-1.2)	
Sud	-0.007**		-0.023	
	(-3.2)		(-1.8)	
Isole	-0.006**		-0.042**	
	(-3.1)		(-3.0)	
Trentino		-0.013***		-0.001
		(-3.3)		(-0.1)
Osservazioni	98173	6793	38538	2382

Note: Margini basati su regressioni probit su dati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia. I coefficienti sono interpretabili come cambiamenti nella probabilità di osservare il lavoro a distanza per un individuo. Poiché tutte le covariate sono variabili fattoriali, i coefficienti dovrebbero essere visti come cambiamenti in questa probabilità rispetto al gruppo base, che è indicato nelle intestazioni delle righe. Colonne (1) e (3) errori standard raggruppati per provincia, colonne (2) e (4) errori standard robusti. Livelli di significatività: \* p<0,10, \*\* p<0,05, \*\*\*p<0,01  
Fonte: Calcoli OCSE sulla base della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia.

# 3. Preferenze e tendenze degli stakeholder del Trentino

Questa sezione prende in esame le prospettive di diversi tipi di stakeholder riguardo alle opportunità e alle sfide associate a un uso più esteso del lavoro a distanza (vedi Box 3.1). Una prima questione riguarda ciò che si intende precisamente con il termine “lavoro a distanza”, suggerendo la presenza di opinioni radicate sull’argomento (paragrafo 3.1). La contrattazione tra le parti sociali riflette una pluralità di interessi alla base della pratica del lavoro a distanza (3.2). Le domande sulle preferenze future hanno evidenziato barriere sia tangibili che intangibili per un’ulteriore adozione del lavoro a distanza (3.3), mentre le pratiche di gestione condivise dai rappresentanti del settore pubblico e privato hanno offerto lezioni su come proseguire in questo ambito (3.4). Altre considerazioni sollevate includono le implicazioni territoriali e di mercato del lavoro a distanza (rispettivamente 3.5 e 3.6).

## Box 3.1. Cogliere le tendenze locali del lavoro a distanza attraverso le interviste agli stakeholder

Una serie di interviste condotte tra maggio e giugno 2021 con stakeholder selezionati del Trentino completa il corpo di evidenze quantitative illustrate nella sezione precedente.

Prima delle interviste è stato predisposto un quadro generale di domande, avendo in mente tre gruppi: i) i rappresentanti del governo locale, ii) i sindacati e, iii) le associazioni datoriali. La maggior parte degli intervistati che rientrano in questi gruppi ricoprono posizioni manageriali, quindi sono in una posizione ideale per commentare l’impatto del lavoro a distanza all’interno della loro rispettiva organizzazione o comunità, nel caso delle parti sociali. Le associazioni imprenditoriali selezionate rappresentano la pluralità dei settori che compongono l’economia del Trentino, tra cui il manifatturiero, il commercio al dettaglio e il turismo. La maggior parte delle domande rivolte a questi tre gruppi mirava a cogliere aspetti sistemici, come le opportunità e le sfide percepite associate al lavoro a distanza, la presenza di barriere e le preferenze future riguardo a questa modalità di lavoro, così come le potenziali implicazioni della sua diffusione su larga scala per lo sviluppo locale.

Un quarto gruppo di interviste si è rivolto ai professionisti delle risorse umane di medie e grandi aziende trentine in settori quali ingegneria, energia e software, ciascuna con una quota significativa di personale impegnato a distanza. In questo contesto, le interviste miravano a raccogliere informazioni sulle pratiche aziendali relative al lavoro a distanza prima, durante e dopo la pandemia tra le aziende che, data la loro rilevanza per l’economia regionale, possono servire, in futuro, come punto di riferimento per altri datori di lavoro. Una metodologia simile per una valutazione regionale del lavoro a distanza nel settore privato è stata recentemente condotta nel Nord dell’Inghilterra (Taylor et al., 2021<sup>[7]</sup>).

### 3.1. Comprendere il lavoro a distanza

#### **Definizioni: una questione di sostanza**

Secondo l'opinione comune, le forme future di lavoro a distanza dovrebbero essere radicalmente diverse da quelle sperimentate durante la pandemia di COVID-19. Mentre quest'ultimo modello era motivato da un'emergenza sanitaria e influenzato negativamente da rigide regole di distanziamento sociale, in futuro il lavoro a distanza potrebbe essere più orientato al valore e innovativo, andando ben oltre una semplice trasposizione online del lavoro in ufficio.

In Italia si usano due termini per indicare tale distinzione: "lavoro a distanza", e lo pseudoanglicismo di ampia diffusione "*smart working*"; il primo ha una connotazione negativa, il secondo positiva. Il lavoro a distanza durante la pandemia non era visto come un vero *smart working*, ma piuttosto la sua versione di seconda scelta, ovvero il lavoro a distanza. A rendere il quadro ancora più complesso, una legge italiana approvata nel 2017 ha coniato il termine "lavoro agile", ma tipicamente indicato come *smart working* sulla stampa e anche nelle fonti ufficiali. Poiché la legge attribuisce caratteristiche e obiettivi specifici alla nozione di *smart working* (Box 3.2), l'uso diffuso di questo termine ha un'importanza sostanziale, in quanto indica un'ampia preferenza per il modello previsto dal legislatore e ne sollecita la piena attuazione in futuro.

A questo proposito, è opinione comune che il lavoro a distanza debba essere motivato da opportunità specifiche (in particolare, una migliore conciliazione di lavoro e vita familiare), debitamente regolamentato, e adottato su base volontaria a partire da un accordo tra datori di lavoro e dipendenti. Secondo questo punto di vista, la combinazione con orari di lavoro flessibili e il passaggio da cicli di lavoro basati sul tempo a cicli basati sulle mansioni renderebbe il lavoro a distanza uno strumento ancora più efficace per migliorare la soddisfazione sul lavoro, senza danneggiare la produttività.

Per quanto riguarda gli scenari post-pandemici, vi è una chiara preferenza per il lavoro ibrido, che combina il lavoro a distanza e in ufficio. Mentre la concessione di giorni di lavoro a distanza può contribuire a ridurre il pendolarismo, migliorare la conciliazione tra lavoro e vita privata e, quindi, aumentare la soddisfazione sul lavoro, mantenere un certo grado di lavoro in ufficio gioverebbe al lavoro di squadra, allo spirito aziendale e, in definitiva, alla produttività. Il lavoro ibrido è largamente favorito anche perché evita una dispersione della forza lavoro nello spazio, che è la chiave per trattenere i talenti e i residenti e favorire il radicamento territoriale. Come indicano i paragrafi seguenti, le diverse forme di lavoro ibrido figurano in cima alle preferenze dei lavoratori anche secondo le indagini interne condotte da diverse organizzazioni trentine.

### Box 3.2. Una sintesi dei regolamenti nazionali sul lavoro a distanza, e il caso dell'Italia

Anche se è salito alla ribalta durante la pandemia, il lavoro a distanza era emerso come oggetto di regolamentazione in alcuni paesi OCSE molto prima (per esempio, l'Accordo-Quadro Europeo sul Lavoro a distanza risale al 2002). Le questioni cruciali dell'accesso al lavoro a distanza e le condizioni di lavoro dei lavoratori a distanza si sono evolute in molti paesi OCSE nel corso dell'ultimo decennio (OECD, 2021<sup>[8]</sup>).

L'accesso al lavoro a distanza è attualmente associato a un diverso grado di garanzie legali nei diversi paesi OCSE. Queste possono essere raggruppate a seconda che un diritto legale di richiedere il lavoro a distanza sia previsto per legge (nel qual caso può essere più o meno esteso, condizionato e applicabile), concesso da un contratto collettivo (sia a livello nazionale, settoriale o aziendale), o le sue condizioni siano lasciate interamente alla negoziazione dei contratti individuali tra datori di lavoro e dipendenti (o ad accordi a livello aziendale che coprono solo una minoranza di lavoratori).

Le regolamentazioni delle condizioni di lavoro dei lavoratori a distanza, a loro volta, sono più o meno ampie nei vari paesi, e vanno dalle regole sul processo di definizione degli accordi di lavoro a distanza (ad esempio la volontarietà, la reversibilità, ecc.), alle disposizioni antidiscriminazione, alle regole sulle responsabilità dei datori di lavoro per la sicurezza e la salute sul lavoro, gli orari di lavoro e gli straordinari, la privacy dei dati e la sicurezza informatica, nonché il costo delle attrezzature e della manutenzione.

In Italia, esiste un diritto applicabile per richiedere il lavoro a distanza occasionale (noto come "lavoro agile"), concesso dalla legge n. 81/2017, che stabilisce anche le condizioni di lavoro per i lavoratori agili. Al contrario, non esiste un diritto applicabile per richiedere il lavoro a distanza regolare, vale a dire che i datori di lavoro hanno una capacità illimitata di rifiutare le richieste dei dipendenti, e le condizioni di lavoro per i lavoratori a distanza regolari sono stabilite nella legislazione generale (ad esempio lo Statuto dei Lavoratori).

La legge italiana definisce il lavoro agile come "una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro stabilita di comune accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con eventuale utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa".<sup>21</sup> Gli accordi individuali stipulati tra datori di lavoro e lavoratori disciplinano le modalità di lavoro agile, tra cui lo svolgimento della prestazione lavorativa fuori sede, le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e le attrezzature utilizzate dal lavoratore. Gli accordi identificano anche i periodi di riposo dei lavoratori e le misure tecniche e organizzative necessarie per garantire la disconnessione del lavoratore dai dispositivi di lavoro. Durante la crisi pandemica, un decreto ministeriale ha stabilito che il lavoro agile si applica anche in assenza di accordi individuali.

Nel lavoro agile le attività vengono svolte sia in ufficio che all'esterno (quindi può essere inteso come occasionale), mentre nel lavoro a distanza ordinario i dipendenti lavorano in un luogo fisso, tipicamente a casa, nel tentativo di replicare il lavoro in ufficio a distanza. La disciplina del lavoro a distanza è ancora priva di una fonte legislativa, e poggia principalmente su un accordo generale sottoscritto dalle parti sociali nel 2004 in conformità all'Accordo-Quadro Europeo sopra citato.<sup>22</sup> L'accordo generale delega la definizione delle regole dettagliate alla contrattazione collettiva settoriale. Il lavoro a distanza può essere avviato solo con un accordo, individuale o collettivo, quindi è volontario. Generalmente, è lasciato alla richiesta del singolo dipendente, ed è sempre reversibile, nel senso che il dipendente può chiedere di tornare a lavorare presso il datore di lavoro, o il datore di lavoro può disporre il ritorno in ufficio se la prestazione non soddisfa gli standard richiesti.

Fonte: (OECD, 2021<sup>[8]</sup>).

### ***Evidenze limitate sulle preferenze future***

I livelli futuri di lavoro a distanza saranno stabiliti in primo luogo dai negoziati tra datori di lavoro e dipendenti. Pertanto, avere accesso alle informazioni sulle preferenze di entrambi i gruppi è un passo fondamentale per stimare la diffusione di questa pratica nel tempo e, quindi, stabilire obiettivi di realistici in una vasta gamma di aree, comprese le politiche sociali, ambientali ed economiche.

Durante la pandemia, diversi datori di lavoro pubblici e privati del Trentino hanno condotto indagini tra il proprio personale per tracciare le tendenze del lavoro a distanza e per valutare le preferenze future. Queste iniziative rappresentano un importante punto di partenza per rilevare le opinioni degli stakeholder sull'argomento. Tuttavia, non sono attualmente disponibili studi che includano l'intera forza lavoro del Trentino, se si esclude la Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia, che per altro si è concentrata più sulla misurazione delle tendenze attuali che su ciò che potrebbe accadere nella nuova normalità. La conseguenza principale è la mancanza di dati statisticamente rappresentativi sulle preferenze dei lavoratori e delle imprese rispetto a un futuro mantenimento del lavoro a distanza.

Le indagini sui dipendenti condotte fino ad oggi sembrano mostrare una chiara preferenza dei lavoratori per continuare le loro attività da remoto, prevalentemente in una modalità ibrida, anche se una percentuale significativa di loro opterebbe per una prevalenza di giorni di lavoro a distanza rispetto alla presenza in ufficio (si veda il prossimo paragrafo per maggiori dettagli). Le preferenze dei datori di lavoro, d'altra parte, sembrano essere diverse. Come analizzato nella sezione precedente, uno studio condotto dall'Istituto di Statistica della provincia di Trento mostra che le aziende tendono a sottostimare la telelavorabilità delle occupazioni del personale, rispetto ai livelli stimati di potenziale di lavoro a distanza basati sulle caratteristiche occupazionali. Tale divario potrebbe essere dovuto ad asimmetrie informative tra datori di lavoro e dipendenti, compresi i disallineamenti nella valutazione del grado di telelavorabilità di alcune mansioni. Altre motivazioni possono riguardare la riluttanza da parte dei datori di lavoro a promuovere il lavoro a distanza, a causa dell'investimento che comporta nel breve termine (combinato con l'incertezza sui potenziali guadagni) e una perdita di controllo da parte del management – quest'ultimo è un fattore spesso riportato nelle interviste.

Lavoratori, imprese e parti sociali rimangono incerti sul futuro. Mentre la maggioranza delle parti interessate crede che la diffusione del lavoro a distanza sia irreversibile, nessuno osa prevedere quanto si espanderà o quali influenze avrà in futuro, sottolineando la necessità di monitorare il suo utilizzo. Un'indagine sulle preferenze attuali tra le imprese e i lavoratori può aiutare i responsabili delle politiche locali ad anticipare dove sarà il punto di equilibrio in termini di diffusione del lavoro a distanza.

## **3.2. Una pluralità di interessi in gioco**

### ***Opportunità e sfide percepite***

Come indicato nella Tabella 1.1, la diffusione su larga scala del lavoro a distanza può comportare una serie di opportunità e sfide per le persone, i territori e le imprese. Per esempio, gli stakeholder trentini pongono particolare enfasi sulle sue potenzialità di migliorare la conciliazione tra lavoro e vita familiare. Al contrario, sembrano dedicare relativamente poca attenzione al rischio di ampliare le disuguaglianze tra le occupazioni nell'economia, in base alla possibilità di svolgere il proprio lavoro a distanza.

<sup>21</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81: Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire forme di lavoro flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. Disponibile all'indirizzo: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<sup>22</sup> Accordo interconfederale per l'attuazione dell'Accordo-Quadro Europeo sul lavoro a distanza concluso il 16 luglio 2002: [https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo\\_interconfederale\\_lavoro\\_a\\_distanza\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_interconfederale_lavoro_a_distanza_9_6_2004.pdf)

Le indagini interne sul lavoro a distanza condotte da datori di lavoro pubblici e privati in Trentino durante la pandemia hanno rilevato che quattro lavoratori a distanza su cinque riportano un'esperienza positiva rispetto al lavoro a distanza (Tabella 3.1). Infatti, dall'80% al 95% degli intervistati ha dichiarato di aver avuto un'esperienza positiva con il lavoro a distanza, e ha dichiarato che sceglierebbe di continuare a telelavorare in futuro nel 67% al 95% dei casi riportati. Il limite inferiore aumenta al 77% se si esclude un'organizzazione che includeva nella popolazione intervistata del personale con occupazioni non telelavorabili.

**Tabella 3.1. Tendenze del lavoro a distanza in cinque indagini condotte in Trentino**

Tipo di enti	Tasso di risposta	Esperienza positiva	Maggiore produttività	Preferenze Future
Privato 1	97%	88%	49%	93%
Privato 2	Non disponibile	91%	44%	95%
Privato 3	100%	80%	83%	77%
Pubblico 1	58%	81%	72%	67%
Pubblico 2	70%	91%	95%	82%

Nota: Tutte le indagini sono state condotte nel 2021, eccetto una nell'estate del 2020. Gli enti a cui si riferiscono le indagini presentano differenze strutturali in termini di natura pubblica o privata, dimensioni e settore. Anche i campioni variano significativamente tra gli enti, ad esempio a seconda che sia stato intervistato il personale in occupazioni non telelavorabili. Le colonne mostrano le quote di intervistati che hanno valutato positivamente la loro esperienza di lavoro a distanza durante la pandemia, che hanno indicato che il lavoro a distanza ha aumentato la loro produttività, e che hanno indicato una preferenza per mantenere il lavoro a distanza in futuro.

Fonte: Elaborazioni degli autori a partire da cinque indagini sul lavoro a distanza effettuate da datori di lavoro pubblici e privati in Trentino (2020-2021).

I benefici più frequentemente menzionati tra gli intervistati del sondaggio sulla forza lavoro sono stati il miglioramento della conciliazione tra lavoro e responsabilità familiari, insieme alla possibilità di risparmiare sui tempi e sui costi del pendolarismo, così come la possibilità di godere di un maggior grado di autonomia e flessibilità durante l'orario di lavoro, con conseguente miglioramento della produttività e della gestione del tempo. Le principali sfide percepite, d'altra parte, sembrano puntare tutte nella stessa direzione, vale a dire le difficoltà derivanti da una brusca transizione verso un ambiente di lavoro remoto a causa della pandemia di COVID-19.

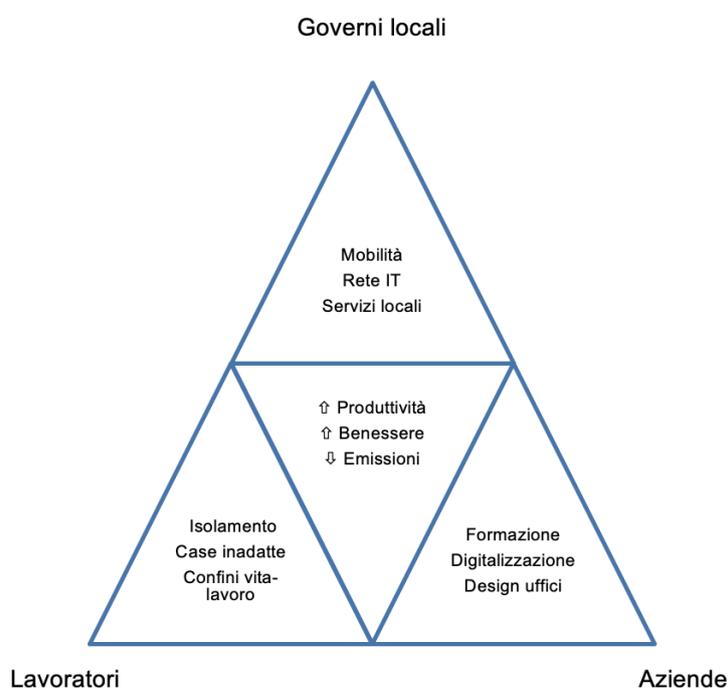
Sebbene una parte dei dipendenti avesse in qualche modo già sperimentato il lavoro a distanza prima della pandemia, questa pratica rappresentava ancora una nicchia per la maggior parte di loro all'inizio del 2020. Passare al lavoro a distanza su larga scala significava dover affrontare una serie di problemi, tra cui la scarsa connessione di rete nelle abitazioni, la mancanza di spazi adeguati per lavorare da casa, e, soprattutto, un passaggio di massa non pianificato da processi e pratiche cartacee a quelle digitali che impedivano di svolgere le attività ordinarie senza soluzione di continuità. Queste preoccupazioni pratiche erano spesso accompagnate da un crescente senso di isolamento causato dalla mancanza di interazione personale con i colleghi, così come il rischio di confondere i confini tra gli impegni lavorativi e quelli privati.

Tenendo conto dell'insieme diversificato di opportunità e sfide associate al lavoro a distanza, si evince che tutte le parti coinvolte, cioè i lavoratori, le imprese e il governo locale, possono trarne beneficio nel medio-lungo periodo, a condizione che ciascuno sia disposto a compiere degli sforzi adeguati e a incorrere in un grado di incertezza nel breve periodo (Figura 3.1). Le politiche pubbliche possono contribuire a garantire che i rischi individuali siano ridotti al minimo e che i benefici comuni siano massimizzati, in modo che la sperimentazione possa avvenire per tutti in modo sicuro.

Gli investimenti a breve termine a carico del governo locale potrebbero includere, tra le altre cose, l'accelerazione dei piani di espansione delle infrastrutture di rete in fibra ottica, un approccio potenzialmente vantaggioso per rinvigorire le aree a bassa densità nel lungo periodo. Per le imprese, gli investimenti iniziali potrebbero riguardare la necessità di digitalizzare i processi amministrativi e la

produzione in modo tale che una quota maggiore di attività possa essere eseguita a distanza, ma questo potrebbe comportare un aumento della produttività nel medio termine. I lavoratori, a loro volta, potrebbero trovarsi di fronte a una mancanza di investimenti pubblici e privati critici nella fase iniziale, con diverse ripercussioni negative (ad esempio, servizi pubblici locali non ancora completamente pronti a servire una popolazione in crescita nelle piccole città) che potrebbero svanire in seguito. Mentre ogni gruppo percepisce una serie di costi ragionevolmente definiti che sono distinti da quelli degli altri attori, i benefici sono altresì condivisi da tutti. L'aumento della produttività può essere più immediatamente riferibile ai guadagni dell'impresa in termini di redditività, ma può anche tradursi in ricompense più alte per i dipendenti e in un maggiore benessere a livello aggregato. La riduzione del tempo di pendolarismo può avvantaggiare i dipendenti in termini di una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata in primo luogo, ma anche le imprese e la società nel suo complesso nel lungo periodo, in quanto una migliore soddisfazione sul lavoro può aumentare la competitività nell'attrazione dei talenti e abbassare i costi per il sistema sanitario pubblico (Tabella 1.1).

**Figura 3.1. Il lavoro a distanza comporta sfide individuali e benefici condivisi per tutti i gruppi coinvolti**



Nota:

I triangoli esterni forniscono una selezione delle sfide proprie dei singoli attori, intese come aree che richiedono investimenti a breve termine da parte del governo locale e delle imprese, e rischi nel caso dei lavoratori. Il triangolo interno esemplifica i benefici attesi, comuni a tutti i gruppi. Fonte: Elaborazioni degli autori sulla base delle interviste.

### ***Il ruolo delle parti sociali***

Dopo lo scoppio della pandemia, le parti sociali hanno svolto un ruolo attivo nell'adattare il quadro normativo del lavoro a distanza alle nuove circostanze. La legge nazionale sullo *smart working* (vedi Box 3.2), ovvero il tipo di lavoro a distanza che ha guadagnato più terreno durante la pandemia, richiede ai datori di lavoro e ai dipendenti di firmare accordi individuali, che i primi devono presentare alla supervisione del Ministero del Lavoro italiano attraverso una piattaforma dedicata. Questa regola è stata

eliminata durante la pandemia, dato che il distanziamento sociale è diventato una questione di necessità estrema. Per accelerare la procedura di attivazione, l'impostazione attuale dispensa i datori di lavoro dal presentare accordi individuali completi, che sono sostituiti da semplici notifiche che possono coprire più dipendenti allo stesso tempo. Inizialmente, vista l'emergenza sanitaria, sia le associazioni imprenditoriali che i sindacati hanno accolto con favore questa disposizione. La legge n. 87 del 17 giugno 2021 ne ha prorogato la validità fino alla fine del 2021,<sup>23</sup> destando le preoccupazioni dei sindacati, poiché a loro modo di vedere una rinuncia agli accordi individuali non è più giustificata dalla situazione epidemiologica.

Più in generale, i sindacati sembrano essere a favore dell'introduzione di un diritto applicabile per richiedere il lavoro a distanza e sono stati espliciti nel sostenere una riforma della legislazione esistente. Il loro obiettivo principale è quello di istituzionalizzare il ruolo della contrattazione collettiva nella negoziazione di accordi quadro in materia, nel tentativo di rafforzare il potere di contrattazione dei lavoratori quando discutono i singoli accordi con i datori di lavoro. Un'altra grande rivendicazione riguarda l'introduzione di un diritto al lavoro a distanza, per aumentare la probabilità che le persone che hanno un lavoro adatto possano effettivamente adottare questa pratica. Infatti, a differenza dello *smart working*, i lavoratori dipendenti italiani non godono di un diritto esigibile per l'ottenimento del lavoro a distanza, in quanto i datori di lavoro hanno una capacità illimitata di rifiutare le loro richieste (vedi Box 3.2). In terzo luogo, anche l'introduzione di un diritto alla disconnessione figura tra le richieste sindacali, per evitare di lavorare al di fuori degli orari concordati contrattualmente e di confondere i confini tra lavoro e vita privata, il che può provocare ansia e altri effetti collaterali, come la cosiddetta "paura di rimanere escluso". Altre preoccupazioni riguardano una potenziale riduzione delle opportunità di formazione e di carriera per i lavoratori più giovani, così come dell'attivismo sindacale per tutto il personale.

Le associazioni imprenditoriali riconoscono l'importanza della negoziazione con i rappresentanti dei lavoratori per definire accordi quadro sul lavoro a distanza nelle sue varie forme. Tuttavia, la loro attenzione si concentra su accordi che devono essere specificamente definiti dai datori di lavoro e dai lavoratori in base alle circostanze locali, compreso il ciclo di lavoro e le esigenze individuali delle persone. Il loro argomento principale in questo senso è che ogni settore e impresa ha le proprie specificità che non possono essere codificate a priori o basate su un approccio universale. Sono state sollevate preoccupazioni anche per quanto riguarda l'impatto potenziale sulla produttività e lo sviluppo dell'innovazione del prodotto e delle pratiche commerciali basate sul lavoro di gruppo, sostenendo che attualmente sono disponibili poche evidenze rispetto a queste importanti questioni.

Anche se con sfumature diverse, le parti sociali concordano sul fatto che potrebbe essere messo in atto un sistema a tre livelli, costituito da una legislazione generale che stabilisca pochi principi e regole fondamentali, da contratti collettivi regionali o aziendali (nel caso di grandi datori di lavoro) mediati da sindacati e associazioni imprenditoriali e, infine, da accordi individuali tra datori di lavoro e dipendenti. In Trentino, sia le associazioni imprenditoriali che i sindacati sembrano essere ben allineati con le dichiarazioni delle loro associazioni ombrello nazionali, e ci sono alcuni esempi riportati (anche se non resi pubblici) di contratti collettivi di lavoro locali le cui disposizioni sul lavoro a distanza sono state recentemente aggiornate alla luce della pandemia a livello locale o aziendale.

Tuttavia, posizioni diverse sembrano coesistere tra le aziende associate, le cui opinioni sono significativamente influenzate dalle loro dimensioni individuali e dal settore. I datori di lavoro più grandi sembrano essere culturalmente più inclini e organizzativamente più preparati a passare al lavoro a distanza e a sfruttarne le opportunità. Al contrario, le aziende in settori in cui meno occupazioni sono telelavorabili, come il commercio al dettaglio e la produzione, sono generalmente meno inclini a riconoscere le potenziali implicazioni dell'adozione su larga scala di questa modalità di lavoro, con la notevole eccezione dei fornitori di servizi nelle aree urbane, che possono soffrire di una domanda ridotta.

---

<sup>23</sup> Legge 17 giugno 2021 nr. 87: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/L-17062021-n-87.pdf>

Le associazioni imprenditoriali apprezzano anche il potenziale del lavoro a distanza nell'accelerare altri processi e pratiche digitali a livello aziendale, ma sostengono che il crescente controllo remoto nella produzione e tendenze simili sono lontane dal comportare effetti sistematici in termini di aumento della quota di posti di lavoro telelavorabili, in quanto sono ancora limitati a una nicchia di aziende. Queste opinioni attestano ulteriormente la pluralità di interessi in gioco.

### 3.3. La presenza di barriere nel territorio

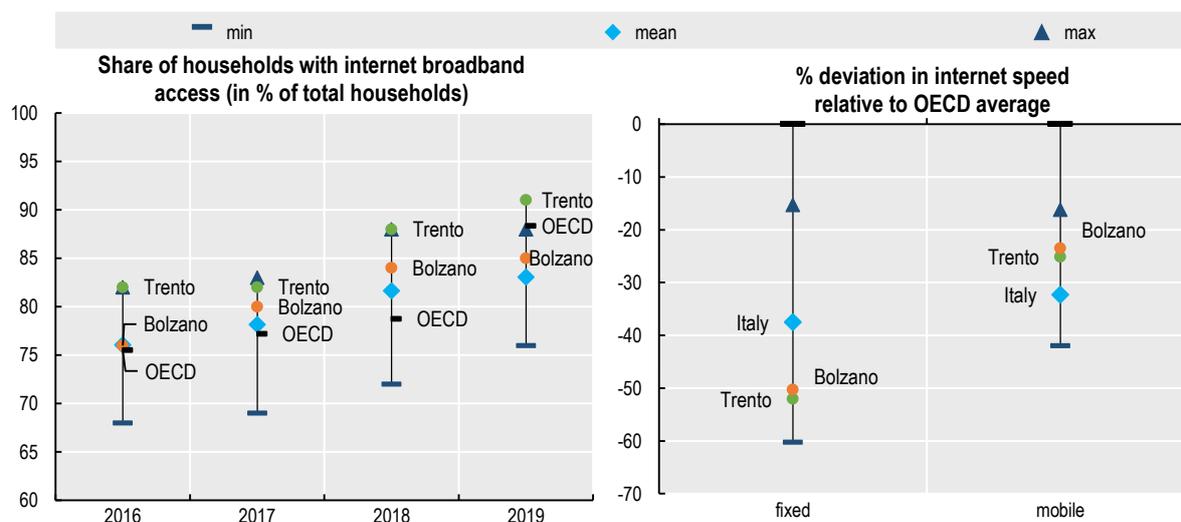
#### ***Ci sono margini per migliorare la velocità di connessione Internet***

Poiché il lavoro a distanza implica che le attività regolari siano svolte a distanza, la disponibilità di una connessione Internet stabile è un fattore chiave a livello locale per la sua effettiva adozione. Questo problema riguarda in particolare le aree rurali, che sono spesso tra le peggio servite in termini di accesso a Internet. Il Trentino è una regione completamente montuosa la cui popolazione vive per la maggior parte in piccoli comuni. Pertanto, la questione dell'accesso a Internet a banda larga e della sua qualità gioca un ruolo cruciale.

L'opinione più comune è che il Trentino benefici di una connessione piuttosto stabile e di una robusta copertura di rete nella maggior parte delle sue località, quindi questo fattore non costituirebbe una grande barriera ad una più ampia diffusione del lavoro a distanza nella regione. Tuttavia, alcuni rappresentanti del settore alberghiero e turistico ritengono che l'accesso alla rete rappresenti una preoccupazione. Dal loro punto di vista, il problema della mancanza o della lentezza della connessione è particolarmente evidente nelle aree interne e remote. Gli esperti regionali nel campo dell'IT hanno confermato che sono necessari ulteriori investimenti in connessioni Internet in fibra ottica, pur sostenendo che nel complesso tale fattore non costituisce una grande barriera alla diffusione del lavoro a distanza.

I dati confermano questo duplice scenario: il Trentino è un top performer nell'accesso alla banda larga rispetto alle altre regioni italiane, ma è indietro rispetto alla media nazionale in termini di velocità di Internet per i dispositivi fissi (Figura 3.2). Il Trentino si distingue come la regione italiana che riporta la più alta percentuale di famiglie con accesso a banda larga, mentre il vicino Alto Adige si colloca leggermente al di sopra della media italiana. Tuttavia, in termini di Internet misurato, entrambe hanno cattive prestazioni per le connessioni fisse e si attestano intorno alla media nazionale per quelle mobili. Poiché l'infrastruttura digitale non è un impedimento fondamentale per una più ampia adozione del lavoro a distanza, ciò che emerge dalle interviste è che i potenziali ostacoli dovrebbero essere ricondotti a una insufficiente cultura digitale e manageriale nella regione, come sarà ulteriormente esplorato nel paragrafo seguente.

Figura 3.2. Accesso alla banda larga e velocità di Internet a livello domestico



Nota: Minimo, medio e massimo a livello TL2/NUTS2 per le regioni italiane escluse Bolzano e Trento e la media di tutte le altre regioni OCSE rispetto ai valori di Bolzano e Trento. Il pannello di destra è presentato in relazione alla media OCSE, indicata a 0.

Fonte: OECD Statistics, Regions and Cities, 2021, Calcoli OCSE su dati OOKLA, media sul 2020.

### Box 3.3. L'infrastruttura di rete del Trentino in sintesi

Nel 2010 la Provincia autonoma di Trento è riuscita a introdurre l'Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL) nel 98% del territorio trentino, con velocità fino a 20 megabit. Sebbene le nozioni di banda larga e ultra larga siano in continua evoluzione, il Trentino può essere considerata una realtà molto avanzata in termini di penetrazione della banda larga ADSL.

Le località con carenze di rete possono beneficiare delle opportunità dedicate alle aree non competitive, come il Fixed Wireless Access (FWA), che non è una connessione standard di telefonia mobile, ma piuttosto un segnale radio che può raggiungere fino a 1 gigabit. Anche se i piccoli operatori FWA nelle aree remote possono spesso accreditare le spese al cliente finale, questa rimane un'opzione praticabile per permettere un'adeguata diffusione della rete nelle aree remote.

Delle 449 000 unità abitative e commerciali del Trentino, 253 000 hanno accesso alla connessione in fibra nelle aree bianche.<sup>24</sup> Inoltre, 124 000 unità nelle zone grigie e nere di Trento sono state cablate, e cittadine di medie dimensioni come Pergine Valsugana, Rovereto e Riva del Garda saranno coperte entro il 2023.

Per quanto riguarda le circa 72 000 unità attualmente non coperte, 30 000 saranno incluse nel piano d'azione regionale per le zone bianche, mentre 42 000, relative ai comuni intermedi (zone grigie o nere), sono oggetto di trattative con i fornitori di collegamenti in fibra.

Al di là della qualità dell'infrastruttura stessa, la mancanza di consapevolezza pubblica delle opzioni di connessione disponibili nel territorio può rappresentare una grande barriera ad una più ampia adozione della rete, in particolare nel caso delle aziende. Solo un modesto 25% dei quasi 3 000 utenti aziendali della regione che hanno avuto una connessione in fibra teoricamente disponibile nelle aree industriali negli ultimi quattro anni ne hanno approfittato, secondo i rapporti del governo provinciale che sono stati condivisi in modo confidenziale ai fini di questa ricerca. Di conseguenza, una campagna di moral suasion è attualmente in corso per sollecitare gli utenti delle vecchie tecnologie a passare alla fibra, che fornisce prestazioni superiori sulle lunghe distanze. Alla luce di questo sforzo, che è stato presentato come il primo progetto pilota di questo tipo a livello nazionale, e degli investimenti infrastrutturali previsti, il tasso di utenti che adotteranno la connessione in fibra in Trentino è destinato ad aumentare nei prossimi anni.

Nota: Rapporti interni alla Provincia autonoma di Trento.

### **Barriere intangibili a una più ampia diffusione del lavoro a distanza**

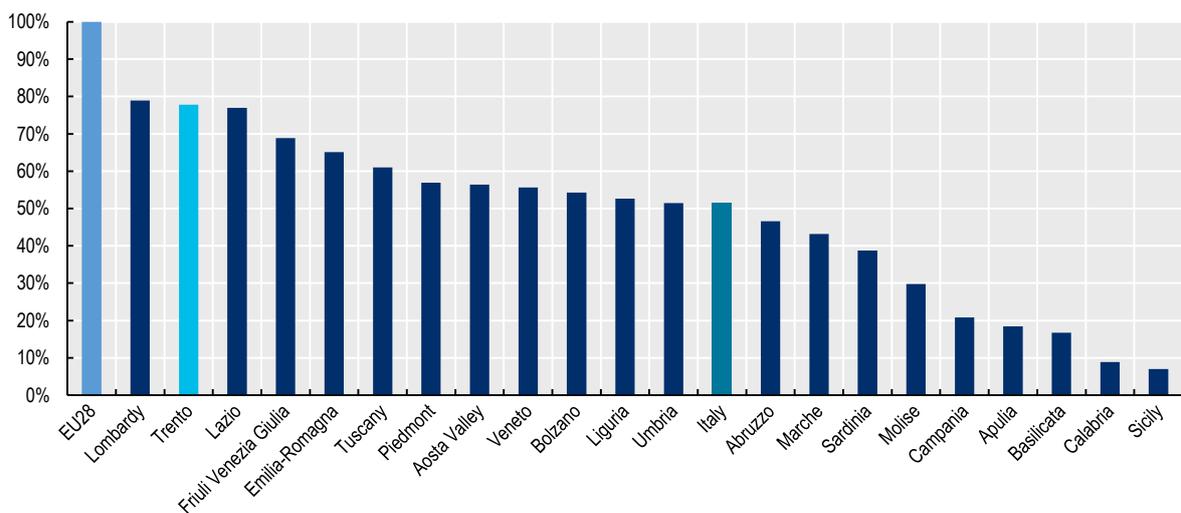
La disponibilità di Internet ad alta velocità non è l'unico fattore che influenza l'adozione del lavoro a distanza, anche la "*digital readiness*" sia dei lavoratori che delle imprese gioca un ruolo cruciale. A questo proposito si presentano due potenziali ostacoli. In primo luogo, il consenso diffuso tra gli stakeholder locali è che le competenze digitali hanno ancora un ampio margine di miglioramento in Trentino. In secondo luogo, una cultura manageriale esistente ancora largamente incentrata sul concetto tradizionale di

<sup>24</sup> Le aree nere, grigie e bianche fanno parte di una classificazione stabilita dalla Commissione Europea per misurare il livello di investimenti privati nelle reti a banda ultra larga a livello geografico. Le aree nere hanno almeno due reti a banda ultra larga di operatori diversi; le aree grigie hanno solo una rete a banda ultra larga; le aree bianche non hanno alcuna previsione di investimento privato per la banda ultra larga. Per maggiori informazioni consultare: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52013XC0126%2801%29>

controllo e presenza in ufficio potrebbe essere un impedimento ad una più ampia adozione del lavoro a distanza. L'analisi delle fonti dei dati disponibili conferma in parte la validità di queste affermazioni.

Il *Digital Economy and Society Index* (DESI) misura le competenze digitali e altre tendenze correlate nell'UE dal 2014.<sup>25</sup> Negli ultimi anni, è stato progettato un adattamento del DESI a livello regionale per indagare la dimensione territoriale dello sviluppo digitale in Italia (Osservatorio Agenda Digitale, Politecnico di Milano School of Management, 2020<sup>[9]</sup>). Il Trentino si colloca ben al di sopra della media nazionale in termini di capitale umano, che include sia le competenze digitali di base che quelle avanzate secondo questa versione dell'indice, e supera tutte le regioni italiane tranne la Lombardia, collocandosi comunque ancora ampiamente al di sotto della media europea.

**Figura 3.3. Competenze digitali nelle regioni italiane**



Nota:

Il capitale umano include sia le competenze digitali di base che quelle avanzate. Le competenze di base includono le persone con competenze digitali "di base" o "superiori a quelle di base" in ciascuna delle seguenti quattro dimensioni: informazione, comunicazione, problem solving e software per la creazione di contenuti (misurate dal numero di attività svolte nei tre mesi precedenti). Includono anche competenze software di base, quindi persone che, oltre ad aver usato funzioni software di base come l'elaborazione di testi, hanno usato funzioni avanzate di fogli di calcolo, creato una presentazione o un documento integrando testo, immagini e tabelle o grafici, o scritto codice in un linguaggio di programmazione. Le competenze avanzate includono persone con una laurea in ICT, così come specialisti ICT impiegati e specialisti donne. La definizione ampia è basata sulla classificazione ISCO-08 e include lavori come manager di servizi ICT, professionisti ICT, tecnici ICT, installatori e serveri ICT.

Fonte: (Osservatorio Agenda Digitale, Politecnico di Milano School of Management, 2020<sup>[9]</sup>).

La capacità di un'organizzazione di innovare continuamente e di anticipare le tendenze può anche essere legata al livello di istruzione della forza lavoro locale. In Trentino, la percentuale di forza lavoro con un'istruzione terziaria sul totale della forza lavoro è del 22%, in linea con la media nazionale (21%). Tuttavia, queste cifre sono significativamente inferiori a quelle osservate a livello OCSE, dove la quota di forza lavoro con un'istruzione terziaria è di circa il 35%.<sup>26</sup>

Inoltre, la cultura organizzativa può rappresentare un ostacolo all'adozione del lavoro a distanza. Poiché questa modalità di lavoro è comunemente associata a una significativa perdita di controllo da parte dei

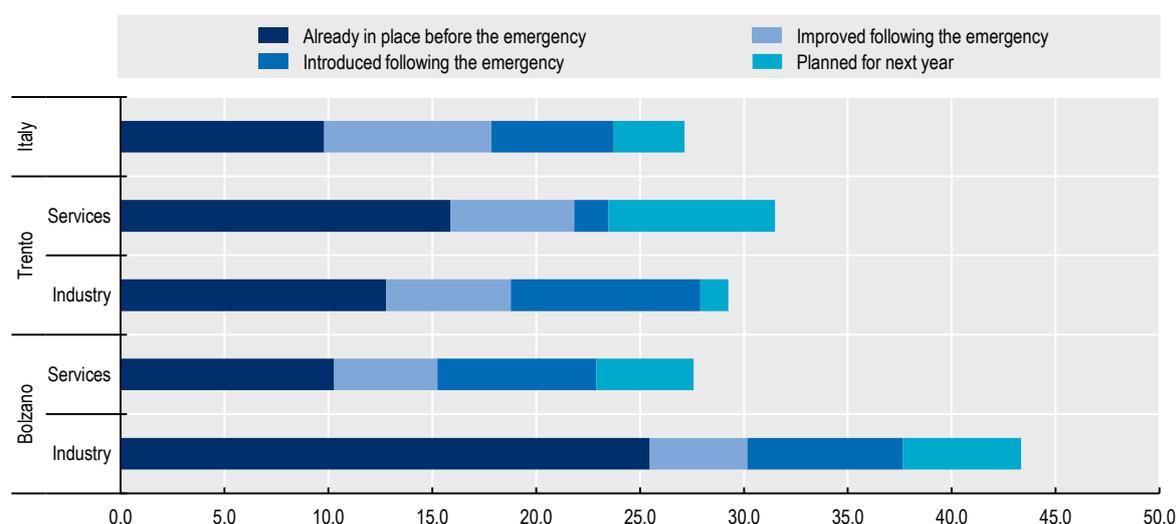
<sup>25</sup> Il *Digital Economy and Society Index* (DESI) riassume gli indicatori sulle prestazioni digitali dell'Europa e segue i progressi dei paesi UE: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

<sup>26</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RWB#>

manager, la riluttanza è stata a lungo l'atteggiamento prevalente nelle aziende (i tassi di adozione del lavoro a distanza pre-pandemico analizzati nel Capitolo 2. sono significativi in questo senso). La pandemia di COVID-19, tuttavia, è stata una svolta, anche a livello culturale. Dopo la riluttanza iniziale dei manager, la pandemia ha avuto un valore di apprendimento, favorendo un cambiamento di mentalità verso una visione più favorevole del lavoro a distanza. Le tendenze negli investimenti in infrastrutture e hardware per il lavoro a distanza possono essere un barometro del cambiamento di atteggiamenti e propensioni verso questa pratica.

### Figura 3.4. Grado di preparazione delle imprese per il lavoro digitale e online

Infrastruttura e hardware per il lavoro a distanza (servizi cloud, virtualizzazione della stazione di lavoro, ecc.).



Fonte: Tabulazioni personalizzate sulla base dei dati di un'indagine ISTAT.

I dati ISTAT suggeriscono che il settore manifatturiero della Provincia autonoma di Bolzano/Bozen era meglio attrezzato per passare al lavoro a distanza su larga scala quando le circostanze lo richiedevano, rispetto a Trento e al resto d'Italia. Il divario è destinato a persistere anche tenendo conto dei nuovi investimenti in tecnologia digitale previsti per il prossimo anno. Per i servizi, i risultati tra le due province sono invertiti, il che può in parte riflettere la diversità nella composizione intra-settoriale. Nel complesso, un'accelerazione degli investimenti e delle pratiche digitali sembra essere una promettente eredità del passaggio al lavoro a distanza su larga scala, guidato dalla necessità, sperimentato durante la pandemia, in Trentino come altrove. Tuttavia, le associazioni imprenditoriali hanno sottolineato che l'attenzione di molti dei loro associati è concentrata su come superare i postumi della crisi. Soprattutto le aziende più piccole e quelle più esposte al calo della domanda dovranno affrontare questa sfida. Ciononostante, c'è ancora poca chiarezza sulle strategie di recupero e di riorganizzazione post-pandemia, il che può spiegare gli ancora limitati investimenti previsti nel settore industriale.

### 3.4. Pratiche di gestione del lavoro a distanza

I datori di lavoro del Trentino sono stati molto attivi nella sperimentazione del lavoro a distanza durante la pandemia. In generale, il settore pubblico ha una maggiore prevalenza di attività amministrative, che sono telelavorabili per definizione. Al contrario, il mondo delle imprese comprendeva forti attori industriali la cui attività principale era incentrata, per una parte significativa, sulle attività manifatturiere, che richiedono la

presenza fisica in azienda. Tuttavia, gli attori di entrambe le parti hanno abbracciato il lavoro a distanza, con pratiche leggermente diverse tra le organizzazioni.

### ***Una prassi consolidata nel settore pubblico***

Il settore pubblico è particolarmente degno di attenzione in Trentino per le sue notevoli dimensioni (rappresenta 41 965 dei 239 900 occupati locali, cioè il 17% della forza lavoro locale)<sup>27</sup> e per le vaste attribuzioni in materia legislativa e fiscale di cui gode la Provincia autonoma.

Il governo provinciale gestisce una serie di incentivi per le imprese, anche in aree distinte come il benessere dei dipendenti e la responsabilità sociale. Per esempio, le imprese che adottano pratiche favorevoli alla famiglia per i genitori lavoratori, che sono certificate dalle autorità pubbliche, possono beneficiare di punteggi più alti nelle gare d'appalto pubbliche.<sup>28</sup> Per tutta la durata della pandemia, la Provincia autonoma ha prestato una certa attenzione nel misurare la soddisfazione sul lavoro e la produttività, mentre implementava attentamente il lavoro a distanza per una grande parte del suo personale (per maggiori dettagli si veda il Box 3.4). Uno sforzo simile è stato fatto dalla regione Trentino-Alto Adige, che però, alla luce del numero di competenze trasferite alle province che la compongono, ha un numero molto inferiore di dipendenti, la maggior parte dei quali impegnati in attività non telelavorabili, in particolare nel settore giudiziario.

#### **Box 3.4. La Provincia autonoma di Trento anticipa le tendenze sul lavoro a distanza**

La Provincia autonoma di Trento è un modello riconosciuto di lavoro a distanza nella pubblica amministrazione italiana. L'amministrazione locale ha iniziato a sperimentare pratiche di lavoro a distanza diversi anni fa.

Nel 2012, il progetto pilota TelePAT mirava a implementare 200 postazioni di lavoro a distanza per i funzionari pubblici.<sup>29</sup> Tre anni dopo, un accordo con i sindacati ha standardizzato il lavoro a distanza e lo ha integrato nel ciclo di lavoro dei manager come un modo per promuovere la crescita organizzativa. Nel 2018, la Provincia autonoma ha aderito al Progetto VeLA in qualità di beneficiante di buone pratiche di "smart working" ad altre regioni italiane.<sup>30</sup> Il progetto mira a sostenere il cambiamento strutturale all'interno della pubblica amministrazione, in modo tale da aumentare la produttività e il benessere.<sup>31</sup>

L'epidemia di COVID-19 ha quindi ampliato processi preesistenti all'interno dell'amministrazione provinciale, che è dovuta passare da 474 a 2 603 lavoratori a distanza da un giorno all'altro, in linea con le più ampie misure di distanziamento sociale. Secondo le indagini interne, il passaggio su larga scala al lavoro a distanza ha portato a un complessivo aumento della produttività.

Nel dicembre 2020, il governo provinciale ha annunciato i suoi piani per promuovere una maggiore adozione del lavoro a distanza in Trentino (paragrafo 1.3). Il piano strategico beneficerà della

<sup>27</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.agenzia lavoro.tn.it/Open-Data/I-dataset-disponibili/Popolazione-e-societa/Mercato-del-Lavoro/Occupazione-nel-pubblico-impiego/Anno-2019/Occupazione-pubblica-alle-dipendenze-e-complessiva-in-provincia-di-Trento-2013-2018-Serie-Storica>

<sup>28</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit>

<sup>29</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/telepat-2-0-azione-strategica-per-la-valorizzazione-del-capitale-umano/>

<sup>30</sup> Per maggiori informazioni, consultare: [https://trasparenza.provincia.tn.it/archivio28\\_provvedimenti-amministrativi\\_-\\_1\\_28245\\_725\\_1.html](https://trasparenza.provincia.tn.it/archivio28_provvedimenti-amministrativi_-_1_28245_725_1.html)

<sup>31</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.smartworkingvela.it/progetto>

consultazione con le parti interessate pubbliche e private, e porterà a iniziative pilota, come la formazione e la certificazione di competenze digitali e soft skills legate al lavoro a distanza per i dirigenti e altro personale. Uno dei principali obiettivi è quello di creare un catalizzatore di innovazione all'interno dell'amministrazione. In cinque dipartimenti provinciali sono stati recentemente creati dei team interdipartimentali composti da tre figure: ambasciatori dell'innovazione, trasformatori digitali ed esperti di dominio, per digitalizzare i processi.

Infine, la Provincia sta valutando i vantaggi di mantenere o addirittura espandere l'uso degli uffici decentrati e degli spazi di co-working, che sono già presenti in alcune cittadine di medie dimensioni ma che sono stati sospesi a causa della pandemia. La questione è legata alla riprogettazione degli spazi di lavoro per un futuro post-pandemia, che sarà inevitabilmente influenzata dalle ambizioni della Provincia rispetto al lavoro a distanza. Prima o poi, le postazioni di lavoro negli uffici pubblici potrebbero essere gradualmente ridotte a favore di un sistema di prenotazione delle scrivanie volto a ottimizzare lo spazio di lavoro.

Nota: Rapporti pubblici e interni della Provincia autonoma di Trento.

### ***Una selezione di casi studio dal settore privato***

Le aziende che mostrano una struttura organizzativa più robusta sono state più proattive nel passare al lavoro a distanza, al pari di quelle che avevano precedentemente sperimentato questa modalità di lavoro – i due gruppi spesso si sovrappongono l'uno all'altro. Ci sono stati alcuni casi convincenti tra le aziende locali in cui il lavoro a distanza non è stato concepito come un beneficio aziendale, ma piuttosto come un metodo di lavoro standard. Secondo questa visione, le aziende, soprattutto in ambito manifatturiero, dovrebbero aggiornare costantemente i loro sistemi organizzativi e i processi produttivi per rimanere competitive, soprattutto alla luce della concorrenza dei paesi dove il costo del lavoro è significativamente più basso. Con questo in mente, le aziende dovrebbero lavorare per assicurare che i concetti di autonomia e responsabilità guidino le azioni dei loro dipendenti. L'autonomia si esprime nella capacità dei lavoratori di scegliere il luogo e l'orario di lavoro, piuttosto che essere costretti a lavorare da casa. Qualsiasi luogo che essi percepiscono come adeguato è adatto al lavoro a distanza, pur tenendo conto della sicurezza sul posto di lavoro e della protezione dei dati. Come risultato, una grande componente di responsabilità da parte dei lavoratori controbilancia un tale processo di autonomia.

Il primo progetto pilota segnalato nel campo del lavoro a distanza è iniziato nel 2015, ed è progredito nel tempo fino a quando, nel 2019, la formalizzazione di un accordo con i sindacati lo ha reso strutturale. Nel contesto di tale accordo, i dipendenti (impiegati) sarebbero in grado di lavorare a distanza per una quota del 40% del loro tempo di lavoro annuale, corrispondente a circa 96 giorni all'anno. Mentre i livelli di lavoro a distanza sono rimasti significativamente al di sotto della quota di cui sopra prima della pandemia a causa di una diffusa mancanza di familiarità con questa pratica e altri fattori culturali, la soglia ha dovuto essere derogata dopo l'epidemia per proteggere i lavoratori. Con lo scoppio della pandemia, tutto il personale d'ufficio lavora online, e anche nell'attuale fase di transizione verso una nuova normalità accade lo stesso, indicando chiaramente una forte preferenza per questa modalità.

Inoltre, è stato sollevato il caso degli operai, con l'argomento che sono state prese importanti misure per garantire che alcune operazioni di produzione possano essere gestite a distanza almeno in parte, il che implica un margine per aumentare la telelavorabilità in una quota maggiore della forza lavoro.

I datori di lavoro sono consapevoli, tuttavia, che il lavoro a distanza può essere una barriera per l'inserimento di nuovi apprendisti e dipendenti, a causa dell'impossibilità di incontrare i colleghi e di eseguire alcuni processi di formazione che sono facilitati dalla presenza fisica; di conseguenza, le aziende tendono a incoraggiare la loro presenza sul posto di lavoro durante il periodo di prova.

Un'azienda ha presentato un altro caso in cui sono state introdotte una serie di politiche per facilitare il lavoro a distanza e le aree di lavoro a distanza decentrate prima dell'epidemia. L'azienda aveva mappato le residenze dei dipendenti e identificato alcune aree periferiche con una grande concentrazione di lavoratori residenti, in cui sono state poi sviluppate strutture di co-working. Per fornire un'adeguata accessibilità digitale, l'azienda ha investito in reti Internet protette per queste filiali, che sono state ottenute in prestito dalle rispettive municipalità locali per essere utilizzate. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di migliorare la conciliazione tra responsabilità professionali e personali per i dipendenti e ridurre le loro spese legate al pendolarismo, preservando la fondamentale interazione tra i lavoratori. Inoltre, l'azienda ha introdotto il ruolo del *mobility manager*,<sup>32</sup> così come altre figure professionali all'interno dell'ufficio risorse umane incaricate di ridisegnare gli spazi di lavoro e le modalità di lavoro in base alle abitudini di pendolarismo dei lavoratori.

In generale, l'opinione comune del settore privato è che il lavoro a distanza ha aiutato a superare varie preoccupazioni diffuse tra i manager e gli impiegati durante la pandemia. I manager temevano comportamenti opportunistici da parte dei lavoratori e i dipendenti temevano una riduzione delle tutele e l'impraticabilità di questo metodo in certe occupazioni. Quando il lavoro di squadra è essenziale, le procedure innovative, la tecnologia e la pianificazione efficace delle attività, compresi gli accordi settimanali e una comunicazione adeguata, possono compensare la mancanza di presenza fisica e dare una risposta alle riserve di dirigenti e dipendenti.

### 3.5. Le implicazioni territoriali del lavoro a distanza

La modalità di lavoro ibrida è emersa come l'opzione più popolare tra gli stakeholder locali. Nonostante la diffusa esitazione nel prevedere fino a che punto il lavoro a distanza su larga scala si espanderà in futuro, è stato possibile discernere aspettative ricorrenti riguardo alle sue possibili implicazioni spaziali in Trentino. In particolare, il lavoro ibrido potrebbe portare a una maggiore coesione territoriale, fornendo opportunità di rilancio della vita comunitaria nelle aree interne. Questo è un tema di grande importanza in Trentino, dove il 52% della popolazione vive in un'area interna,<sup>33</sup> a fronte di una media nazionale del 22% (OECD, 2020<sub>[10]</sub>). Secondo l'opinione comune, le aree interne sono scarsamente frequentate nella vita quotidiana dai lavoratori attivi, che per la maggior parte fanno i pendolari verso le aree centrali, il che si traduce in un inevitabile deterioramento dell'habitat umano e naturale, nonché in un calo della popolazione nel lungo periodo. Inoltre, la riduzione del pendolarismo implicita nel lavoro ibrido potrebbe contribuire alla riduzione delle emissioni inquinanti. Infatti, pur avendo una performance leggermente migliore della media nazionale, il Trentino è ancora indietro rispetto alla media dell'area OCSE nelle prestazioni ambientali.<sup>34</sup> Un ulteriore vantaggio della modalità ibrida è che inibisce il rischio di fuoriuscita dei residenti richiedendo

<sup>32</sup> Richiesto dalla legge italiana dal 1998, il ruolo del *mobility manager* è stato rafforzato nel 2020 con la legge 77/2020, e reso obbligatorio per le aziende con più di 100 dipendenti con un decreto speciale il 12 maggio 2021, richiedendo loro di creare un piano di pendolarismo casa-ufficio per i dipendenti. Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/26/21A03111/sg>

<sup>33</sup> Le aree interne costituiscono una misura raffinata della "lontananza" introdotta dal governo italiano nel 2014 nel quadro di una strategia nazionale per migliorare la coesione territoriale. Secondo questa classificazione, la perifericità è una funzione della vicinanza di un comune ai centri di fornitura di servizi chiave (ad esempio, scuole, ospedali principali e stazioni ferroviarie ben collegate). Questa classificazione fornisce una distinzione di base tra aree centrali e aree interne, e queste ultime sono situate più lontano dai centri di fornitura di servizi. Secondo una classificazione più granulare, che divide entrambe le aree in tre sottogruppi ciascuna, le aree interne includono aree intermedie, periferiche e ultra periferiche.

<sup>34</sup> Le cifre si riferiscono agli indicatori sociali e ambientali regionali nelle statistiche regionali OCSE, con particolare riferimento all'indicatore dell'inquinamento dell'aria in PM<sub>2,5</sub>: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RWB#>

ai lavoratori di essere in ufficio per alcuni giorni ogni settimana o mese, il che rende impraticabile il trasferimento lontano dal luogo di lavoro.

A causa della crescente popolarità del lavoro ibrido, c'è stato un aumento dell'attenzione e degli interventi riguardanti gli uffici decentralizzati e degli spazi di co-working. Diverse organizzazioni pubbliche e private in Trentino sono diventate sempre più interessate all'argomento e hanno sviluppato o stanno progettando di creare spazi di co-working nel prossimo futuro. Il vantaggio di tali opzioni è che spesso si trovano ad una distanza conveniente tra le abitazioni, che sono comunemente situate in aree interne, e i luoghi di lavoro, che sono invece generalmente situati nei quartieri urbani, consentendo una riduzione del pendolarismo e postazioni di lavoro adeguate senza la necessità di scendere a compromessi riguardo il luogo di residenza preferito. A questo proposito, l'esame delle condizioni abitative della regione potrebbe essere particolarmente utile, in quanto le località con un mercato immobiliare meno favorevole, misurato dal numero potenziale di stanze pro capite, possono favorire o scoraggiare l'adozione di luoghi di lavoro decentrati. Il Trentino, con una media di 1,7 stanze per persona nelle abitazioni occupate, si colloca leggermente al di sotto della media delle regioni OCSE.<sup>35</sup> Un altro punto di forza delle soluzioni ibride rispetto agli uffici domestici è che possono favorire le interazioni sociali tra i lavoratori con diverse formazioni e ruoli professionali, evitando così la sensazione di isolamento associata al lavoro a distanza. Tuttavia, poiché le strutture di co-working sono spazi condivisi, possono aumentare l'esposizione a fughe di informazioni, quindi potenzialmente minacciando la privacy e la proprietà intellettuale dei datori di lavoro.

Ripensare l'architettura del posto di lavoro alla luce di una tendenza permanente verso il lavoro ibrido ha anche suscitato l'interesse delle imprese. A questo proposito, un approccio molto utilizzato è stato quello di implementare tecniche di *hot-desking*, che permettono ai lavoratori di riservare la loro postazione di lavoro in ufficio per la giornata desiderata, superando di fatto le scrivanie pre-assegnate. Sebbene tali misure possano richiedere un investimento iniziale da parte delle aziende per riorganizzare i locali dell'ufficio, le ramificazioni a lungo termine di tale riprogettazione includono una riduzione dello spazio occupato, che alla fine si traduce in una riduzione dei costi di affitto e manutenzione.

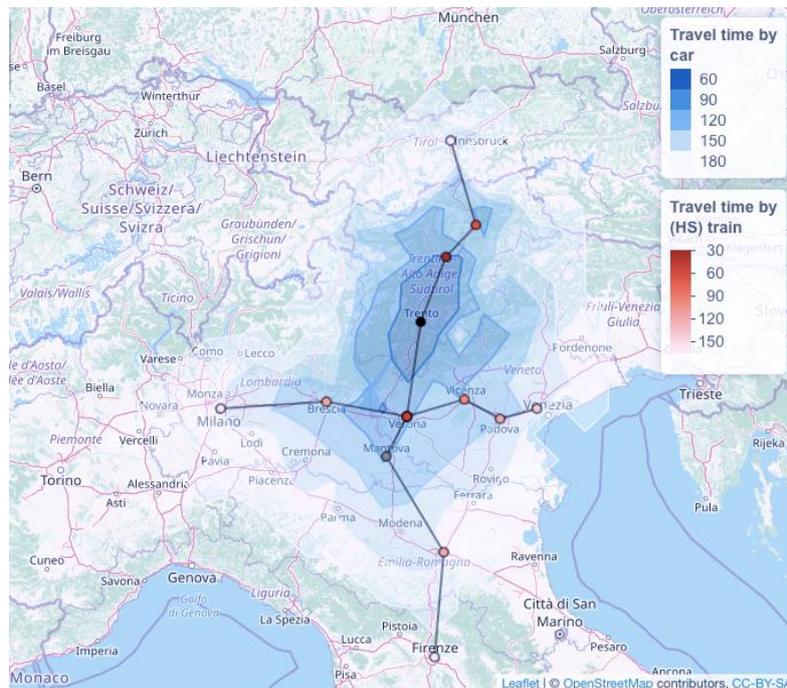
Mentre la stragrande maggioranza delle parti interessate ha guardato con più interesse alle forme ibride di lavoro, che hanno effetti spaziali a breve raggio, l'industria del turismo può guardare con favore ai lavoratori a distanza a lungo raggio, in particolare quei gruppi che mirano a risiedere per periodi più lunghi piuttosto che fare una visita una tantum. Di conseguenza, le persone che scelgono di combinare vacanze e lavoro, i cosiddetti *workationer*, stanno guadagnando popolarità nell'industria dell'ospitalità. D'altra parte, i lavoratori e gli imprenditori che sono indipendenti dal luogo di lavoro, talvolta noti come *anywhere teleworkers*, possono diventare l'obiettivo di politiche e strategie di mercato mirate ad attirare nuovi residenti o ad affittare abitazioni inutilizzate da parte di imprese immobiliari o proprietari di seconde case.

Infine, in un mercato del lavoro in cui il lavoro ibrido è prassi comune, l'area geografica di residenza delle persone impiegate nelle aziende di Trento potrebbe espandersi. Per esempio, i lavoratori che normalmente fanno i pendolari per sessanta minuti al giorno per cinque giorni alla settimana potrebbero trovare ugualmente accettabile viaggiare la stessa quantità di tempo su tre giorni, lavorando da casa per due giorni alla settimana. Questo potrebbe potenzialmente aumentare la distanza di viaggio complessiva a 100 minuti. La Figura 3.5 presenta i tempi di percorrenza in auto e in treno (per maggior dettaglio, si veda la Tabella 3.2).

---

<sup>35</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RWB#>

Figura 3.5. Tempi di viaggio verso e da Trento



Nota: Nelle aree ombreggiate, i tempi di viaggio in auto in minuti, senza tenere conto delle condizioni del traffico. Le linee e i punti indicano le principali linee ferroviarie, con i tempi secondo i tempi più veloci citati per destinazione utilizzando treni ad alta velocità (dove disponibili). Per maggiori dettagli sui tempi su veda la Tabella 3.2.

Fonte: Calcoli OCSE utilizzando Open Source Routing Machine (OSRM), OpenStreetMaps (OSM), Trenitalia.

Tabella 3.2. Tempi di percorrenza in treno

Direzione	Città	Treno regionale	Treno ad alta velocità
Sud-Est	Verona	65	55
	Vicenza	110	100
	Padova	130	120
	Venezia	150	137
Sud-Ovest	Brescia	135	115
	Milano	210	155
	Mantova	125	-
Sud	Bologna	170	120
	Firenze	312	160
Nord	Bolzano/Bozen	36	32
	Bressanone/Brixen	65	65
	Innsbruck	160	-

Nota: Tempo di viaggio più veloce in minuti come indicato su Trenitalia.com.

Fonte: Pianificatore online di viaggio Trenitalia (visitato il 21 maggio 2021).

Nel complesso, il mercato del lavoro potenzialmente accessibile per le imprese trentine si espande in modo massiccio se il vincolo del pendolarismo viene parzialmente eliminato dal lavoro a distanza ibrido (Tabella 3.3). Approssimando la forza lavoro con i dati disponibili per le regioni TL3, la sua dimensione è di circa 0,5 milioni di persone entro 30 minuti da Trento (incluso principalmente le forze lavoro di Trento e Bolzano/Bozen). Espandendo a un'ora di distanza, questa cifra cresce a 2,2 milioni. Allo stesso modo, i residenti di Trento potrebbero essere in grado di candidarsi a lavori con sedi più lontane se venisse data

la possibilità di lavorare regolarmente da casa. Nel complesso, questo ha il potenziale di aumentare l'efficienza dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro se i dipendenti e i datori di lavoro possono entrambi considerare un bacino più ampio di lavori e candidati.

La possibilità di abbinare lavoratori e datori di lavoro su distanze più lunghe e attraverso le economie regionali può avere implicazioni che vanno oltre il Trentino, dato che le stesse dinamiche valgono per tutte le regioni italiane. Le differenze salariali esistenti a livello regionale potrebbero essere riequilibrare se i dipendenti delle regioni con salari più bassi potessero lavorare per aziende in regioni con salari più alti senza i costi aggiuntivi di vivere in un'area più costosa. Quindi, la riduzione della distanza geografica come vincolo alle relazioni tra datore di lavoro e dipendente può diminuire la crescita dei salari per alcune occupazioni telelavorabili in aree ad alti salari e aumentare la crescita dei salari per alcune occupazioni telelavorabili in aree a bassi salari. Le implicazioni precise per il Trentino e le altre regioni italiane vanno oltre le finalità di questo rapporto, ma il monitoraggio delle dinamiche dei salari e dei prezzi a livello regionale potrebbe far luce sulla questione in futuro.

**Tabella 3.3. La dimensione della forza lavoro in Trentino a distanze di percorrenza crescenti**

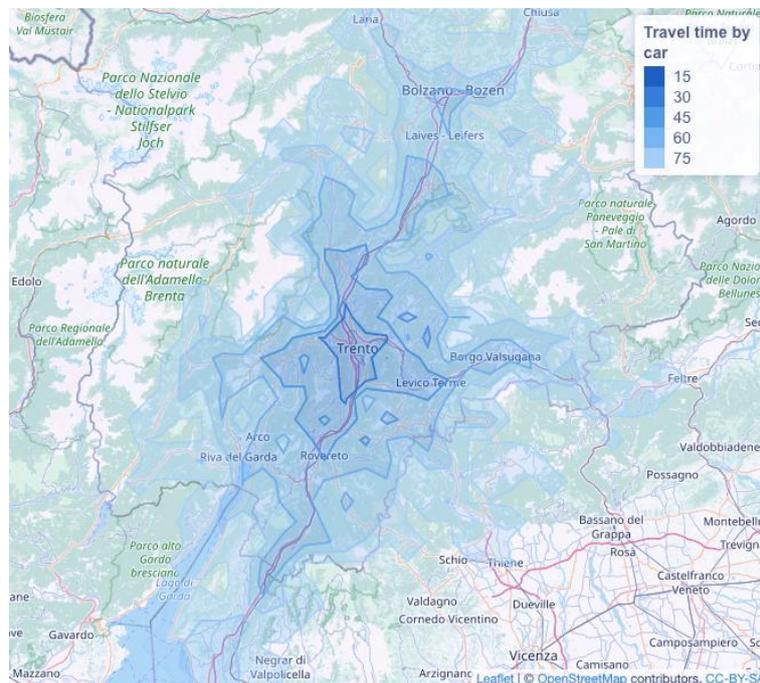
Entro	Dimensione del mercato del lavoro combinato (Milioni di persone)	Aumento % dal livello precedente
0h30	0,5	-
1h00	2,2	340
1h30	4,0	82
2h00	7,1	78
2h30	9,1	22

Nota: Sulla base dei numeri della forza lavoro (15-64 anni) dalle statistiche OCSE a livello TL3, per il 2018. Le aree indicate nella Figura 3.4. si sono sovrapposte alle aree TL3. Le aree TL3 coperte almeno per il 5% da un'area di viaggio sono incluse nella somma totale.

Fonte: OECD Regions and Cities Statistics; OpenStreetMaps (OSM), Open Source Routing Machine (OSRM).

La potenziale espansione dell'area geografica di residenza delle persone impiegate dalle imprese trentine ha due corollari, che la Figura 3.6 aiuta a visualizzare. In primo luogo, i lavoratori che risiedono nelle aree più periferiche del Trentino possono trarre grande beneficio dall'opportunità di concentrare il pendolarismo in pochi giorni alla settimana, in termini di una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata nei giorni in cui si lavora a distanza. In secondo luogo, i datori di lavoro che offrono l'opportunità di fare i pendolari a Trento alcuni giorni alla settimana piuttosto che su base giornaliera possono diventare un'opzione attraente per i residenti delle province vicine di Bolzano/Bozen a nord, e di Belluno, Vicenza e Verona (regione Veneto) a sud-est. Al contrario, il gruppo alpino dell'Adamello-Presanella, che si estende nella parte occidentale del Trentino, costituisce una barriera naturale al pendolarismo da Brescia e da altre province della Lombardia.

Figura 3.6. Distanze di percorrenza in auto in Trentino



Nota: Nelle aree ombreggiate, i tempi di viaggio in auto, in minuti, senza tenere conto delle condizioni del traffico.  
Fonte: Calcoli OCSE utilizzando Open Source Routing Machine (OSRM), OpenStreetMaps (OSM).

### 3.6. Implicazioni di mercato del lavoro a distanza

#### ***Un nuovo terreno per la concorrenza tra imprese***

Dopo la recente ondata di lavoro a distanza, i lavoratori si sono adattati a un nuovo modello di lavoro. Di conseguenza, oltre alle sfide e ai benefici che tale transizione comporta, le aziende sono ora in grado di considerare le aspettative dei dipendenti attuali e potenziali quando si tratta di opportunità di lavoro a distanza. Così, la capacità di permettere ai dipendenti di lavorare in remoto potrebbe diventare un fattore di vantaggio competitivo per le imprese che cercano di attrarre nuovi talenti. Una parte significativa dei rappresentanti delle imprese crede che questo stia già succedendo, sostenendo l'idea che i datori di lavoro che richiedono ai lavoratori di essere fisicamente presenti in ufficio perderanno competitività nel medio termine, soprattutto nei confronti delle generazioni più giovani. Le voci che tendono a sottovalutare tali ripercussioni, invece, provengono normalmente da settori che svolgono attività meno telelavorabili.

La crescita del lavoro a distanza su larga scala, secondo gli "scettici", ha varie implicazioni negative sulla concorrenza. Questa tendenza, secondo loro, produrrà vincitori e vinti, favorendo una divisione tra i settori in base al fatto che le attività coinvolte nell'occupazione siano o meno principalmente telelavorabili. Inoltre, l'aumento dei livelli di lavoro a distanza può portare a una collisione tra le imprese di servizi in base al fatto che siano situate in aree urbane o remote, con queste ultime che guadagnano sempre più quote di mercato a spese delle prime. Questo, a loro avviso, potrebbe essere il caso in particolare del capoluogo di provincia, cioè Trento, dove un certo numero di negozi fa affidamento sulla domanda tradizionalmente assicurata dalla vicinanza agli uffici pubblici. Pur mettendo in guardia contro la polarizzazione potenzialmente derivante dal lavoro a distanza, gli scettici non credono che le aziende che non adottano questa modalità, che sostengono essere incompatibile con la maggior parte dei lavori nei loro settori, affronteranno

svantaggi competitivi, né credono che le loro aziende associate tenteranno di spostare i compiti sull'online, pur ammettendo che la popolarità dell'adozione dell'e-commerce è recentemente cresciuta.<sup>36</sup>

Altri stakeholder hanno prospettive diverse sulla questione. La principale rappresentanza regionale delle imprese del settore manifatturiero sta aggiornando un pacchetto di strumenti dedicati alle imprese. Questo pacchetto contiene una lista di controllo dei requisiti tecnologici e legali, una raccolta di buone pratiche, così come schemi di accordi sindacali, un archivio normativo e altre risorse per assistere le aziende associate nell'implementazione di metodi di *smart working*, ispirandosi a un modello elaborato dal governo provinciale. Inoltre, il tema del lavoro a distanza ha acquisito rilievo nel contesto del forum di discussione dei responsabili delle risorse umane delle aziende associate.

Diversi punti di vista coesistono anche quando si tratta di stabilire quali caratteristiche aziendali sono più probabilmente associate all'adozione del lavoro a distanza. Secondo la Camera di Commercio locale, tre sono i fattori che possono influenzare in modo decisivo la propensione delle aziende ad adottare questa pratica: le qualifiche dei dipendenti, la telelavorabilità delle occupazioni e l'autonomia organizzativa del team. I tassi di adozione del lavoro a distanza varieranno a seconda di come questi elementi sono distribuiti tra i settori e i tipi di lavoratori. Altri stakeholder locali hanno sollevato la questione delle dimensioni aziendali, sottolineando che solo le imprese di medie e grandi dimensioni, più avanzate in termini di relazioni sindacali e di gestione, si sono adeguatamente attrezzate per il lavoro a distanza. Tra gli altri, ha prevalso il timore di prendere impegni irreversibili. Analogamente ad altre regioni italiane,<sup>37</sup> il governo provinciale del Trentino ha introdotto incentivi alle PMI per l'acquisto di software, hardware e servizi di formazione per aumentare il lavoro a distanza durante la pandemia, con l'obiettivo di affrontare la questione delle differenze dimensionali tra le aziende,<sup>38</sup> anche se le associazioni imprenditoriali sembravano non essere a conoscenza di tali iniziative.

Infine, le disparità strutturali dei mercati del lavoro locali possono comportare diversi gradi di sensibilità alla questione. Il lavoro a distanza può diventare un terreno di competizione più rapidamente in Alto Adige, dove attirare i talenti è una seria difficoltà, che in Trentino, dove i maggiori tassi di disoccupazione possono significare che meno persone sono in grado di rifiutare un'offerta di lavoro sulla base della possibilità di telelavorare.

### **Nuovi modelli nel settore turismo**

Il turismo gioca un ruolo di primo piano nell'economia regionale. Ad esempio, le attività di alloggio e ristorazione rappresentano da sole il 14,1% dell'occupazione totale in Trentino, contro una media nazionale del 9,1% nel 2019.<sup>39</sup> Tuttavia, questo settore è stato particolarmente esposto alla crisi della mobilità internazionale innescata dalla pandemia di COVID-19 (con una variazione annuale di -39% negli

---

<sup>36</sup> I dati sembrano confermare questa tendenza. Ad aprile 2020, le esportazioni di beni erano del 6% al di sopra dei livelli di gennaio 2020 - il tasso di crescita più forte di qualsiasi grande economia dell'Eurozona, rispetto ai tassi inferiori all'1% di Francia e Germania. In particolare, l'impennata del surplus commerciale delle merci potrebbe essere stata guidata da uno spettacolare aumento delle vendite online:

<https://www.ft.com/content/dfb16c93-9e1f-45ad-98c7-d477f05fa9f6?sharetype=blocked>

<sup>37</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/italian-regional-sme-policy-responses-aa0eebbc/>

<sup>38</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://ripartitrentino.provincia.tn.it/Misure/Misure-attive/CONTRIBUTI-DA-UTILIZZARE-IN-COMPENSAZIONE-FISCALE/Investimenti-e-consulenze-COVID-19>

<sup>39</sup> Le cifre sono estrapolate da ISTAT: <http://dati.istat.it/>

arrivi e di -36,5% nel numero di visitatori negli alberghi e altre strutture ricettive nel periodo 2019-2020),<sup>40</sup> per cui si è resa necessaria l'adozione di misure specifiche per la ripartenza del settore.

Le implicazioni del lavoro a distanza nel settore del turismo hanno sollevato opinioni diverse tra i manager dei consorzi di promozione turistica del Trentino. Secondo gli intervistati, il settore può beneficiare di nuovi modelli di business derivanti dalla diffusione su larga scala del lavoro a distanza. Il focus è sui cosiddetti “*workationers*”, un neologismo che indica quei viaggiatori che combinano periodi di lavoro e turismo durante un soggiorno in un luogo diverso da quello di residenza abituale.

Gli esperti hanno anche sostenuto che il lavoro a distanza potrebbe contribuire ad affrontare l'annosa questione della concentrazione del turismo in pochi mesi d'inverno (soprattutto quello legato allo sci) e d'estate, per lo più in poche aree naturali. Una delle criticità più tipiche di questi luoghi, che spesso corrispondono alle aree interne definite nel paragrafo 3.5, è una drastica riduzione delle attività sociali ed economiche al di fuori dell'alta stagione, a scapito della stabilità lavorativa, della vita comunitaria e dello sviluppo locale nei mesi rimanenti. Per esempio, i periodi compresi tra gennaio e marzo e tra luglio e settembre hanno assorbito rispettivamente il 34,5% e il 45,7% dei soggiorni alberghieri e non alberghieri nel 2018.<sup>41</sup> Mentre il crescente segmento di mercato dei *workationer* potrebbe contribuire a prolungare la durata della stagione turistica, i cosiddetti lavoratori da qualsiasi luogo (come definiti nella sottosezione 1.1) potrebbero costituire un nuovo bacino di residenti, se la modalità di lavoro slegata dal luogo di residenza prendesse piede su larga scala.

D'altra parte, gli esperti hanno indicato una serie di barriere, caratterizzate da fattori sia tangibili che intangibili, che possono ostacolare uno spostamento verso questi gruppi target. Culturalmente, le imprese del settore turistico, che sono per la maggior parte a conduzione familiare, mostrano una diffusa mancanza di propensione a innovare i loro modelli imprenditoriali e realizzare i relativi investimenti. Ciò può essere dovuto a un ricambio intergenerazionale problematico e a una limitata comprensione delle tendenze e delle sfide poste da un mercato che si è rapidamente evoluto negli ultimi decenni, alla luce di megatrend come il cambiamento climatico (che minaccia il futuro delle stazioni sciistiche a bassa quota) e la digitalizzazione (di cui il lavoro a distanza su larga scala è l'ultimo esempio). Ad esempio, nel 2019, quattro alberghi trentini su dieci non avevano ancora sviluppato un sito web ottimizzato per i dispositivi mobili.<sup>42</sup> Come discusso nel paragrafo sezione 3.3, l'accesso a Internet ad alta velocità rappresenta un'ulteriore preoccupazione nell'industria del turismo.

L'investimento in spazi di lavoro e Internet ad alta velocità negli alberghi sono tra le soluzioni più spesso citate per rendere il Trentino attraente per i lavoratori a distanza, in linea con la tendenza generale di un crescente interesse per gli spazi di co-working esaminata nel paragrafo 3.5. Azioni di questo tipo potrebbero andare di pari passo con una rinnovata strategia di marketing, sotto forma di una ridefinizione della narrazione del Trentino come destinazione turistica e dei suoi gruppi target. La segnalata questione della ricollocazione dei lavoratori dell'ospitalità e della ristorazione verso altre attività che offrono condizioni di lavoro più stabili rispetto all'occupazione concentrata nei periodi di alta stagione, e la conseguente carenza di offerta di lavoro nel settore turistico (che ha recentemente richiesto agli enti provinciali la pubblicazione di annunci di lavoro eccezionali e su larga scala nel settore), rende ancora più urgente la necessità di queste misure.

---

<sup>40</sup> Per ulteriori informazioni, consultare:

[http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat\\_statistica\\_new/turismo/SintesiMovimentoTuristicoTrentinoAnno2020.1615372937.pdf](http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat_statistica_new/turismo/SintesiMovimentoTuristicoTrentinoAnno2020.1615372937.pdf)

<sup>41</sup> Per ulteriori informazioni, consultare:

[http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat\\_statistica\\_new/turismo/TurismoTrentino2018.1553697771.pdf](http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat_statistica_new/turismo/TurismoTrentino2018.1553697771.pdf)

<sup>42</sup> Per ulteriori informazioni, consultare:

[http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat\\_statistica\\_new/turismo/InnovazioneDigitaleGestionePromozioneAlberghi.1579161074.pdf](http://www.statistica.provincia.tn.it/binary/pat_statistica_new/turismo/InnovazioneDigitaleGestionePromozioneAlberghi.1579161074.pdf)

# 4. Verso una strategia territoriale per il lavoro a distanza

## 4.1. Una tendenza irreversibile e il ruolo del governo locale

Gli stakeholder intervistati concordano sul fatto che il lavoro a distanza è destinato a rimanere una pratica diffusa anche dopo la pandemia. Anche se non numerose e potenzialmente non del tutto rappresentative dell'intera forza lavoro, le indagini sulla forza lavoro condotte in Trentino sembrano avvalorare questo punto di vista. Quella che era una pratica di nicchia si è diffusa su larga scala e, così facendo, ha mostrato i suoi potenziali benefici ad ampie fasce di popolazione che non l'avevano mai sperimentata prima. Nonostante le preoccupazioni su questioni chiave come la produttività e il lavoro di squadra in ambiente virtuale, è probabile che i datori di lavoro mantengano, in una certa misura, questa pratica in futuro. Tuttavia, come suggerisce il confronto tra i dati delle indagini aziendali e quelli della forza lavoro svolte in Trentino, i lavoratori più di chiunque altro sono considerati l'attore trainante nel promuovere la futura diffusione del lavoro a distanza.

Le indagini condotte in altre regioni del mondo confermano forti aspettative per una maggiore adozione del lavoro a distanza da parte della forza lavoro, come suggerito dall'aumento delle offerte di lavoro che includono accordi di lavoro a distanza (OECD, 2021<sup>[11]</sup>). Al contrario, diverse grandi aziende che avevano mostrato entusiasmo nelle prime fasi della pandemia hanno recentemente richiamato il personale in ufficio.<sup>43</sup> Questo conferma la presenza di un modello ricorrente nei vari paesi, con interessi potenzialmente opposti e un ruolo crescente della contrattazione collettiva tra le parti sociali. Tuttavia, la questione non è se, ma come si svilupperà il lavoro a distanza. La "nuova normalità" registrerà probabilmente livelli più elevati di lavoro a distanza rispetto a prima della pandemia alla luce di una domanda sostenuta da parte dei lavoratori, ma la portata della tendenza, così come le sue ripercussioni economiche, sociali e territoriali, sono ancora da determinare e dipendono da fattori locali.

La diffusione del lavoro a distanza su larga scala sta ridefinendo il rapporto tra lavoratori, imprese e settore pubblico. In primo luogo, la pandemia di COVID-19 ha innescato una trasformazione in linea con gli interessi dei lavoratori. Qualsiasi tentativo di invertire tale tendenza incontrerà probabilmente la loro opposizione, nonostante la consapevolezza diffusa che le forme non regolamentate di lavoro a distanza comportano rischi per la forza lavoro. In secondo luogo, la negoziazione tra le parti sociali ha un ruolo cruciale nella definizione degli scenari legati al lavoro a distanza. Tuttavia, questa impostazione vede ancora il settore pubblico come attore principale nel plasmare il futuro, se non altro in termini di promozione del dialogo tra le parti sociali in luoghi e settori diversi. Infatti, affinché il lavoro a distanza si diffonda su larga scala e in modo sostenibile, cioè in modo tale da tenere conto delle esigenze di tutte le parti coinvolte e dare priorità agli interessi generali, sono necessarie diverse condizioni abilitanti. Oltre ai fattori di mercato, le politiche pubbliche giocano un ruolo fondamentale in diverse aree chiave, che vanno dalle

<sup>43</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home>

infrastrutture pubbliche alle regolamentazioni sul posto di lavoro. La disponibilità di tali condizioni quadro influenzerà anche il ritmo della transizione.

## 4.2. Le condizioni locali indicano margini di miglioramento

La base empirica riguardo alle tendenze e le preferenze relative al lavoro a distanza è ancora limitata. I dati anonimizzati sugli accordi individuali di “*smart working*” (Box 3.2) potrebbero essere resi disponibili a fini di ricerca. Questi dati potrebbero fornire ulteriori approfondimenti sull’effettiva diffusione di questa pratica in Italia, così come sulle caratteristiche dei lavoratori a distanza e sulla loro distribuzione tra settori economici, aziende di diverse dimensioni e territori.

Tuttavia, le indagini sulla forza lavoro e sulle imprese mettono in luce la questione chiave del persistente divario tra i livelli effettivi e potenziali di lavoro a distanza, in Trentino come altrove in Italia. In Trentino, il tasso di adozione del lavoro a distanza è cresciuto dal 5% al 22% durante la pandemia, ma ha mostrato una rapida inversione verso il lavoro in ufficio non appena le misure di distanziamento sociale si sono allentate. Ciò significa che, anche al suo apice, il lavoro a distanza effettivo è stato molto più basso dei livelli potenziali (cioè il 57% dei posti di lavoro suscettibili di essere svolti a distanza almeno un giorno alla settimana) stimati sulla base delle caratteristiche occupazionali.

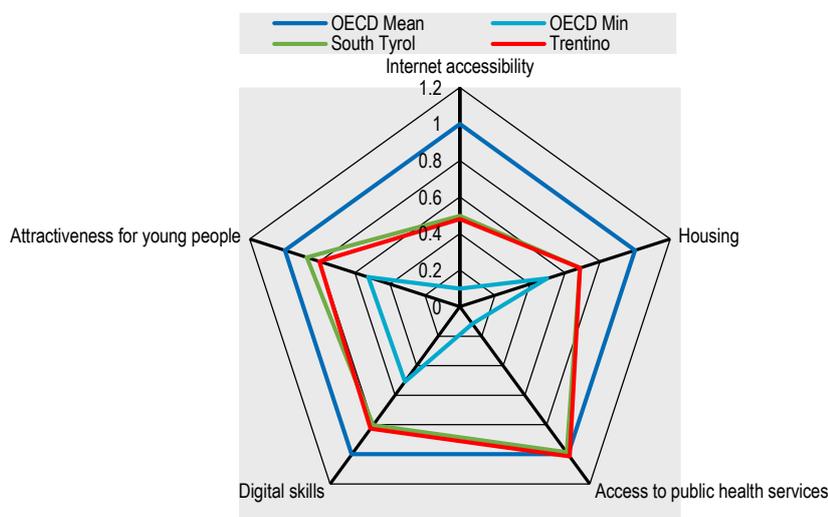
Uno sguardo agli indicatori relativi ai fattori abilitanti del lavoro a distanza e ad altre condizioni locali rilevanti può aiutare a identificare le aree che richiedono un’azione prioritaria da parte dei decisori politici. Un confronto con il vicino Alto Adige e con altre regioni italiane e dell’area OCSE può fornire un utile punto di riferimento. I fattori analizzati comprendono:

1. **L’accessibilità a Internet da casa**, poiché la disponibilità di un’infrastruttura Internet avanzata è un prerequisito fondamentale per il lavoro a distanza, sia per coloro già presenti nel mercato del lavoro che per coloro che vi si affacciano;
2. **Stanze pro capite**, poiché avere sufficiente spazio fisico nei nuclei domestici è un altro requisito chiave per le persone che lavorano a distanza;
3. **Prevalenza di medici attivi tra la popolazione** come indicatore della qualità dei servizi pubblici locali, un fattore chiave che i lavoratori a distanza potrebbero voler considerare prima di trasferirsi in un determinato luogo;
4. **Quota di giovani sul totale dei nuovi arrivati**, che è indicativo dell’attrattività delle aziende locali per un gruppo anagrafico che può essere particolarmente propenso al lavoro a distanza;
5. **Quota della popolazione locale con competenze digitali**, che può essere utile per prevedere la quota di occupati esistenti in occupazioni telelavorabili al netto dei potenziali entranti.

Altri fattori abilitanti, come la qualità del quadro normativo per il lavoro a distanza e la propensione alla cooperazione delle parti sociali locali (con il tasso di lavoratori sindacalizzati che potrebbe essere utilizzata come proxy), non sono presi in considerazione in questo contesto, poiché il primo è una prerogativa della legislazione nazionale e il secondo non può essere influenzato in modo decisivo dalle politiche pubbliche. La presenza di un’infrastruttura di trasporto avanzata può essere particolarmente attraente per gli “*anywhere workers*” e altri gruppi di dipendenti che si spostano regolarmente attraverso i confini regionali, ma misurare questo fattore non è stato possibile a causa delle limitazioni dei dati.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Mentre la mancanza di fonti statistiche impedisce analisi comparative, le interviste suggeriscono la necessità di investimenti per rendere il trasporto su strada più efficiente e sostenibile in Trentino. Secondo gli intervistati, la geografia montuosa del Trentino pone alcune restrizioni all’espansione o aggiornamento della sua rete ferroviaria, anche se la futura apertura del tunnel ferroviario del Brennero potrebbe aumentare la sua accessibilità alle regioni austriache. Eurostat dispone di dati sulla densità autostradale per le regioni TL2/NUTS2 per la maggior parte delle

**Figura 4.1. Una panoramica delle condizioni locali per il lavoro a distanza in Trentino rispetto all'Alto Adige, all'Italia e alla media regionale OCSE**



Nota: Sono stati utilizzati i seguenti indicatori, basati sulle regioni TL2, con la media OCSE (indicata tra parentesi) normalizzata a uno: accessibilità a Internet misurata dalla velocità media di download delle connessioni fisse rispetto alla media OCSE; alloggio misurato dalle stanze pro capite, 2018 (1,7=1); accesso ai servizi sanitari pubblici misurato dai medici attivi per 1 000 abitanti, 2018 (3,3=1); competenze digitali misurate dalla quota di persone con competenze digitali "di base" o "superiori alla base", 2019 (.6=1); attrattività per i giovani misurata dalla quota di giovani (15-29 anni) sul totale dei nuovi arrivati, 2018 (33,8=1).

Fonte: Calcoli OCSE basati su OOKLA, OECD regional statistics.

Pur essendo misure imperfette della situazione reale, gli indicatori selezionati forniscono comunque ai decisori politici una prima panoramica delle aree meritevoli di attenzione. Come discusso nel paragrafo 3.3, mentre l'accesso alla banda larga è diffuso in Trentino, le velocità medie sono relativamente basse. Le condizioni abitative sono leggermente al di sotto della media OCSE (paragrafo 3.5), indicando un'ulteriore potenziale area target per le politiche pubbliche. Tuttavia, l'indicatore non tiene conto della qualità degli spazi di lavoro in senso più generale. L'alta incidenza di medici attivi può suggerire la presenza di una massa critica nei servizi pubblici locali, a testimonianza della lunga tradizione trentina nelle politiche di coesione territoriale. La modesta quota di giovani sul totale dei neoassunti suggerisce un margine di miglioramento per il Trentino in termini di attrattività per chi ricopre posizioni junior, a prescindere da considerazioni specifiche sul lavoro a distanza. Infine, il livello di competenze digitali al di sotto della media OCSE indica che la propensione al lavoro a distanza degli occupati potrebbe essere migliorata con la formazione. Tuttavia, oltre alle competenze tecniche, l'adozione del lavoro a distanza richiede anche capacità di gestione innovative e una disposizione a considerare nuove pratiche organizzative.

### 4.3. La necessità di una base empirica più ampia

I livelli di lavoro a distanza durante la transizione verso la nuova normalità rimarranno probabilmente al di sopra dei livelli pre-pandemici, ma al di sotto del picco raggiunto durante il lockdown. L'incertezza su una serie di fattori chiave ostacola la formulazione di previsioni più dettagliate, compresi i risultati della

---

regioni europee, ma il Trentino è una delle poche regioni in Italia dove i dati non sono disponibili (si veda Eurostat "Motorway density by NUTS 2 regions, 2019 (km/1 000 km<sup>2</sup>), 'tran\_r\_net', consultabile su: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran\\_r\\_net/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_r_net/default/table?lang=en)).

contrattazione collettiva tra le parti sociali, le probabili riforme dei regolamenti sul lavoro a distanza e le tendenze economiche non specificamente legate al lavoro a distanza. In particolare, è probabile che le tendenze più ampie del mercato del lavoro influenzino la composizione della forza lavoro e i livelli di occupazione, con potenziali ripercussioni sui tassi di lavoro a distanza. Inoltre, c'è una mancanza di informazioni a livello nazionale (o regionale) sulle preferenze dei lavoratori rispetto al lavoro a distanza in un futuro post-pandemia.

La raccolta di questo tipo di informazioni in modo strutturato consentirebbe una migliore previsione delle dimensioni future del lavoro a distanza e delle tendenze correlate, come ad esempio le persone che si trasferiscono più lontano dalle sedi degli uffici a causa di maggiori opportunità di lavorare da casa. I modelli effettivi adottati sul campo sembrano essere particolarmente importanti, in quanto ad esempio le implicazioni spaziali del lavoro ibrido sono radicalmente diverse dall'*anywhere teleworking* dove la vicinanza alle sedi dei datori di lavoro diventa irrilevante; quindi, ogni modello richiede un approccio specifico in aree politiche come gli alloggi, i trasporti e i servizi locali (ad esempio, con le condizioni di trasporto locale per il pendolarismo che giocano un ruolo maggiore per i lavoratori ibridi). Le caratteristiche dei lavoratori a distanza, un altro tipo di informazione potenzialmente derivante dalle indagini, possono anche contribuire a informare l'azione pubblica, per esempio nel campo della formazione e delle politiche attive del mercato del lavoro. Più in generale, qualsiasi previsione degli impatti regionali del lavoro a distanza su larga scala richiede una raccolta di informazioni sulle tendenze e le preferenze del lavoro a distanza. Per esempio, usare il lavoro a distanza come leva per attrarre capitale umano qualificato dall'estero è concepibile solo se l'*anywhere teleworking* raggiunge una massa critica.

A questo proposito, la Provincia autonoma di Trento potrebbe utilizzare le sue reti istituzionali consolidate, anche con le amministrazioni centrali, per raccogliere dati amministrativi sul lavoro a distanza e renderli disponibili per la ricerca. Inoltre, potrebbe promuovere indagini nazionali o, se non praticabili, regionali sulle preferenze dei lavoratori e delle imprese sul lavoro a distanza nel prossimo futuro. Un'indagine a livello nazionale è preferibile, in quanto permetterebbe di fornire una migliore comprensione della mobilità interregionale dei lavoratori.

#### 4.4. Sei fasi per informare una strategia sul lavoro a distanza per il Trentino

Il lavoro a distanza su larga scala è una nuova tendenza che interessa più aree politiche e stakeholder. Le sue condizioni quadro sono in rapida evoluzione, e le evidenze in proposito sono ancora limitate. Tutto questo comporta la necessità di un approccio politico graduale. Pilotare nuove soluzioni, monitorare i loro risultati e, se necessario, modificare la loro impostazione in conformità con gli obiettivi prefissati può contribuire a perseguire iniziative equilibrate e adattive.

Una strategia basata su una serie di domande potrebbe aiutare a guidare l'azione politica, assicurando che gli interventi proposti siano empiricamente solidi, reciprocamente coerenti e funzionali a un quadro unico. Questo paragrafo mira a identificare gli obiettivi politici che possono essere alla base di una strategia regionale sul lavoro a distanza, corroborare la loro logica sulla base delle evidenze disponibili ed esplorare le azioni politiche necessarie per perseguirli.

##### 1. Cosa definisce un modello di lavoro a distanza sostenibile?

Gli stakeholder trentini concordano sul fatto che, affinché possa avere effetti benefici sullo sviluppo locale, il lavoro a distanza su larga scala debba essere:

- Debitamente regolato;
- Concordato tra datori di lavoro e dipendenti;
- Combinato con una quantità significativa di lavoro in ufficio;

- Inclusivo, cioè attento alle disuguaglianze lavorative preesistenti e a quelle potenzialmente emergenti;
- Innovativo, il che implica nuove forme di organizzazione del lavoro, come le modalità di lavoro flessibile, la gestione delle prestazioni in team, ecc.;
- Sostenuto dalle condizioni abilitanti richieste, sia tangibili (ad esempio, disponibilità di Internet ad alta velocità e spazio fisico) che intangibili (ad esempio, competenze digitali, cultura manageriale).

## **2. Quali obiettivi sociali possono essere alla base di una strategia regionale sul lavoro a distanza?**

La consultazione pubblica con gli stakeholder, le interviste con gli esperti locali e la revisione della letteratura indicano cinque obiettivi di interesse generale che possono essere alla base di una strategia regionale sul lavoro a distanza, ognuno giustificato da aspettative specifiche associate a questa pratica. I modelli di lavoro a distanza sostenibile definiti nel punto precedente possono contribuire a:

- a. Migliorare la conciliazione tra lavoro e vita privata, aumentando così la soddisfazione sul lavoro e gli standard di vita;
- b. Migliorare la coesione territoriale, in termini di un migliore equilibrio tra aree centrali e interne;
- c. Ridurre le emissioni inquinanti, attraverso una riduzione del pendolarismo quotidiano;
- d. Aumentare la produttività, accelerando la digitalizzazione e riducendo i costi di produzione;
- e. Migliorare l'attrattività regionale per i lavoratori a distanza in attività e per i nuovi arrivati, così come per i turisti.

## **3. Che tipo di interconnessioni esistono tra questi obiettivi?**

Identificare i potenziali conflitti e le sinergie tra gli obiettivi fissati può contribuire a migliorare la resilienza e l'impatto della strategia. Esistono una serie di legami reciprocamente vantaggiosi, almeno da un punto di vista teorico. Per esempio, il raggiungimento di una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata, una riduzione delle emissioni inquinanti e una maggiore produttività del lavoro possono contribuire a rendere la regione più attraente per residenti, turisti e imprese. Il rafforzamento della coesione territoriale, a sua volta, può contribuire a migliorare gli habitat umani e naturali, portando potenzialmente a una maggiore soddisfazione di vita e, quindi, alla produttività lavorativa.

Al contrario, la produttività aggregata potrebbe risentire di una ridotta agglomerazione, se una parte significativa della forza lavoro si trasferisse su base permanente dalle aree ad alta densità a quelle a bassa densità. Inoltre, riprogettare gli spazi dedicati agli uffici e i cicli di lavoro in base a livelli più alti di lavoro a distanza potrebbe comportare investimenti costosi, influenzando negativamente la produttività nel breve periodo. Mentre il governo regionale può tollerare una riduzione marginale della produttività in cambio di migliori standard di vita o di altri benefici generali, le politiche pubbliche possono aiutare a evitare una situazione da "gioco a somma zero" in diversi modi. Questi includono la creazione di meccanismi per monitorare e valutare gli impatti sociali, economici e ambientali del lavoro a distanza su larga scala, in modo che il governo regionale possa identificare potenziali antinomie, e l'introduzione di politiche compensative per controbilanciare eventuali perdite in una specifica area o gruppo sociale.

Infatti, esistono potenziali conflitti non solo tra gli obiettivi, ma anche al loro interno. Per esempio, un uso più ampio di sistemi di riscaldamento domestico invece del riscaldamento centralizzato degli uffici può limitare parzialmente il miglioramento della qualità dell'aria derivante da un minore pendolarismo quotidiano. Questo rende ancora più urgente il sostegno pubblico all'efficienza energetica nelle abitazioni e l'accelerazione della transizione dai combustibili fossili per il riscaldamento e la zona cucina. Possono anche esistere interessi contrastanti tra gruppi sociali, e persino al loro interno. Mentre i dipendenti e i datori di lavoro possono essere più sensibili rispettivamente alla conciliazione tra lavoro e vita privata e alle considerazioni sulla produttività, i fornitori di servizi situati nelle aree centrali e interne, con gli ultimi

che potenzialmente guadagnano quote di mercato a spese dei primi, possono rappresentare un caso convincente di conflitto intra-settoriale.

Mentre i collegamenti tra e all'interno degli obiettivi diventeranno più chiari nel tempo, l'azione pubblica può aiutare a massimizzare i benefici. Sulla scia della consultazione in corso da parte del governo provinciale, si raccomanda che il coinvolgimento degli stakeholder sia incorporato nella progettazione e attuazione della strategia regionale sul lavoro a distanza, poiché è più probabile che i processi di elaborazione delle politiche inclusivi resistano nel tempo e raggiungano i loro obiettivi di fondo.

#### 4. *Gli obiettivi sono giustificati da evidenze empiriche?*

I dati possono informare le priorità degli sforzi del Trentino sulla base delle sue caratteristiche e del confronto con altre regioni italiane e dell'area OCSE.

- a. La **conciliazione tra lavoro e vita privata** si riferisce alla capacità di combinare responsabilità familiari, tempo libero e lavoro. L'Italia è il paese OCSE in cui gli adulti che lavorano a tempo pieno dedicano la maggior porzione di tempo al tempo libero e alla cura personale, mentre si colloca agli ultimi posti se si considera la sola popolazione femminile. Questo implica che le donne lavorano in media più ore ogni giorno rispetto ai loro colleghi uomini, e tale divario è di gran lunga maggiore rispetto ad altri paesi (OECD, 2020<sub>[12]</sub>).<sup>45</sup> Poiché i dati sulla conciliazione tra lavoro e vita privata sono disponibili solo a livello nazionale, i dati regionali sulla soddisfazione di vita e sulla partecipazione femminile al lavoro possono fungere da sostituti. L'ipotesi è che una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata si traduca in livelli più alti di soddisfazione di vita e in una maggiore partecipazione femminile al lavoro, poiché le lavoratrici hanno maggiori probabilità di sperimentare conflitti di ruolo. Il Trentino si colloca in linea con la media OCSE in termini di soddisfazione di vita auto-valutata, e leggermente più avanti rispetto al livello nazionale.<sup>46</sup> Tuttavia, la quota di donne attive nel mondo del lavoro (49%) è al di sotto della media OCSE (53%).<sup>47</sup>
- b. La **coesione territoriale** consiste nel garantire che i residenti siano in grado di sfruttare al meglio le caratteristiche intrinseche alle aree in cui vivono. Il Trentino presenta la quinta quota di pendolarismo intercomunale della popolazione attiva residente tra le 21 regioni NUTS2 italiane (51%, contro una media nazionale del 46%), il che implica che una quota relativamente più bassa della popolazione locale trova opportunità di lavoro nel comune di residenza rispetto ad altre regioni.<sup>48</sup>
- c. **Inquinamento atmosferico**: l'Italia ha livelli di inquinamento atmosferico (livelli di PM<sub>2,5</sub>) piuttosto alti, riportando una media di 15,9 microgrammi per metro cubo rispetto alla media OCSE di 12,8, con cui il Trentino si allinea (12,7).<sup>49</sup>
- d. **Produttività**: secondo i dati OCSE, la produttività del lavoro misurata dal PIL per ora lavorata pone l'Italia al di sotto della media OCSE (OECD, 2021<sub>[13]</sub>). Inoltre, gli indicatori economici del Trentino indicano una crescita della produttività stagnante. Nel 2018, il suo tasso di crescita annuale riportato dello 0,6% del PIL pro capite regionale è più debole della media nazionale dello

<sup>45</sup> Le cifre sono tratte da *OECD Better Life Index*, e sono accessibili su: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

<sup>46</sup> Le cifre sono tratte da *OECD Regional Well-being Index*, e sono accessibili su: <https://www.oecdregionalwellbeing.org/>

<sup>47</sup> Le cifre sono tratte da *World Bank database*, e sono accessibili su: [https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?name\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?name_desc=false)

<sup>48</sup> Le cifre sono tratte dalla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro in Italia dell'ISTAT.

<sup>49</sup> Per maggiori informazioni, consultare *OECD Regional Statistics*: <https://www.oecd.org/regional/regional-statistics/>

0,8% e significativamente inferiore al 2% dell'Alto Adige.<sup>50</sup> Anche il tasso di innovazione tecnologica delle imprese trentine è leggermente al di sotto della media nazionale di 3 punti percentuali, segnalando il persistere di divari in futuro (ISTAT, 2019<sub>[14]</sub>).

- e. **Attrattività:** in Trentino, la percentuale di nuovi residenti tra i 15 e i 29 anni sul totale dei nuovi arrivati da un'altra regione è del 26%, rispetto al 35% della media regionale OCSE.<sup>51</sup> Poiché i giovani sono più propensi al lavoro a distanza rispetto alle vecchie generazioni, offrire condizioni competitive per il lavoro a distanza può contribuire a invertire questa tendenza.

#### Tabella 4.1. Il posizionamento del Trentino rispetto agli obiettivi di natura collettiva

Confronto con l'Italia e la media OCSE

	Trentino	Italia	OCSE	Anno e fonte
<b>a. Conciliazione vita-lavoro</b>				
Soddisfazione di vita	67%	63%	67%	2019 (OECD)
Partecipazione femminile al lavoro	49%	41%	53%	2019 (World Bank)
<b>b. Coesione Territoriale</b>				
Pendolarismo inter-municipale	51%	46%	-	2019 (ISTAT)
<b>c. Inquinamento atmosferico</b>				
Livelli di PM2.5	12.7	15.9	12.8	2019 (OECD)
<b>d. Produttività</b>				
Aumento del PIL pro capite	0.6%	0.8%	2.7%	2019 (OECD)
Innovazione tecnologica	46%	49%		2016 (ISTAT)
<b>e. Attrattività</b>				
Giovani nuovi residenti	26%	25%	35%	2019 (OECD)

Fonte: Elaborazione degli autori su fonti OECD, World Bank e ISTAT.

#### 5. Gli obiettivi sono raggiungibili attraverso livelli di lavoro a distanza più alti?

I punti seguenti possono aiutare a identificare se il Trentino può raggiungere gli obiettivi sociali attraverso l'aumento del lavoro a distanza, data la messa in atto di altre condizioni quadro.

- a. **Miglioramento della conciliazione vita-lavoro:** l'adozione su larga scala del lavoro a distanza può portare a una riduzione del tempo dedicato al pendolarismo. Il tempo risparmiato potrebbe spostarsi verso le responsabilità familiari e la cura di sé. Inoltre, il lavoro a distanza può portare a una maggiore flessibilità nella scelta degli orari di lavoro, se combinato con un'innovazione strutturale dei cicli di lavoro e delle impostazioni organizzative.
- b. **Maggiore coesione territoriale:** l'adozione su larga scala del lavoro a distanza può portare a ripensare l'equilibrio tra aree centrali e interne in termini più sostenibili, migliorando la capacità dei lavoratori di trascorrere più tempo nelle comunità in cui risiedono. In Trentino, questo potrebbe

<sup>50</sup> L'analisi si basa sulla seguente ripartizione del PIL pro capite:  $PIL/popolazione = PIL/ore\ lavorate * ore\ lavorate/occupati * occupati/pop15-64 * pop15-64/popolazione$ , dove  $PIL/ore\ lavorate$  è una misura della produttività del lavoro,  $ore\ lavorate/occupati$  è una proxy dell'intensità del lavoro,  $occupati/pop15-64$  è il tasso di occupazione e rappresenta i margini estesi di occupazione,  $pop15-64/popolazione$  è la quota della popolazione in età lavorativa. Il tasso di crescita del PIL pro capite può quindi essere approssimato dalla somma delle variazioni percentuali di ogni componente.

Fonte: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0022/20-22-eco-regioni.pdf>

<sup>51</sup> Per maggiori informazioni, consultare *OECD Regional Statistics*: <https://www.oecd.org/regional/regional-statistics/>

significare dare impulso alla vita comunitaria e alle attività economiche, oltre a favorire la protezione degli habitat umani e naturali nelle aree periferiche.

- c. **Riduzione dell'inquinamento atmosferico:** l'adozione su larga scala del lavoro a distanza può portare a un calo sostanziale del pendolarismo, con meno viaggi e distanze più brevi se si stabiliscono spazi di co-working decentralizzati;
- d. **Aumento della produttività:** l'adozione su larga scala del lavoro a distanza può determinare una riduzione dei costi di produzione nel tempo (ad esempio, sedi di lavoro ottimizzate) e un'accelerazione della digitalizzazione, nonché un'innovazione organizzativa e una maggiore soddisfazione sul lavoro (quindi a un migliore rendimento) dei lavoratori;
- e. **Miglioramento dell'attrattività regionale:** la predisposizione di condizioni avanzate a livello locale per il lavoro a distanza può migliorare il costo opportunità di candidarsi ad un posto di lavoro offerto da un'azienda situata in Trentino, di trasferirsi in Trentino, o di scegliere il Trentino come meta di "workation".

#### 6. In quali condizioni il lavoro a distanza può contribuire a perseguire gli obiettivi prefissati?

Questo punto vuole mettere in evidenza i fattori locali rilevanti per ogni obiettivo:

- a. Miglioramento della conciliazione vita-lavoro:
  - o Predisposizione di un solido quadro normativo per il lavoro a distanza;
  - o Un terreno fertile per la contrattazione collettiva tra le parti sociali;
  - o Un contesto culturale abilitante (es. cultura manageriale, innovazione organizzativa, ecc.).
- b. Maggiore coesione territoriale:
  - o Disponibilità di una connessione Internet diffusa e ad alta velocità, anche nelle aree interne;
  - o Fornitura di servizi pubblici adeguati in aree a bassa densità.
- c. Riduzione dell'inquinamento atmosferico:
  - o Livelli sufficienti di lavoro a distanza, per determinare un calo significativo del pendolarismo;
  - o Disponibilità di spazi di co-working decentralizzati per ridurre le distanze di pendolarismo.
- d. Aumento della produttività:
  - o Livelli non eccessivi di lavoro a distanza (per esempio, come nel lavoro ibrido), in modo da salvaguardare il lavoro di squadra e i flussi di conoscenza;
  - o Digitalizzazione e riorganizzazione del ciclo di lavoro;
  - o Riprogettazione dei luoghi di lavoro.
- e. Miglioramento dell'attrattività regionale:
  - o Messa a disposizione di pacchetti competitivi di lavoro a distanza da parte dei datori di lavoro;
  - o Disponibilità di spazi adeguati (nelle case, negli spazi di co-working e nelle strutture turistiche) per i lavoratori a distanza attuali e futuri, compresi i cosiddetti *workationer*.

## 4.5. Raccomandazioni di policy

Le seguenti raccomandazioni mirano a favorire una transizione graduale verso un modello di lavoro a distanza sostenibile. Perché questo accada, le misure proposte cercano principalmente di soddisfare le condizioni locali che permettono l'adozione di questa pratica. Poiché la promozione di un modello di lavoro a distanza sostenibile è intesa come mezzo per raggiungere obiettivi sociali più ampi, le raccomandazioni

includono l'adozione di misure complementari che fanno leva sui flussi politici e finanziari esistenti (compresi i fondi strutturali e di investimento dell'UE e NextGenerationEU) in settori quali la coesione territoriale, i servizi pubblici locali e la mobilità, nonché la digitalizzazione e le infrastrutture Internet. Le misure suggerite sono raggruppate in sei aree di policy:

**1. Ampliare la base delle evidenze sulle tendenze del mercato del lavoro locale per misurare gli effetti del lavoro a distanza su larga scala:**

- Stabilire meccanismi di monitoraggio per tenere traccia delle implicazioni economiche e sociali di un probabile aumento nell'adozione del lavoro a distanza a livello provinciale (per esempio, variazioni nei livelli di pendolarismo e tendenze legate ai trasporti e ai modelli residenziali, ecc.);
- Sondare i potenziali gruppi target per le politiche di attrazione del lavoro a distanza (es. laureati presso l'Università di Trento, turisti che visitano regolarmente il Trentino, pendolari interregionali) per misurare i punti di forza e di debolezza percepiti rispetto al Trentino come potenziale destinazione per il lavoro a distanza;
- Promuovere un'indagine nazionale sulla forza lavoro per raccogliere dati statisticamente rappresentativi sulle tendenze e sulle preferenze future relative al lavoro a distanza. In particolare, tale indagine potrebbe aiutare a far luce sulle implicazioni della probabile riallocazione dei lavoratori nello spazio, come l'impatto sul divario urbano-rurale, gli alloggi, le strutture per uffici e la mobilità interregionale dei lavoratori, una dinamica che è ugualmente rilevante per i responsabili delle politiche in Trentino e in altre regioni italiane;
- Promuovere politiche di open data per i singoli accordi di “*smart working*” a livello nazionale (o, se non possibile, sostenerne l'adozione a livello regionale), in modo che i ricercatori possano indagare le implicazioni spaziali e sociali del lavoro a distanza su larga scala in Trentino rispetto ad altre regioni italiane;
- Commissionare una valutazione indipendente degli incentivi fiscali esistenti per l'attrazione delle imprese, una caratteristica distintiva del contesto di policy trentino:<sup>52</sup> i risultati potrebbero portare alla luce informazioni utili per progettare incentivi simili per l'attrazione di individui, compresi i lavoratori a distanza.

**2. Facilitare la condivisione di conoscenze e pratiche sul lavoro a distanza tra le organizzazioni del settore pubblico e privato, così come il pubblico più ampio:**

- Continuare a promuovere una discussione pubblica basata sulle evidenze emergenti rispetto alle implicazioni sociali ed economiche del lavoro a distanza su larga scala, e aumentare la consapevolezza delle opportunità e delle sfide inerenti a questa pratica a livello aziendale e oltre, rivolgendosi a gruppi chiave come manager e direttori, nonché ai sindaci dei comuni situati in aree a bassa densità;
- Promuovere una più ampia adozione della pianificazione della mobilità tra i datori di lavoro pubblici e privati, anche incentivando l'assunzione di mobility manager incaricati di sviluppare piani coordinati di pendolarismo per i dipendenti, al fine di ridurre l'impronta ecologica a livello aziendale attraverso livelli crescenti di lavoro a distanza;
- Incentivare la formazione certificata volta a migliorare le competenze legate al lavoro a distanza di dirigenti e altro personale del settore pubblico e privato;
- Incorporare il lavoro a distanza nelle politiche attive del mercato del lavoro, ad esempio aggiungendo le competenze digitali e quelle trasversali legate al lavoro a distanza nei programmi di formazione per i disoccupati;

---

<sup>52</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.investintrentino.it/en/why-in-trentino/taxes-finances-and-incentives>

- Creare dei progetti pilota per digitalizzare ulteriormente i processi e l'erogazione dei servizi nel settore pubblico, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro dedicati che combinino personale con competenze digitali e organizzative avanzate con altro personale che abbia una profonda conoscenza delle pratiche esistenti, per poterle ripensare insieme in modo innovativo;
- Istituire premi per i datori di lavoro privati che offrono le migliori soluzioni per il benessere del personale, tra cui il lavoro a distanza e altre modalità di lavoro flessibile, al fine di promuovere esempi da seguire e le migliori pratiche;
- Migliorare il trasferimento tecnologico per favorire la digitalizzazione e l'innovazione nelle imprese gestite in modo tradizionale, al fine di creare le condizioni abilitanti all'adozione del lavoro a distanza.

### **3. Migliorare il quadro normativo per i lavoratori a distanza e i loro datori di lavoro:**

- Promuovere la contrattazione collettiva tra le parti sociali locali per raggiungere un accordo generale sui livelli e gli assetti di lavoro a distanza in tutti i settori e aree del Trentino;
- Introdurre linee guida, stabilire standard e promuovere buone pratiche per guidare la transizione su larga scala verso modelli di lavoro a distanza sostenibili a livello aziendale, coinvolgendo i responsabili delle risorse umane del settore privato;
- Contribuire al dibattito nazionale su un'eventuale riforma della legislazione sul lavoro a distanza, al fine di garantire un diritto esigibile di richiedere il lavoro a distanza a tutte le persone che svolgono lavori rilevanti, anche nel settore privato, e di migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori a distanza. Il Trentino è in una posizione ideale per condividere alcune soluzioni innovative in campi quali il lavoro a distanza nella pubblica amministrazione;
- Includere il lavoro a distanza nei criteri di valutazione che informano la Certificazione Family Audit,<sup>53</sup> che assegna punteggi più alti negli appalti pubblici alle aziende che adottano pratiche di benessere del personale o riportano livelli più alti di soddisfazione sul lavoro;
- Rivedere i regolamenti sui buoni pasto per garantire l'accesso ai funzionari pubblici che telelavorano, come un modo per favorire il consumo in prossimità delle postazioni di lavoro remote e mantenere costanti i livelli di domanda aggregata.

### **4. Integrare il lavoro a distanza in altre aree di policy:**

- Dare l'esempio in qualità di datore di lavoro attraverso la definizione di obiettivi e standard per il lavoro a distanza tra gli amministratori pubblici, e conducendo indagini periodiche sugli utenti per monitorare le variazioni nella qualità percepita dei servizi forniti dal personale in lavoro a distanza;
- Impegnarsi ulteriormente in uno sforzo congiunto con il settore privato per raggiungere una massa critica nell'intensità del lavoro a distanza e, quindi, un calo considerevole del pendolarismo e delle relative emissioni. Questo potrebbe assumere la forma di incentivi per le aziende a incorporare le emissioni prodotte dai dipendenti pendolari in auto nei loro piani di transizione verde. I datori di lavoro di maggiori dimensioni possono impegnarsi a perseguire obiettivi di riduzione del pendolarismo più ambiziosi, dato che possono sfruttare le economie di scala e sono meglio attrezzati da un punto di vista gestionale e tecnologico per compiere una transizione su larga scala verso il lavoro a distanza;
- Promuovere modelli ibridi tra i datori di lavoro pubblici e privati locali, combinando lavoro a distanza e lavoro in ufficio, possibilmente sulla base di giorni o orari predefiniti, per ridurre, in modo coordinato, il traffico urbano e la pressione sulle infrastrutture di mobilità;

---

<sup>53</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit/Agevolazioni/Sistema-premiante>

- Promuovere e gestire una transizione verso il lavoro a distanza su larga scala a livello nazionale, al fine di garantire che le implicazioni sociali, economiche e territoriali di questa tendenza (come il potenziale miglioramento della soddisfazione sul lavoro, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e la coesione territoriale) vadano a beneficio di tutte le regioni, evitando giochi a somma zero (ad esempio, una concorrenza impari tra le regioni nell'attrazione di lavoratori a distanza). In definitiva, considerare il sostegno di una strategia nazionale multilivello per il lavoro a distanza e l'attrazione di lavoratori a distanza, che tenga conto delle molteplici dimensioni interessate da questa pratica (ad esempio la digitalizzazione, le competenze, la mobilità, il lavoro, ecc.) e sia informata dal confronto con le pratiche internazionali (si veda il paragrafo 1.2);
- Stabilire standard quantitativi e qualitativi per i servizi pubblici locali (ad esempio, istruzione, salute, benessere, attività culturali e ricreative, ecc.) nelle aree interne e in altre aree a bassa densità, per garantire che l'allontanamento dalle aree urbane consenta di mantenere l'accesso ai servizi essenziali per tutti, e considerare i tempi come una dimensione cruciale nella pianificazione, poiché non tutti i comuni saranno pronti fin dall'inizio;
- Sostenere l'elettrificazione (e l'espansione) del trasporto pubblico locale, e prendere in considerazione la creazione di servizi di bus navetta pubblici o condivisi al posto dei servizi individuali (più inquinanti a livello aggregato) attualmente forniti dalle strutture ricettive del settore turistico, che stanno diventando ovunque sempre più popolari tra i lavoratori.

#### **5. Investire nell'infrastruttura digitale e pianificare i sistemi di trasporto tenendo conto delle esigenze del lavoro a distanza**

- Assicurare un finanziamento adeguato per gli investimenti in infrastrutture Internet ad alta velocità, facendo leva su tutte le fonti finanziarie disponibili (UE, nazionali e regionali) e garantendo che le aree a bassa densità siano debitamente coperte, al fine di aumentare la loro attrattività nei confronti dei lavoratori a distanza esistenti e di quelli entranti, compresi i *workationers*. Nel fare ciò, è determinante avvalersi il più possibile dell'insieme delle conoscenze OCSE sul finanziamento delle reti a banda larga<sup>54</sup> e aprire la strada alle reti 5G (OECD, 2019<sub>[15]</sub>);
- Promuovere partenariati pubblico-privati per investimenti locali nell'infrastruttura Internet, anche attraverso regolamenti semplificati, incentivi fiscali e il coinvolgimento dei comuni, singolarmente o in partenariato;
- Considerare l'espansione della rete di spazi di co-working decentralizzati per le persone che lavorano nel settore pubblico, sulla base dei modelli residenziali;
- Considerare la riconversione di edifici pubblici inutilizzati in spazi di co-working o strutture per uffici decentralizzati per tutti i lavoratori, compresi quelli del terzo settore, anche attraverso investimenti congiunti con attori privati e a seguito di una adeguata valutazione della domanda di mercato e dei modelli di mobilità, il che può implicare di partire da poche aree selezionate; dal lato della domanda, fornire ai datori di lavoro privati e ai comuni un modello di riferimento per gli accordi di comodato d'uso, per fare in modo che ci sia un guadagno per entrambe le parti;
- Sostenere le PMI nell'adozione del lavoro a distanza incentivando gli investimenti in hardware, software e formazione necessari affinché un'organizzazione ibrida, ossia la combinazione di ufficio e ambienti virtuali, funzioni efficacemente;
- Incentivare la riprogettazione dei luoghi di lavoro con modalità che favoriscano l'innovazione organizzativa e l'occupazione inclusiva, basandosi sulle attuali agevolazioni fiscali nazionali per le ristrutturazioni volte ad aumentare l'efficienza energetica nelle abitazioni e in altri edifici. Il programma di finanziamento "Family! Friendly", con il quale la Camera del Lavoro della Stiria e l'Agenzia per la Promozione delle Imprese della Stiria sostengono dal 2019 la creazione di posti di

<sup>54</sup> Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.oecd.org/daf/competition/financing-of-roll-out-of-broadband-networks.htm>

lavoro a distanza e di locali di lavoro più inclusivi nelle piccole imprese, può servire da riferimento (OECD, 2020, p. 49<sup>[1]</sup>);

- Usare il lavoro a distanza e la relativa necessità di riprogettare gli spazi degli uffici come mezzo per incoraggiare gli investimenti per migliorare l'efficienza energetica negli edifici pubblici, nelle strutture ricettive e nelle abitazioni domestiche;
  - Sostenere lo scaling-up delle aziende e l'innovazione aperta, poiché le imprese più grandi e più ricettive sono più inclini ad adottare il lavoro a distanza;
  - Monitorare le possibili pressioni inflazionistiche nei prezzi degli alloggi, che possono danneggiare i residenti quando l'afflusso di lavoratori a distanza ad alto reddito non è gestito a dovere.
- 6. Aumentare il profilo del Trentino come destinazione attraente per i lavoratori a distanza e come riferimento per una transizione governata verso il lavoro a distanza su larga scala**
- Includere il tema del lavoro a distanza e dell'attrazione dei lavoratori a distanza nelle operazioni di marketing regionale, per garantire che l'offerta di condizioni favorevoli ai lavoratori a distanza raggiunga il pubblico potenzialmente interessato a trasferirsi in Trentino su base temporanea o permanente, o a sceglierlo come destinazione di lavoro;
  - Dare visibilità agli spazi di co-working locali e altre strutture favorevoli ai lavoratori a distanza in poche e selezionate piattaforme online pubbliche e/o private, facendo leva sulle iniziative esistenti al fine di ottenere scalabilità in termini di visibilità e accesso;
  - Incoraggiare i datori di lavoro locali a pubblicizzare le opzioni di lavoro a distanza negli annunci di lavoro, per far sì che la regione si distingua come una comunità *teleworking-friendly*;
  - Aumentare il profilo del Trentino come fonte di informazioni e pratiche per altre regioni che mirano ad adattare le loro economie ad un mondo in cui il lavoro a distanza diventa la normalità.

# Bibliografia

- Depaolo, D. and F. Giorgi (2021), *Il lavoro da remoto in italia durante la pandemia: I lavoratori del settore privato*, Bank of Italy, [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Nota\\_Covid\\_1\\_DPFG.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Nota_Covid_1_DPFG.pdf). [16]
- Government of Ireland (2021), *Our rural future. Rural Development Policy 2021-2025*, <https://www.gov.ie/en/publication/4c236-our-rural-future-vision-and-policy-context/>. [3]
- ISTAT (2021), *Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata*, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Il%20Mercato%20del%20lavoro%202020.%20Una%20lettura%20integrata/Mercato-del-lavoro-2020-Una-lettura-integrata.pdf>. [6]
- ISTAT (2020), *Labour Force Survey*, <https://www.istat.it/en/archive/127804>. [5]
- ISTAT (2019), *Rapporto Bes 2019: il benessere equo e sostenibile in Italia*, <https://www.istat.it/it/files/2019/12/11.pdf>. [14]
- OECD (2021), *An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data*, <https://doi.org/10.1787/20fff09e-en>. [11]
- OECD (2021), *GDP per hour worked (indicator)*, <https://doi.org/10.1787/1439e590-en>. [13]
- OECD (2021), *Implications of Remote Working Adoption on Place Based Policies*, <https://doi.org/10.1787/b12f6b85-en>. [2]
- OECD (2021), *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>. [8]
- OECD (2020), *An insight into the innovative start-up landscape of Trentino: Is it time for the "Start-up Valley" to scale up?*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/49217645-en>. [10]
- OECD (2020), *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places*, OECD, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134\\_134296-u9iq2m67ag&title=Capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134296-u9iq2m67ag&title=Capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places). [4]
- OECD (2020), *Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5738b561-en>. [1]
- OECD (2020), *How's Life? 2020: Measuring Well-being*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>. [12]

- OECD (2019), "The road to 5G networks: Experience to date and future developments", *OECD Digital Economy Papers*, No. 284, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f880843-en>. [15]
- Osservatorio Agenda Digitale, Politecnico di Milano School of Management (2020), *Il posizionamento dell'Italia e delle sue regioni sul DESI 2020*, <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/posizionamento-italia-regioni-desi-2020-report>. [9]
- Taylor, H. et al. (2021), *Hybrid and remote working in the North of England: Impact and future prospects*, The Work Foundation and Newcastle University, <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/work-foundation/reports/Hybrid.pdf>. [7]