

## TELELAVORO. LA NUOVA ONDA\*

di Vittorio Di Martino

*Teleworking. The New Wave*

L'autore rivisita il tema del telelavoro a 40 anni dal suo primo articolo su questa rivista, probabilmente il primo apparso sul tema in Italia. Nonostante si trattasse allora di un fenomeno in embrione, le principali componenti in gioco erano già evidenti e se ne preannunciava un rapido sviluppo. Così non è stato. Una progressione continua ma relativamente lenta non è mai sbocciata in un'affermazione completa soprattutto in Italia. Finché il coronavirus non ha imposto il telelavoro all'attenzione generale creando una nuova onda accompagnata da crescenti aspettative. Per comprenderne la potenzialità e soprattutto la fattibilità, l'articolo "apre" il telelavoro ed esplora al suo interno i molteplici fattori coinvolti per indicare, in una dimensione globale ma con un occhio speciale all'Italia, quali aspetti ancora frenano e quali possono invece rilanciare, questa volta in via definitiva, il telelavoro. L'articolo sottolinea come solo operando su questi fattori attraverso strategie e politiche mirate al loro sviluppo si potrà, lungi da azzardate previsioni, fornire un vero trampolino di lancio verso un telelavoro a dimensione estesa e pienamente rispondente alle esigenze di tutte le parti in causa.

*Parole chiave:* telelavoro, lavoro agile, lavoro nomade, *telecommuting*, lavoro da remoto, lavoro domestico, *hotdesking*, ICT, organizzazione del lavoro, *digital performance*, pendolarismo, impatto ambientale, tempi di lavoro, *gender divide*.

The author revisits the topic of teleworking 40 years after his first article in this journal, probably the first ever published on this topic in Italy. Although it was at that time an embryonic phenomenon, the main components involved were already evident, and rapid development was heralded. This was not the case. A continuous but relatively slow progression has never blossomed into a fully consolidated practice, especially in Italy. All of this until the coronavirus emergency brought teleworking to the general attention, creating a new wave accompanied by growing expectations. To understand its potential and above all its feasibility, the article "opens up" teleworking, and explores the multiple factors involved to indicate, in a global dimension but with a special eye on Italy, which aspects are still hindering teleworking, and which ones can instead relaunch and boost it. The article underlines that, only by acting on these factors through strategies and policies aimed at their development, will it be possible, far from adventurous forecasts, to provide a real launching pad towards a form of teleworking with an extended dimension, as well as fully responsive to the needs of all parties involved.

*Keywords:* teleworking, smart working, nomad jobs, telecommuting, remote working, domestic work, hotdesking, ICT, work organisation, digital performance, commuting, environmental impact, working time, gender divide.

Vittorio Di Martino, v.dimartino@orange.fr.

Vittorio Di Martino è stato per oltre 20 anni responsabile dei programmi di ricerca sul telelavoro presso la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) a Dublino e l'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) a Ginevra. Consulente internazionale presso varie agenzie dell'Organizzazione delle Nazioni unite (ONU), governi, sindacati e organizzazioni imprenditoriali, è autore di libri e di numerosi articoli sul tema. Il telelavoro ha fatto anche oggetto dei suoi corsi (come *visiting professor*) presso l'Università di Bath e delle sue lezioni presso le Università di Manchester, Montreux, Oxford, Lione, Manaus, Roma, Ginevra, Friburgo e John Hopkins.

\* Questo articolo è stato completato e chiuso il 25 agosto 2020.

Quarant'anni fa, un anno appena dopo il lancio da parte di IBM del suo personal computer, il leggendario 5150, destinato a invadere il mercato in milioni di esemplari e a segnare l'inizio di una nuova era digitale, appariva su questa rivista un mio articolo dedicato al fenomeno, allora agli albori, del telelavoro (Di Martino, 1982). Un termine praticamente sconosciuto in Italia, tant'è che l'articolo stesso iniziava con le parole "Telelavoro, seppure la parola esiste in italiano [...]" (ivi, p. 105). Una primizia, dunque, elaborata su un pugno di articoli apparsi in riviste americane, inglesi e francesi, e qualche ancora incerta esperienza veramente esplorativa.

Molte delle problematiche e delle implicazioni anticipate in tale articolo si sono rivelate nel tempo fondamentali nella dinamica di tale fenomeno, elaborate e rielaborate ai vari livelli nazionali e internazionali sull'onda di cambiamenti epocali nel mondo del lavoro e delle varie ottiche che li hanno accompagnati. Ho voluto quindi rileggerle oggi con occhi nuovi ripercorrendone il tragitto e con uno sguardo rivolto al futuro, in un momento in cui la pandemia di coronavirus obbliga governi, imprese e sindacati a prendere piena coscienza delle potenzialità e dei limiti di tale fenomeno in un contesto in piena evoluzione. Mi scuso per le autocitazioni, in principio sempre inopportune ma ineludibili in un esercizio come questo. Ho cercato di limitarle al massimo.

#### DAL TELELAVORO ALLO SMART WORKING

L'articolo si apriva con una definizione del telelavoro naturalmente centrata sui due cardini del lavoro effettuato a distanza dal tradizionale luogo di lavoro e sull'uso delle emergenti nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Si aveva allora in mente essenzialmente il telelavoro a domicilio ma col tempo il termine "telelavoro" si è progressivamente ampliato per comprendere tutta una varietà di nuovi modi di lavorare a distanza apporti di nuove valenze, significati, contenuti e terminologie.

Dal *lavoro mobile* o *nomade*, che spezza per sempre il tradizionale assunto dell'unità spaziale del luogo di lavoro; all'emergente *co-working*, divenuto tendenza in Francia e nel mondo, in cui aree di lavoro collaborative, dislocate sul territorio e all'inizio riservate ai lavoratori autonomi, accolgono ora anche lavoratori subordinati, studenti, start-up e piccole strutture operative; al lavoro negli *uffici satellite*, sviluppati e diffusi da tempo particolarmente in Giappone, che permettono di ridurre sostanzialmente il tragitto abitazione-luogo di lavoro evitando il traffico congestionato dei grandi centri urbani. Negli USA, la considerazione di questo obiettivo fondamentale è riflessa nel termine "telecommuting", cui si sono aggiunti e sovrapposti nel tempo quelli di *remote work* e *distributed work*. Quest'ultimo, in particolare, pone l'accento sul fatto che sempre più imprese accompagnano la possibilità di lavorare in remoto con un incoraggiamento a lavorare in team oltre i tradizionali assetti temporali, funzionali e organizzativi sia all'interno che all'esterno delle strutture aziendali, in particolare stabilendo contatti diretti tra i diversi team e degli stessi con i loro clienti.

Nel *workshifting* canadese l'attenzione è focalizzata sulla ricerca del miglior equilibrio possibile tra vita lavorativa e vita privata, un obiettivo che si concretizza in una risposta differenziata per ogni organizzazione. Ne scaturisce un nuovo assetto in cui i dipendenti hanno ampia facoltà di scelta sui tempi e sui luoghi ove effettuare la loro prestazione lavorativa per coniugare al meglio benessere personale e produttività.

Nel Regno Unito, si afferma l'idea dello *smart working* – *working smarter not harder* – che propone la dislocazione dell'attività lavorativa ovunque possibile e conveniente, orari

di lavoro sempre più flessibili fino a diventare praticamente *ad hoc*, e un'interazione immediata e diretta tra le varie componenti lavorative in un contesto di *networking* diffuso caratterizzato da elevati livelli di responsabilizzazione e autonomia dei team e dei singoli telelavoratori.

Quest'idea si materializza in Italia nella normativa del *lavoro agile*: “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.” (legge 22 maggio 2017, n. 81, art. 18).

Il telelavoro ha così accompagnato un travagliato processo di dislocazione spaziale, smaterializzazione e riorganizzazione del lavoro.

Una dislocazione spaziale iniziata secoli fa ai tempi della Prima rivoluzione industriale, quando il lavoro artigianale, fino ad allora svolto individualmente e caratterizzato da una stretta concomitanza tra abitazione e luogo di lavoro, si trasferisce altrove negli spazi collettivi dei nuovi uffici e delle nuove fabbriche. Con il telelavoro, si ritorna inizialmente a un lavoro domestico, non più isolato però grazie alle nuove tecnologie, per poi dislocarsi ovunque conveniente e possibile. L'ubiquità diventa così una caratteristica essenziale del telelavoro.

Al contempo se ne arricchiscono i contenuti in linea con gli sviluppi dell'impresa moderna basata sulla *digital performance* e la sua smaterializzazione. Il luogo di lavoro tradizionale progressivamente si svuota, le forze di lavoro accedendo agli edifici solo periodicamente, sempre più occasionalmente, principalmente per garantire i contatti personali e il coinvolgimento nella cultura organizzativa e nei valori dell'organizzazione. Si afferma l'*hotdesking* e ci si muove decisamente verso un assetto virtuale.

L'organizzazione del lavoro cambia in modo straordinario, e il telelavoro si trasforma in simbiosi con la stessa, influenzandola a sua volta profondamente. È questo uno degli aspetti trainanti nell'emergere di nuove fattispecie di lavoro e delle varie terminologie che ne sono espressione. Saranno queste al centro della nostra attenzione ma per ragioni di coerenza narrativa e anche perché è ancora la parola più impiegata nelle analisi comparative a livello internazionale, continueremo a utilizzare il termine “telelavoro” nel prosieguo di questo articolo.

#### UNO SVILUPPO PROGRESSIVO, ORA IMPETUOSO

Questa evoluzione del telelavoro è permessa e scandita dallo sviluppo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione. Uno sviluppo al di là di ogni più audace immaginazione.

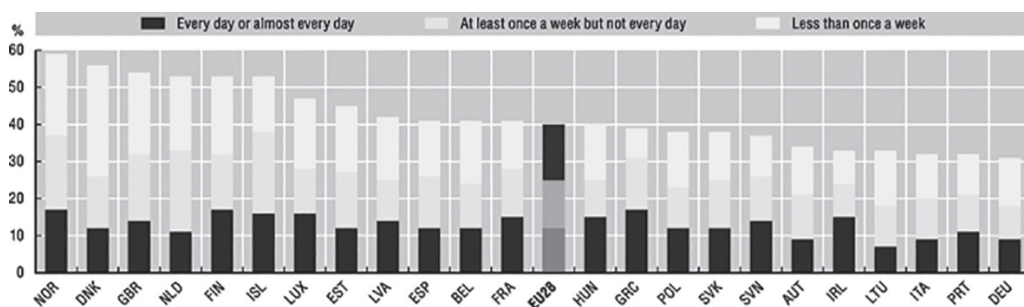
Gli anni Ottanta, ai tempi del mio primo articolo su questa rivista, erano gli anni del primo boom, soprattutto negli USA, dei personal computer, e se ne preconizzava una massiccia diffusione.

Nel 1983, The Eastern Management Group, una compagnia specializzata nella ricerca e nelle previsioni di mercato sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, allora agli inizi della sua attività e tuttora esistente come una delle più affermate in questo settore, prevedeva un, per all'epoca quasi incredibile, incremento delle vendite di personal computer nel mondo da meno di un milione nel 1981 a più di 11 milioni nel 1991 (Blundell, 1983, p. 166).

Nulla a confronto di quanto accadde realmente. Nel 1996, le vendite annuali di personal computer sfiorarono i 71 milioni di esemplari per accrescersi in modo inarrestabile ed esponenziale fino ai 365 milioni del 2011 e poi iniziare a decrescere con lo sviluppo dei tablet e degli smartphone ma sempre con cifre oltre i 250 milioni di unità annue. Attualmente si calcola che il numero complessivo di computer in uso nel mondo ammonti a oltre 2 miliardi di esemplari e che quasi la metà delle abitazioni, naturalmente con variazioni anche assai importanti tra Paese e Paese, ne siano fornite (Alsop, 2020).

Di fronte a questo affermarsi delle nuove tecnologie, il telelavoro ha segnato uno sviluppo costante ma meno accelerato di quanto immaginato e soprattutto con importanti differenze tra Paese e Paese e tra regione e regione. Lo si vede chiaramente nella figura 1 relativa alla diffusione del telelavoro domestico in Europa nel 2018.

Figura 1. Persone che hanno lavorato da casa nel 2018 utilizzando qualsiasi tipo di computer, dispositivo portatile o apparecchiatura computerizzata



Fonte: OECD (2019, p. 81).

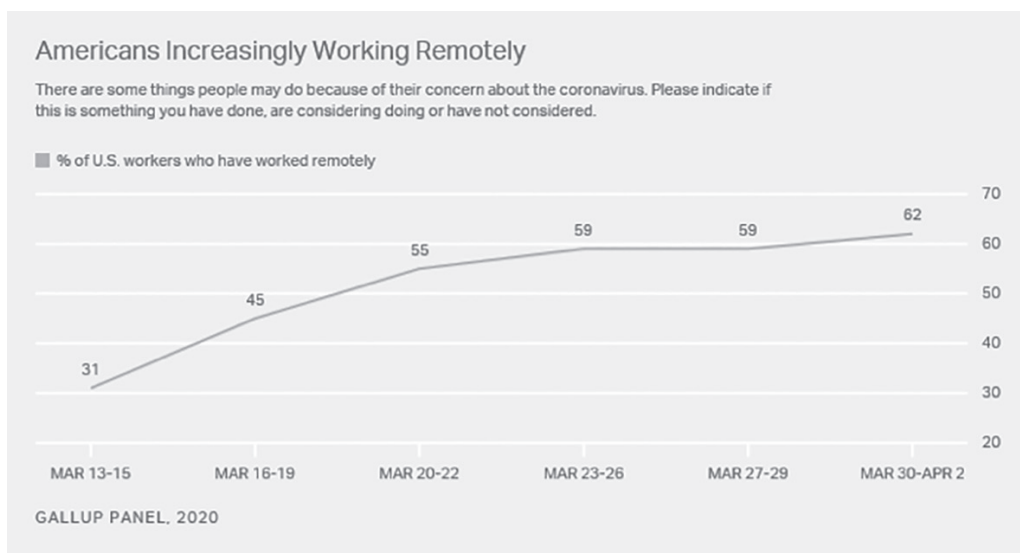
Si passa da una percentuale di telelavoratori domestici totali (ogni giorno o quasi ogni giorno) intorno al 18% in Paesi come la Norvegia, la Finlandia, l'Islanda ma anche il Lussemburgo, la Grecia e l'Irlanda, a un minimo del 7% in Lituania, con l'Italia nelle ultimissime posizioni attestata a meno del 10%.

I dati sono più incoraggianti se si considerano anche coloro che telelavorano da casa almeno una volta la settimana. Se poi si considerano anche coloro che telelavorano da casa meno di una volta la settimana, si raggiungono cifre significative nel numero, ma assai meno rappresentative nella sostanza, con un totale delle tre forme di telelavoro domestico che sfiorano il 60% in Norvegia, e il 40% nell'Europa dei 28, mentre l'Italia è ancora tra gli ultimi, poco al disopra del 30%.

Lo stesso divario di significatività si riscontra nelle statistiche relative alla diffusione del telelavoro negli USA, dove uno "zoccolo duro", già consolidato e in costante espansione, si contrappone a un telelavoro mobile e occasionale dalle mille sfaccettature, difficile da inquadrare statisticamente anche perché in rapida crescita. Le statistiche Gallup indicano una percentuale di lavoratori che operano "in remoto" tra il 30% e il 40% e oltre, a seconda dei criteri usati per la selezione dei campioni. Questi dati sono esplosi con il diffondersi

del coronavirus, che ha scatenato un ricorso a questo tipo di lavoro con percentuali che, già all'inizio di aprile, si attestavano al 62%.

Figura 2. Lavoratori statunitensi che scoprono di avere affinità con il lavoro da remoto



Fonte: Brennan (2020).

Il medesimo fenomeno si riscontra in Giappone. Alla fine di settembre 2018, il 19,1% delle imprese aveva introdotto il telelavoro. Il modello di telelavoro più frequente era il lavoro mobile al 63,5%, seguito dal telelavoro domestico al 37,6%, e da quello svolto in un ufficio satellitare all'11,1% (Statistical Handbook of Japan, 2019, p. 93). Come conseguenza delle misure prese per fronteggiare il coronavirus, la percentuale dei telelavoratori giapponesi è esplosa con più di un terzo di tutta la forza lavoro, e con punte di più del 50% nella Grande Tokyo, coinvolta in forme di telelavoro durante l'epidemia ("Japan Times", 21 giugno 2020). Una tendenza fortemente incoraggiata e sostenuta dal governo giapponese. Il 20 luglio 2020, lo stesso ha indicato l'intenzione di chiedere alla comunità imprenditoriale di assicurare che ogni azienda abbia il 70% o più di dipendenti che lavorano da casa ("Japan Times", 26 luglio 2020).

Un simile straordinario impulso verso il telelavoro si è registrato in molti altri Paesi. In Italia è aumentata la quota di chi lavora da casa almeno alcuni giorni al mese. Nel 2019, meno del 6% degli occupati ha lavorato da remoto nella propria abitazione. L'incidenza è stata del 12,6% a marzo e del 18,5% ad aprile 2020, coinvolgendo più di 4 milioni di occupati. La stima dell'ampiezza potenziale di tal tipo di lavoro, basata sulle caratteristiche delle professioni, è stata stimata a 8,2 milioni di occupati (il 35,7%) con professioni che lo consentirebbero; si scende a 7 milioni escludendo le professioni per le quali in condizioni

di normalità è comunque preferibile la presenza sul lavoro (ad esempio, gli insegnanti) (Istat, 2020, pp. 3 e 13).

Certo, lavoro da casa e telelavoro, come già definito, non necessariamente coincidono ma la grande maggioranza di queste nuove posizioni rientra sicuramente nella fattispecie telelavoro. Si tratta di un processo promosso dalle norme sull'emergenza epidemiologica, a partire dal primo decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 febbraio 2020, cui si è aggiunta tutta una serie di altri decreti e iniziative di incoraggiamento come la campagna social *"#iolavorosmart"*. Nella pubblica amministrazione, ove il telelavoro è visto come volano di accelerazione del fenomeno su scala nazionale e come strumento di razionalizzazione e modernizzazione della stessa, sono in atto iniziative volte a prorogarne e diffonderne l'utilizzo al di là del periodo del coronavirus, a cogliere insomma l'opportunità determinata da circostanze contingenti per attivare un lancio definitivo dello stesso. Un trend che si va generalizzando.

Il 6 maggio 2020, in Francia il colosso automobilistico PSA annunciava la sua intenzione di voler fare del lavoro da remoto "il punto di riferimento per tutti i dipendenti non direttamente collegati alla produzione" (Steinmann, 2020). Una decisione che dovrebbe riguardare 40.000 persone, di cui 18.000 in Francia, su un totale di circa 200.000 dipendenti in tutto il mondo. Il 12 maggio Twitter annunciava di offrire a tutti i suoi dipendenti l'opzione di telelavorare da casa incoraggiandoli con un aumento a 1.000 dollari dell'indennità per tale tipo di lavoro, mentre altri giganti della Silicon Valley e a Seattle, come Facebook, Microsoft e Apple, dichiaravano di star valutando simili decisioni. Il tutto naturalmente nell'affermato rispetto di uno dei cardini fondamentali su cui si basa il telelavoro – la sua volontarietà – ma simili iniziative hanno suscitato vive reazioni per il timore che nel tempo questo si trasformi in un obbligo generalizzato nei nuovi contratti di lavoro e che le compagnie marginalizzino in vari modi i lavoratori che non vi vogliono aderire. In Svizzera, il 71% delle imprese si è dichiarato immediatamente disponibile e pronto al telelavoro per fronteggiare la crisi da coronavirus, contro il 55% della media europea; il 78% di tali imprese pianificano di offrire ai loro collaboratori sempre più telelavoro (Cabinet Robert Walters, 2020).

Un numero significativo di lavoratori, dopo prime incertezze soprattutto per coloro che non avevano mai utilizzato il telelavoro, manifesta la sua disponibilità. In Italia, un'indagine promossa dalla Confederazione generale italiana del lavoro (CGIL) e dalla Fondazione Di Vittorio, conclusasi il 9 maggio 2020 su un campione non probabilistico di 6.170 intervistati, ha rivelato che il 60% di tali intervistati vorrebbe proseguire la propria esperienza di telelavoro, mentre il 20% non vorrebbe continuare a lavorare in questa modalità (CGIL e Fondazione Di Vittorio, 2020).

Il coronavirus ha insomma funzionato da detonatore di un fenomeno per decenni incapace di esprimersi completamente. Ora l'occasione è arrivata. Quali sono i fattori in gioco per trasformare una vampata temporanea in un fuoco sostenuto e duraturo? E quali le condizioni per passare da una prospettiva a breve termine a strategie a lungo respiro da consolidare ulteriormente nel tempo?

#### UN GIANO BIFRONTE

Il telelavoro è un Giano a due facce con implicazioni positive e negative, una benedizione o un problema, a seconda di come lo si affronta e lo si gestisce. Va affrontato e valutato partendo dalle differenti prospettive e dagli interessi spesso originariamente divergenti dei



diversi attori cercando di raggiungere soluzioni *win-win* in cui piuttosto che vincitori e vinti, come avviene per tutti i giochi competitivi tra persone, che sono a somma zero, ognuno degli attori possa condividere il successo finale in un risultato a somma positiva.

### *Datore di lavoro*

Il telelavoro presenta due vantaggi indiscutibili per il datore di lavoro. Il primo, quasi unanimemente riconosciuto, consiste nell'aumento della produttività, un fattore evidentemente fondamentale per assicurare il supporto totale a questa modalità lavorativa da parte degli imprenditori.

Questo incremento può variare, anche in modo sostanziale, secondo il tipo di impresa, la sua organizzazione, la tecnologia in campo, il tipo di lavoro svolto e la forza di lavoro coinvolta ma da lungo tempo è stata indicata una potenzialità di incremento che può raggiungere e superare il 30% (Di Martino, 2001, p. 70). Potenzialità reale o percepita? Le analisi si basano essenzialmente sulle risposte delle imprese e dei lavoratori coinvolti piuttosto che su calcoli obiettivi data la difficoltà di individuare il valore specifico del fattore telelavoro tra la miriade di fattori che contribuiscono alla produttività delle imprese. Ma la valutazione soggettiva è sovente quella che veramente conta nel determinare i comportamenti delle parti interessate e quindi anche l'accettabilità e il conseguente sviluppo del telelavoro, senza contare che imprenditori e lavoratori sanno bene di che cosa parlano quando effettuano valutazioni relative alla propria impresa.

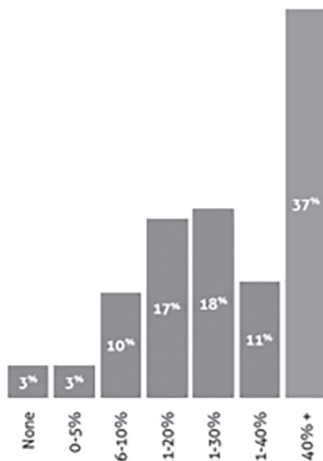
Nel 2012, un esperimento per valutare l'impatto del telelavoro sulla produttività è stato condotto presso Ctrip, un'agenzia di viaggi cinese di 16.000 dipendenti. Su base volontaria, i lavoratori disponibili sono stati assegnati in modo casuale a lavorare da casa o in ufficio per nove mesi. Il lavoro a domicilio ha portato a un aumento delle prestazioni del 13%, di cui il 9% derivante da meno pause e giorni di malattia, e il 4% attribuito a un ambiente di lavoro più tranquillo e più conveniente. Questi lavoratori hanno anche riferito di una migliore soddisfazione sul lavoro e di un minore affaticamento. Grazie al successo dell'esperimento, Ctrip ha offerto l'opzione telelavoro a tutti i dipendenti e ha permesso ai dipendenti coinvolti nell'esperimento stesso di selezionare nuovamente tra casa e ufficio. Oltre la metà di loro è passata al telelavoro in modo permanente, con un quasi raddoppio dei guadagni dell'agenzia saliti al 22% (Bloom *et al.*, 2013, pp. 165-218).

Più recenti indagini come quella condotta nel 2018 in Francia dall'Osservatorio sul telelavoro e lo stress tecnologico (OBERGO) riferiscono che l'86% dei lavoratori intervistati ritiene che il telelavoro comporti un miglioramento della produttività aziendale, e l'84% un aumento della qualità del prodotto (Lasfargue *et al.*, 2019, p. 82).

La già citata indagine del Cabinet Robert Walters, condotta tra 2.000 organizzazioni mondiali in vista della ripresa dopo il coronavirus, ha rivelato che l'80% dei lavoratori tedeschi e il 76% di quelli francesi ritengono di essere stati tanto o più produttivi durante il periodo di *home office*. E questa impressione non è una prerogativa dei dipendenti. Anche il 78% di tutte le imprese investigate ha notato un aumento della produttività.

Ancora più vasto il campo di osservazione coperto da un sondaggio su oltre 15.000 uomini d'affari in 80 nazioni su produttività e posto di lavoro flessibile. Secondo tale sondaggio, la stragrande maggioranza dei leader di aziende globali ritiene, come mostrato nella figura 3, che un posto di lavoro flessibile comporti importanti aumenti della produttività. Questa viene quantificata dal 67% di tali operatori a oltre il 20%. Quasi due quinti pensano che sia superiore al 40%, una cifra che sale al 70% in Spagna e al 74% in Canada.

Figura 3. Percentuale di leader di aziende globali che segnala un aumento della produttività conseguente a una politica flessibile del posto di lavoro



Fonte: IWG (2019, p. 16).

Il secondo aspetto cruciale per quanto riguarda il datore di lavoro è quello relativo agli spazi lavorativi. Per definizione, il telelavoro si effettua “altrove” e questo rende disponibili aree precedentemente adibite al lavoro collettivo, anche se in ambienti separati, con un’importante riduzione dei costi. Una prospettiva molto interessante per i datori di lavoro.

Già, come detto, in varie organizzazioni si applica l’*hotdesking* con posti di lavoro aperti e intercambiabili, utilizzabili alla giornata secondo necessità. Questo ha già consentito di ridurre i costi relativi agli spazi lavorativi, e un ulteriore sensibile affermarsi del telelavoro potrebbe comportare economie veramente importanti.

Il processo è in atto ma molte organizzazioni preferiscono per il momento utilizzare gli spazi resisi disponibili per ampliare le posizioni lavorative individuali, e adibire tali spazi ad aree di riunione dove i lavoratori possano incontrarsi periodicamente. Si coglie l’occasione per trasformare lo spazio di lavoro tradizionale, organizzato secondo schemi rigidi e compartimentalizzati, in uno spazio fluido, perfettamente interconnesso, che favorisce la collaborazione sociale, offre un’esperienza lavorativa arricchente, e rende il posto di lavoro una destinazione di scelta.

Pochi sostengono, e meno ancora si attivano, per un’eliminazione totale del luogo di lavoro tradizionale. Ma la spinta verso un luogo di lavoro sempre più virtuale è ineludibile dati gli interessi in gioco. La Banca Natixis, una realtà internazionale operante in 38 diversi Paesi, evoca, in uno studio apparso nel giugno 2020, la perdita di 11 milioni di metri quadri di uffici nei prossimi 10 anni nella regione parigina a causa dell’impatto del telelavoro e della conseguente riduzione degli spazi di lavoro tradizionali. Questo rappresenterebbe una perdita del 20% della superficie attualmente dedicata a uffici in quello che è il secondo centro di affari nell’intera Europa, secondo solo alla City di Londra (“Tribune de Genève”, 4 luglio 2020).



Se si considera che vari degli spazi in questione si trovano in località centrali o semicentrali e non di rado in costruzioni di rango per aumentare il prestigio delle organizzazioni che li occupano, è chiaro che è solo una questione di tempo prima che tutta questa potenzialità di risparmio offerta dal telelavoro venga ottimizzata. Gli impatti a lungo termine di questa tendenza sul mercato immobiliare, sul pendolarismo e sull'intero sviluppo urbanistico sono ancora tutti da valutare ma potrebbero rivelarsi di portata veramente strategica.

### *Management*

Per il management, il telelavoro costituisce una sfida epocale che mette in questione tutti gli assetti consolidati e le relazioni interpersonali preesistenti.

Il management tradizionale fondava gran parte della sua autorità, nonché della sua capacità di interagire con il personale dipendente e di guidare lo stesso, sulla presenza fisica di tale personale sul luogo di lavoro in orari precisamente prestabiliti. Questo approccio è stato da tempo superato nelle organizzazioni più avanzate e competitive introducendo un approccio più flessibile, adattato nei tempi e nei modi alle variabili esigenze dell'impresa e dei lavoratori. Il ruolo del management si è trasformato, da uno centrato sul controllo personale e sulla durata della prestazione, in uno basato su una leadership condivisa che stabilisce insieme ai propri dipendenti gli obiettivi da perseguire e i risultati da raggiungere per poi lasciare ampia libertà nei tempi e nei modi dell'esecuzione. Un cambiamento perfettamente consono allo sviluppo del telelavoro.

Ma per il *middle management* delle organizzazioni non di punta questa nuova ottica strategica e operativa può rivelarsi difficile da cogliere e implementare. Incapace di cambiare il suo modo di pensare e di gestire questa transizione di ruolo, può entrare in crisi profonda e, siccome costituisce la spina dorsale delle proprie organizzazioni, costituire un serio impedimento al loro sviluppo. Parallelamente, da parte dei lavoratori, crescono le lamentele per l'incapacità del loro management di gestire questo cambiamento con maldestri tentativi di esasperato controllo elettronico e il ripetersi ossessivo di telefonate in sostituzione del controllo fisico non più esercitabile.

Oltretutto, la superfetazione di livelli manageriali, soprattutto quelli intermedi, si sta rivelando estremamente costosa per le organizzazioni. Negli USA, il Bureau of Labor Statistics (BLS, 2014) fornisce indicazioni precise sulla forza manageriale con un manager, supervisore o dirigente amministrativo ogni 4,7 impiegati, mentre un articolo apparso nel 2016 sulla prestigiosa "Harvard Business Review", basato sull'esperienza di organizzazioni di punta, mostra come una *ratio* di uno a 10 costituirebbe la risposta più efficiente. L'articolo stimava il costo di questo eccesso di burocrazia a 3 bilioni di dollari, il 17% del PIL degli USA, e indicava che, se questo onere fosse stato ridotto della metà nei 10 anni successivi, la crescita della produttività sarebbe stata dell'1,3% annuo, raddoppiandone sostanzialmente il tasso di crescita (Hamel, Zanini, 2016).

Questa riduzione è già in atto in molte organizzazioni. I quadri intermedi vengono progressivamente ridotti col normale turnover del personale, molti di quelli restanti adibiti a funzioni diverse all'interno dei team operativi, e, soprattutto, nelle nuove assunzioni, si fa grande attenzione alla scelta di manager capaci di operare nei nuovi contesti del telelavoro diffuso.

### *Telelavoratori*

Già 40 anni fa, le primissime analisi del telelavoro individuavano chiaramente gli svantaggi e i vantaggi di questa nuova modalità lavorativa. Dicevo nel mio articolo che il suo

sviluppo nel tempo avrebbe rivelato chiaramente la portata di questi aspetti e fornito soluzioni adeguate. Non è stato proprio così, o almeno non completamente.

Un primo evidente vantaggio per il telelavoratore è quello della riduzione dei tempi e dei costi necessari a raggiungere il posto di lavoro tradizionale dalla sua abitazione con conseguente disponibilità di tempo libero per altre attività, e un impatto positivo sul benessere fisico e psicologico.

Da tempo gli studi in materia concordano nell'indicare la soglia invalicabile dei 45 minuti per il tragitto casa-lavoro oltre il quale il *discomfort* e le conseguenze negative, in termini di stress ma non solo, diventano veramente importanti (Istituto Italiano di Medicina Sociale, 1986, p. 38). Molto dipende naturalmente dalle condizioni del trasporto, soprattutto di quello pubblico, e dalle condizioni ambientali lungo il tragitto, ma più ci si avvicina a tale soglia, più i rischi aumentano, e, quando si osservano le medie di durata del tragitto nei vari Paesi, è evidente che una parte dei lavoratori coinvolti supera in ogni caso tale soglia.

Uno studio condotto sui trasporti e il tragitto casa-lavoro in Europa da Michael Page, una delle maggiori compagnie di selezione di personale qualificato a livello internazionale, in cui sono stati coinvolti più di 12.000 professionisti, ha indicato che il 39% dei lavoratori europei impiega più di 45 minuti per il tragitto casa-lavoro. La media europea si attesta a 42 minuti, ma l'Italia raggiunge la media di 45 minuti, una delle più alte in Europa (Page, 2020).

Il ruolo del telelavoro nel ridurre i rischi connessi al pendolarismo può quindi rivelarsi centrale. Come centrale può rivelarsi l'accresciuta flessibilità che il lavoratore usualmente guadagna nei tempi di lavoro. Vi sono anzitutto le preferenze personali per gli orari in cui il lavoratore si sente, ed è, più predisposto all'attività lavorativa. Mutuando dagli studi scientifici sul lavoro notturno che propongono una tipologia di lavoratori "allodole", che sono più attivi nel primo mattino, e lavoratori "gufi", che preferiscono invece le ore serali e notturne, e su cui si basano spesso le selezioni dei lavoratori da adibire al lavoro notturno, si può ben vedere nel telelavoro un mezzo utile per adattare la prestazione lavorativa ai ritmi circadiani del lavoratore.

Soprattutto, questa accresciuta flessibilità permette di combinare le responsabilità lavorative con quelle familiari, il rapporto tra tempo di lavoro e tempo per altre attività, il tutto in un contesto in cui il telelavoro genera più tempo libero e meno stress, insomma una migliore qualità di vita. Ma il Giano bifronte è sempre presente.

\*\*\*

I telelavoratori lamentano la difficoltà di combinare armoniosamente queste diverse attività, la diminuzione di stress generata dalla riduzione del pendolarismo può essere annullata dall'accresciuto stress causato dall'incompatibilità di funzioni diverse, le pause lavorative sono spesso sacrificate, si può lavorare più a lungo e con orari irregolari, e i ritmi di lavoro possono diventare più pressanti. Di fatto il lavoratore diventa "reperibile" per il datore di lavoro anche durante le ore usualmente dedicate al riposo (Messenger, 2019, pp. 16-21).

Introdurre una maggiore flessibilità negli orari lavorativi, come consentito e richiesto dal telelavoro, e soprattutto introdurla in modo adeguato tenendo debito conto delle diverse esigenze delle parti interessate, può rivelarsi arduo in molte situazioni. In Italia, ad esempio, il rapporto dell'Istituto nazionale di statistica (Istat) già citato indica che l'orario di lavoro è ancora rigido per quasi 17 milioni di occupati, il 77% delle occupate (molto

rigido per il 26%) contro circa il 68% dei loro colleghi. Queste disparità e rigidità possono costituire un serio impedimento a un'introduzione efficace e bilanciata del telelavoro, e vanno superate se non si vuole inficiarne la riuscita.

Inoltre, la casa non è un luogo appositamente concepito per svolgervi attività lavorative. Può essere difficile trovare nello spazio domestico, a volte veramente limitato, un ambiente dedicato per il telelavoro. Si è pensato che tutto sommato questo non fosse così importante per le nuove generazioni abituate al *hotdesking* e al lavoro nomade ma apparentemente non è proprio così. La maggior parte dei nuovi telelavoratori, dopo un periodo iniziale, sembrano sentire comunque la necessità di uno spazio speciale separato in qualche modo dalle concomitanti attività domestiche e dagli altri membri della famiglia. In particolare, combinare l'attenzione per i figli e il proprio lavoro, in queste condizioni, come ha rivelato pienamente l'epidemia di coronavirus, può rivelarsi veramente difficile. Certo, dopo il coronavirus, i figli torneranno a scuola ma il problema resterà comunque nevralgico in molti casi.

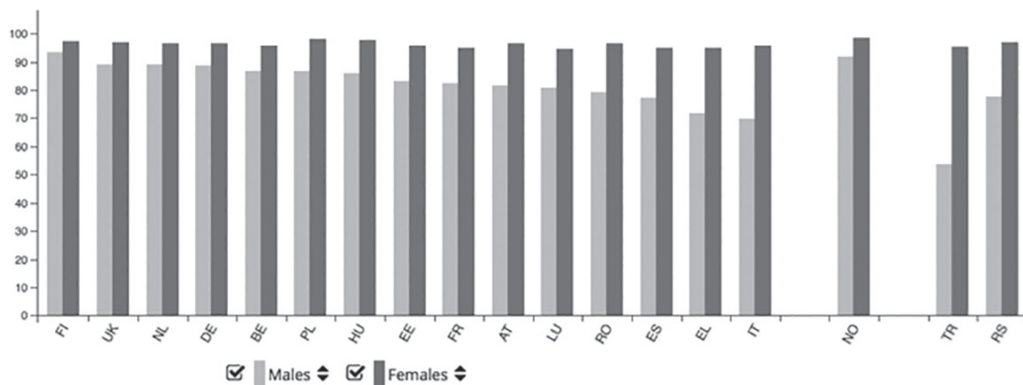
In vari Paesi, come gli USA, la Francia e il Giappone, si segnala un crescente interesse dei lavoratori, soprattutto delle fasce più giovani, per uno spostamento della loro residenza dalla città verso zone decentrate, dove godere di una migliore qualità di vita e di prezzi di acquisto e locazione inferiori, e potere così al contempo permettersi abitazioni con più ampi spazi e un'area esclusivamente dedicata al telelavoro. Anche in Italia "si è disposti anche a comprare in un quartiere periferico pur di avere una stanza in più. Si domandano case cablate e comunque adatte a una condivisione di lavoro e vita quotidiana" ("Scenari Immobiliari", 13 luglio 2020).

Si tratta per il momento di semplici tendenze tutte da verificare ma comunque questo aspetto del telelavoro richiede interventi immediati e precisi per ovviare almeno in parte alla sua negatività. Norme e accordi d'impresa possono giocare un ruolo importante ma le organizzazioni che propongono al loro interno un'espansione del telelavoro hanno senz'altro l'opportunità e l'interesse di intervenire direttamente accrescendo ulteriormente la flessibilità dei tempi di lavoro, assumendo i costi di un arredo di lavoro adeguato, dell'energia necessaria al suo funzionamento, delle rette degli asili nido per ore prolungate di permanenza, e anche del baby-sitting, ove necessario. Come detto, la convenienza economica del telelavoro per il datore di lavoro è così evidente che vi sono ampi spazi per interventi di questo tipo.

\*\*\*

In questo contesto, assume un particolare rilievo il ruolo non simmetrico che uomini e donne svolgono nell'adempimento dei compiti domestici. Molto è cambiato dai tempi del mio primo articolo ma le statistiche europee mostrano ancora chiaramente che le donne sono, in media, più coinvolte nelle attività domestiche e di cura rispetto agli uomini. La figura 4 mostra le dimensioni di tale divario, con l'Italia che lamenta il massimo divario, a eccezione della Turchia, con gli uomini coinvolti a meno del 70%, contro il 93% della Finlandia e il quasi 90% del Regno Unito e dei Paesi Bassi. E non solo. Alle donne sono riservati i lavori più "ingrati" come pulizia, stiratura e lavanderia, mentre gli uomini sono maggiormente coinvolti in lavori più "ludici" come *bricolage* e giardinaggio. Lo stesso orientamento sembra emergere nella cura dei bambini, ripartita ormai in modo quasi uguale tra uomini e donne ma con le donne relativamente più coinvolte nella cura fisica, nella supervisione e nell'accompagnamento dei loro figli, mentre gli uomini sembrano partecipare relativamente più all'insegnamento e al gioco con gli stessi.

Figura 4. Percentuale di partecipazione alle attività domestiche e alla cura della famiglia, attività principale, percentuale per genere (2015-2018)



Fonte: Eurostat (2019).

Insomma, una situazione sbilanciata che può accentuarsi oppure alleviarsi con il telelavoro e che richiede un'ulteriore presa di coscienza che va incoraggiata e promossa con adeguate misure di sostegno. Si tratta dell'ennesima disparità di genere tra le varie che ancora permangono nel mondo del lavoro, in primis la differenza nei livelli retributivi tra uomini e donne per lo stesso lavoro (senza parlare di lavoro "dello stesso valore" come indicato nelle convenzioni dell'OIL), e il cosiddetto "tetto di cristallo", che preclude alle donne l'accesso alle posizioni apicali di leadership. Anche di ciò va tenuto conto nel promuovere il telelavoro perché questo può accompagnarsi a situazioni di accresciuta vulnerabilità, da un lato, e di nuove opportunità, dall'altro, certamente rilevanti per il superamento o meno di tali disparità.

\*\*\*

Ma l'aspetto forse più critico per il lavoratore è quello del rischio di perdita dei rapporti personali e sociali che il luogo di lavoro facilita e permette di sviluppare nel tempo, "si ridurrebbe o verrebbe meno il contatto con la comunità dei lavoratori nella fabbrica o nell'ufficio, la capacità di affrontare in modo collettivo e globale problemi comuni, l'interesse per le attività e iniziative sindacali. Il lavoratore può in sostanza trovarsi anticipatamente avulso da tutta una serie di interrelazioni, istituzioni e organismi faticosamente creati e resi operativi attraverso una lunga presa di coscienza maturata proprio all'interno del luogo di lavoro", anticipavo nel mio articolo del 1982 (Di Martino, 1982, p. 108).

Questa problematica rimane pienamente attuale ma è nel frattempo cambiato il panorama delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e soprattutto il modo di utilizzo delle stesse. I progressi sul fronte tecnologico sono stati enormi sia nell'hardware che nel software. La banda larga permette ormai comunicazioni istantanee di pacchi d'informazione dal peso una volta inimmaginabile. Una vera rivoluzione è in atto sul fronte della comunicazione con l'espandersi del *social networking*, una rivoluzione che si estende dalla possibilità di raggiungere, vedere e parlare con altre persone in ogni parte del globo (anche più persone in contemporanea come nel caso del *teleconferencing*),

all'opposto in cui persone che lavorano a pochi metri di distanza si isolano ognuna con il proprio telefonino e colloquiano solo con la rete. Come si vede, la gamma delle opportunità è vastissima, si tratta di saper cogliere quelle che favoriscono l'interazione sociale quale che siano le modalità con cui questa viene attivata. È una sfida che coinvolge in pieno le stesse capacità di sopravvivenza delle organizzazioni sindacali, e apre temi cruciali che non è però possibile affrontare nell'economia di questo articolo.

### *Comunità e ambiente*

I costi del pendolarismo in termini di traffico, inquinamento, consumo energetico, salute pubblica e tempo sottratto alla famiglia e alle attività culturali e di svago sono stati da tempo oggetto di studi approfonditi che ne hanno quantificato e specificato la portata. Sono così state proposte e adottate nel tempo tutta una gamma di idee e soluzioni – dagli esperimenti di trasporto pubblico gratuito al *car sharing*, dalla flessibilizzazione degli orari di lavoro allo spostamento delle sedi lavorative in località più facilmente raggiungibili, dall'introduzione di corsie preferenziali per il trasporto pubblico alle misure di supporto per lo sviluppo di un trasporto pulito – che solo in parte hanno contribuito a fronteggiare le problematiche del pendolarismo.

Il telelavoro poteva costituire la risposta chiave ma, come visto, pur progredendo nel tempo, non si è imposto in modo generale e determinante per le difficoltà di applicazione, le numerose resistenze frapposte e una limitata volontà politica. Ora un panorama completamente nuovo si apre con la questione ambientale prepotentemente alla ribalta, non più questione per specialisti e attivisti ma tema politico che diviene centrale in vari Paesi con partiti e un'opinione pubblica sempre più attenti e pressanti al riguardo. Le più recenti tornate elettorali hanno visto i Verdi affermarsi prepotentemente in Belgio, nei Paesi Bassi, in Finlandia, in Irlanda e in Svizzera. Costituiscono il secondo partito in Germania e il terzo in Francia, con un fiorire di sindaci *green* in alcune tra le più importanti città francesi. Non in Italia. Gestire l'ambiente come fenomeno globale è molto di più che l'essere attenti ai problemi del traffico e dell'inquinamento locale, significa collocare il pendolarismo e il telelavoro in una dimensione più vasta che lega clima, uso sostenibile delle energie, degrado ambientale e connessi problemi sociali in una visione nuova che richiede nuove politiche di più vasto respiro.

L'impatto del telelavoro su ambiente e consumo energetico è già stato oggetto di numerosi studi, anche recentissimi, con risultati però non univoci. È stato evidenziato come, al di là dei proclamati vantaggi, il telelavoro possa comportare aumenti imprevedibili dei viaggi non lavorativi e dell'uso di energia domestica, che possono ridurre, o anche annullare in taluni casi, i guadagni derivanti dalla riduzione dei viaggi di lavoro (Hook *et al.*, 2020). Simili discordanze sono state anche notate relativamente all'impatto del telelavoro sulla qualità dell'aria e del clima. Tutto dipende in sostanza dalle situazioni concrete in cui il telelavoro viene introdotto e dispiega i suoi effetti. In risposta, fin dal 2002, il Consortium on Green Design and Manufacturing dell'Università della California a Berkeley ha messo a disposizione delle imprese uno strumento di analisi e valutazione che consente alle stesse di stimare e confrontare i vantaggi e i costi degli scenari di telelavoro relativamente non solo ai trasporti ma anche all'energia utilizzata per illuminare, riscaldare e raffreddare gli edifici e per far funzionare le attrezzature (Irwin, 2004).

Gestire tutto questo in una prospettiva nuova, che unisca una visione strategica con una risposta attenta ai bisogni delle singole realtà, è la grande sfida che si pone per tutti i futuri programmi di rilancio del telelavoro.

## I FATTORI IN GIOCO E LE NUOVE DINAMICHE

I fattori in campo sono molteplici. Il primo è naturalmente il grado di disponibilità delle nuove tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione, dalla diffusione della banda larga ai livelli di competenza digitale, dai costi di utilizzo alla distribuzione delle stesse. Un indice fondamentale è quello dell'accesso ad almeno un personal computer nella propria casa.

Le rilevazioni dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) indicano per l'Italia una crescita importante delle abitazioni fornite di computer dal 56,6% nel 2006 al 72,5% del 2017, che la colloca però soltanto al 28° posto tra i 39 Paesi coperti dall'indagine a livello mondiale, distante dai maggiori Paesi industrializzati a eccezione del Giappone. Va sottolineato inoltre che questi dati si riferiscono alla percentuale di computer per nucleo familiare e che quindi la disponibilità per ogni membro della famiglia è limitata dai bisogni di utilizzo degli altri membri. Una situazione che è stata spesso lamentata dai nuovi telelavoratori durante il periodo di coronavirus. Né si pensi che la parte non coperta dalla percentuale si riferisca essenzialmente a persone anziane, ormai fuori dall'attività lavorativa. Di fatto molti delle più giovani generazioni usano il computer sul luogo di lavoro ma hanno per loro uso personale soltanto un telefonino con cui può essere non facile effettuare certi tipi di telelavoro (OECD, 2020).

\*\*\*

Il secondo fattore in gioco, d'importanza fondamentale per lo sviluppo del telelavoro, è il tipo di organizzazione esistente nella struttura pubblica o privata in cui lo si vuole introdurre. Tra la vasta gamma di opzioni organizzative è necessario saper scegliere quelle che meglio si adattano a una tale introduzione, e, ove necessario, iniziare un processo di trasformazione che abbandoni tipi di organizzazione più tradizionali sovente ostili al telelavoro, per forme organizzative più avanzate. Questo richiede infatti alti livelli di agilità organizzativa, decentramento delle funzioni, accresciuta responsabilità individuale ed esteso networking. È inutile parlare di lavoro agile se l'organizzazione in cui si opera non è agile, e non vi è nulla di *smart* nell'introdurre il telelavoro in un'organizzazione che non è pronta a riceverlo.

Si tratta in sostanza di attivare un tipo di organizzazione che risponda ai seguenti requisiti:

- decentralizzata, con devoluzione delle responsabilità, accresciuta autonomia e promozione dell'auto-iniziativa;
- orizzontale, con pochissimi livelli decisionali e diretta interazione tra i diversi livelli;
- flessibile, in grado di rispondere rapidamente a richieste e necessità variabili e diverse o, meglio, di anticiparle (agile).

Questo processo è iniziato da tempo sia nel settore privato che in quello pubblico, ma a macchia di leopardo, con variazioni anche molto importanti tra i vari Paesi, le differenti regioni e il tipo di organizzazioni coinvolte. Mentre però nel settore privato questo processo è comunque necessario, indipendentemente dal telelavoro, per l'avanzamento funzionale e la competitività dello stesso, e si sviluppa, perciò, in modo quasi naturale, più difficile risulta sovente il suo avanzamento nel settore pubblico, specie in quei Paesi dove la pubblica amministrazione è riluttante ad abbandonare, se non in principio, certo di fatto, un tipo di organizzazione del lavoro ancora troppo verticale, centralizzata e rigida. Per quanto riguarda l'Italia, simili difficoltà si aggravano per il peso aggiuntivo della corruzione e della



criminalità organizzata, che impongono procedure estenuanti e doveri stringenti ai pubblici ufficiali, i quali, a loro volta, temono azioni amministrative e penali nei loro confronti e possono essere indotti a cercare di limitare la presa in carico della maggiore autonomia, e conseguenti accresciute responsabilità, che accompagnano il telelavoro. La tabella 1 rende esplicite queste problematiche.

Tabella 1. Indice europeo sulla qualità della pubblica amministrazione (EQI), 2017

Rank su 19 Paesi Area Euro	PAESI UE	INDICE EQI 2017	Tema Qualità	Tema Imparzialità	Tema Corruzione
1	Finlandia	80,5	82,3	82,9	82,2
2	Paesi Bassi	75,6	82,9	78,8	72,9
3	Lussemburgo	75,5	79,3	76,7	78,1
4	Germania	71,4	77,7	74,3	71,1
5	Irlanda	67,7	71,7	74,5	66,7
6	Austria	66,9	71,3	76,3	63,4
7	Belgio	62,8	70,5	63,8	65,5
8	Francia	58,3	66,0	63,4	58,3
9	Estonia	54,4	58,2	61,1	57,8
10	Portogallo	50,1	60,2	55,7	49,8
11	Malta	47,7	53,3	56,0	49,8
12	Cipro	47,0	54,2	51,8	51,4
13	Lituania	43,6	56,1	51,0	41,3
14	Slovenia	43,0	50,8	50,2	45,4
15	Spagna	42,2	56,8	48,4	39,6
16	Lettonia	38,2	50,8	45,4	37,6
17	Slovacchia	31,7	48,3	36,4	31,6
<b>18</b>	<b>Italia</b>	<b>24,7</b>	<b>41,0</b>	<b>29,6</b>	<b>26,9</b>
19	Grecia	19,1	27,5	29,4	25,0

Fonte: elaborazione Ufficio studi CGIA su dati Commissione europea e Quality of Government Institute dell'Università di Göteborg (CGIA, 2019, p. 4).

\*\*\*

Fondamentali sono anche le strategie di avanzamento. Il telelavoro trova infatti campo fertile quando diviene un elemento strategico e a lungo termine nello sviluppo delle organizzazioni. Sovente, al contrario, viene introdotto come una semplice aggiunta dettata dalla moda del momento più che da una profonda convinzione, “tanto per vedere”, o imposto da necessità contingenti, come nel caso del coronavirus. Pur rendendosi conto che periodi di sperimentazione iniziale sono utili, anzi necessari, questo approccio “a fisarmonica” rischia di inficiare seriamente tale sviluppo.

È anche necessario un cambiamento di prospettiva da un approccio basato sulla durata della prestazione in luoghi e tempi predefiniti, a uno che si focalizza sul raggiungimento di risultati prestabiliti in modo partecipatorio. Anzi, di obiettivi condivisi, perché, se il telelavoro non si contestualizza sinergicamente con gli altri fattori di sviluppo dell'organizzazione, si può raggiungere il risultato previsto ma non gli obiettivi a cui si mirava, i quali in definitiva sono i soli che contano.

Vi è inoltre la necessità di passare da un approccio semplicemente reattivo a uno anticipatorio in cui le capacità di previsione, le attitudini pro-attive e i vantaggi marginali diventano fattori-chiave. Già ora nelle organizzazioni più avanzate il telelavoro consente di superare il progredire tradizionale per strutture "pesanti" che procedono *step by step* con l'azione di piccoli team supportati da un esteso *networking*, che sondano il terreno con avanzamenti lampo. Soltanto quelli che si rivelano positivi verranno immediatamente proseguiti facendo convergere altre forze e ampliando l'iniziativa, mentre altri piccoli nuclei sondano nuovamente il terreno in nuove direzioni.

Insomma, il telelavoro può attecchire soltanto se fa parte di un contesto tecnologico, organizzativo e strategico in grado di accoglierlo favorevolmente. Fondamentale al riguardo è la lezione fornita dai casi della telemedicina e della tele-educazione, su cui si erano appuntate grandi speranze solo in parte a tutt'oggi realizzate.

Si opera ormai, anche per interventi maggiori di estrema delicatezza e complessità, in modo mini-invasivo, in cui il chirurgo, dopo l'introduzione di mini apparecchiature, procede senza mai toccare il paziente attraverso delle manipolazioni a distanza con l'ausilio di apposite telecamere e schemi di visualizzazione e controllo dei vari parametri. Questo consente in principio di effettuare tele-interventi eseguiti dai massimi esperti in zone remote che mai potrebbero godere di un servizio medico di tale qualità. Una grande speranza che viene però spesso tradita quando si confronta con interfacce locali inadeguate. Si può avere la disponibilità di un chirurgo al più alto livello e anche la tecnologia necessaria, ma se poi manca localmente un personale di supporto adeguatamente formato, se non c'è un generatore sicuro nel caso, non infrequente in aree marginali mal servite dal servizio elettrico, di interruzioni della corrente, se le condizioni igieniche non sono perfette, tutto viene vanificato. E di fatto sovente lo è.

Simili problematiche emergono per la tele-educazione, come chiaramente evidenziato dalle esperienze recentemente attivate durante l'epidemia di coronavirus. La tecnologia è certamente disponibile e utilizzata con successo da decenni in Paesi a vasta estensione geografica come l'Australia e il Canada, ma richiede grande attenzione nella sua messa in opera. Insegnanti non al passo con le nuove tecnologie, competizione familiare per l'utilizzo del solo computer domestico disponibile, metodi educativi inadeguati con studenti abituati a un tipo di insegnamento tradizionale dall'alto piuttosto che a un loro attivo coinvolgimento, si sono rivelati in varie occasioni, anche in Italia, incapaci di far fronte a questa nuova sfida.

\*\*\*

Resta da considerare il ruolo chiave della regolamentazione giuridica del fenomeno, un aspetto di primaria rilevanza e dalle molteplici implicazioni, cui si accenna soltanto nell'economia di questo articolo.

È necessario partire dall'assunto che il telelavoro non è una semplice variante del lavoro subordinato, né dello stesso lavoro domestico. È qualcosa di completamente nuovo e diverso. Incasellarlo, magari con qualche semplice aggiustamento, alle norme che regolano

il lavoro tradizionale, come spesso avviene, non soddisfa certo le speciali esigenze di questo fenomeno.

La normativa tradizionale, leggi e regolamenti, essenzialmente rigida e astratta, ben risponde alle esigenze di istituti come la proprietà privata forgiata dal diritto romano e giunta sostanzialmente immutata nelle sue strutture essenziali fino ai nostri giorni attraverso la lettura del Code Napoléon, poi mutuata da tutte le legislazioni di *civil law*, ivi compresa quella italiana. Questo tipo di normativa però mal si adatta a un fenomeno variegato e in continua evoluzione come il telelavoro. Se la realtà che essa è chiamata a disciplinare cambia rapidamente, questo processo la rende ben presto in tutto o in parte obsoleta. Leggi e regolamenti restano tuttavia necessari per fissare in modo uniforme e preciso alcuni aspetti chiave del telelavoro, soprattutto per quanto riguarda i diritti inalienabili dei lavoratori.

Si è fatto quindi frequentemente ricorso a strumenti più flessibili che meglio si adattano allo sviluppo del telelavoro. Molteplici linee guida sono state sviluppate a questo scopo sia a livello internazionale che nazionale, una per tutte l'eccellente *Guide to Telework in the Federal Government* emanata nel 2011 dallo United States Office of Personnel Management, che esplicitò concretamente i contenuti della Legge sul potenziamento del telelavoro (*Telework Enhancement Act*) del 2010. Si è fatto anche ampiamente ricorso alla contrattazione collettiva. Fondamentale al riguardo resta l'Accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato tra le parti sociali a Bruxelles il 16 luglio 2002, poi recepito e sviluppato in tutta una serie di accordi a livello nazionale, settoriale e aziendale nei vari Stati membri. Le recentissime *Linee guida sulla sicurezza del telelavoro*, emanate il 14 aprile 2020 dal Japanese National Center of Incident Readiness and Strategy for Cybersecurity per fronteggiare il moltiplicarsi di attacchi informatici favoriti dalla rapida diffusione del telelavoro nel contesto del coronavirus, confermano l'utilità di questo tipo di strumenti.

Altre opportunità sono offerte dal ricorso (sovente utilizzato nelle convenzioni dell'OIL) a normative composite in cui a un nocciolo di articoli imprescindibili si affianca una serie di ulteriori articoli tra cui le parti interessate possono scegliere quelli che più rispondono alla loro situazione e alle loro esigenze e, accettandone un numero minimo prestabilito, essere in grado di aderire a un dato strumento internazionale.

Si tratta in sostanza di saper scegliere tra le varie opzioni disponibili, i tipi e i livelli di intervento che meglio si adattano alle varie situazioni e alle diverse forme di telelavoro.

\*\*\*

Ho guardato, dopo aver scritto quest'ultima frase che chiude questo articolo, quella che chiudeva il mio articolo di 40 anni fa: "Si tratta in sostanza di bilanciare effetti vari e difformi in modo da cogliere gli aspetti positivi dell'innovazione senza incidere sulla varietà delle alternative e possibilità esistenti" (Di Martino, 1982, p. 110). Lo stesso messaggio? Sì, ma allora era solo un auspicio, ora sappiamo che lo si può realizzare e come si può realizzare. I tempi sono maturi.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI<sup>1</sup>

ALSOP T. (2020), *Computer penetration rate among households worldwide*, "Statista", 2.3.2020 (<https://www.scmo.net/faq/2019/8/9/how-many-compaters-is-there-in-the-world>).

<sup>1</sup> Tutte le risorse online sono state consultate il 10 agosto 2020.

- BLOOM N., LIANG J., ROBERTS J., YING Z. (2013), *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*, "Quarterly Journal of Economics", 130, 1.
- BLUNDELL G. S. (1983), *Personal computers in the Eighties*, "Byte Magazine", 8, 1 (<https://archive.org/details/byte-magazine-1983-01/page/n175/mode/2up?q=blundell>).
- BRENNAN M. (2020), *US workers discovering affinity for remote work*, "Gallup News", 3.4.2020 (<https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx>).
- CABINET ROBERT WALTERS (2020), *Returning to the new world of work* (<https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/robert-walters-a-new-world-of-work-e-guide.pdf>).
- CGIA NEWS (2019), *Abbiamo la peggiore burocrazia d'Europa (su dati Commissione Europea e Quality of Government Institute of Gothenburg University)*, 12.1.2019 (<http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/01/Burocrazia.pdf>).
- DI MARTINO V. (1982), *Telelavoro*, "Economia & lavoro", 16, 4, pp. 105-12.
- DI MARTINO V. (2001), *The high road to teleworking*, ILO, Geneva (<https://www.yumpu.com/en/document/read/8316667/the-high-road-to-teleworking-ncsi-net>).
- EUROSTAT (2019), *The harmonised European time use survey statistics (HETUS)* ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Participation\\_rate\\_in\\_household\\_and\\_family\\_care\\_main\\_activity\\_%25\\_by\\_gender.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Participation_rate_in_household_and_family_care_main_activity_%25_by_gender.png)).
- CGIL/FONDAZIONE DI VITTORIO (2020), *Indagine sullo smart working* ([http://www.cgil.it/admin\\_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine\\_Cgil-Fdv\\_Smart\\_working.pdf](http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf)).
- HAMEL G., ZANINI M. (2016), *Excess management is costing the U.S. \$3 trillion per year*, "Harvard Business Review", September 5.
- HOOK A., COURT V., SOVACOL B., SORRELL S. (2020), *A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking*, Environmental Research Letters, April ([https://www.researchgate.net/publication/340727465\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_the\\_energy\\_and\\_climate\\_impacts\\_of\\_teleworking](https://www.researchgate.net/publication/340727465_A_systematic_review_of_the_energy_and_climate_impacts_of_teleworking), consultato il 10.8.2020).
- IRWIN F. (2004), *Gaining the air quality and climate benefit from telework*, World Resources Institute, Washington, January (<http://pdf.wri.org/teleworkguide.pdf>).
- ISTAT (2020), *Rapporto annuale* (<https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Rapportoannuale2020.pdf>).
- ISTITUTO ITALIANO DI MEDICINA SOCIALE (1986), *Atti del Congresso Internazionale su "Il Pendolarismo, Studio del suo impatto sulle condizioni di vita e del lavoro"*, Roma.
- IWG – INTERNATIONAL WORKPLACE GROUP (2019), *Global workplace survey, March 2019* (<https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>).
- LASFARGUE Y., FAUCONNIE S. (2019), *Guide OGERGO du télétravail salarié* (<http://yves.lasfargue.pagesperso-orange.fr/Telecharge%202019/GuideOBERGO%20du%20teletravail.pdf>).
- LEGGE 22 MAGGIO 2017, N. 81, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*, G.U. 13 giugno.
- MESSANGER J. (ed.) (2019), *Telework in the 21<sup>st</sup> century – An evolutionary perspective*, ILO, Geneva.
- OECD (2019), *Measuring the digital transformation, a roadmap for the future* ([https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation\\_9789264311992-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation_9789264311992-en)).
- OECD (2020), *Access to computers from home* (<https://data.oecd.org/ict/access-to-computers-from-home.htm>).
- PAGE M. (2020), *Studio condotto sui trasporti e il tragitto casa-lavoro* (<https://www.michaelpage.it/news-research/studi/transport-and-commute>).
- SCENARI IMMOBILIARI (2020), *Riparte il mercato della casa: attenzione alla qualità e prezzi in lieve calo*, 13 luglio (<https://www.scenari-immobiliari.it/2020/07/13/riparte-il-mercato-della-casa-attenzione-alla-qualita-e-prezzi-in-lieve-calo/>).
- STATISTICAL HANDBOOK OF JAPAN (2019) (<https://www.stat.go.jp/english/data/handbook/pdf/2019all.pdf#page=1>).
- STEINMANN L. (2020), *PSA va généraliser le télétravail dès la rentrée*, "Les Echos", 15 luglio 2020, disponibile in <https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/psa-va-generaliser-le-teletravail-a-la-rentree-1223827>.
- US BUREAU OF LABOR STATISTICS (2014), *Employment by detailed occupation* (<https://www.bls.gov/emp/tables/emp-by-detailed-occupation.htm>).