



**Consigliera di Parità
Regionale**



Regione Lombardia

**Strumenti di conciliazione lavoro-famiglia:
dalle esperienze alle proposte**

IL TELELAVORO E IL LAVORO MOBILE

(a cura di Anna M. Ponzellini)

INDICE

Introduzione: obiettivi e metodologia

Prima parte: informazioni generali

- 1. La definizione tradizionale**
- 2. Molti tipi di telelavoro**
- 3. Chi sono i telelavoratori/lavoratori mobili?**
- 4. La diffusione**
- 5. Una forma di lavoro molto tutelata**
- 6. Vantaggi per tutti**
- 7. Migliora l'equilibrio vita-lavoro**
- 8. Costi e benefici del telelavoro**
- 9. Perché in Italia si è diffuso poco?**

Seconda parte: la nostra indagine

- 1. I principali risultati delle sperimentazioni osservate**
- 2. Le nuove tecnologie: dal telelavoro “strutturato” al “lavoro mobile”**
- 3. Telelavoro nel pubblico e lavoro mobile nel privato?**
- 4. Col lavoro a distanza l'assenteismo cala, la produttività aumenta.. ma c'è nascosta qualche insidia**
- 5. Pianificazione e controllo delle attività sono cruciali, se si vuole fare a meno della misurazione a tempo**
- 6. Capi e colleghi: il lavoro a distanza interroga la struttura delle relazioni interne**
- 7. Chi lavora a distanza è contento, di più se il lavoro è flessibile (ma qualcuno torna volentieri in azienda)**
- 8. Contingenti numerici, condizioni soggettive vincolanti, tempi massimi: il sindacato ha ancora paura del telelavoro**

Raccomandazioni

Le schede delle esperienze e l'elenco degli intervistati

IL TELELAVORO E IL LAVORO MOBILE

ABSTRACT

Questa monografia di approfondimento è stata realizzata dalla Fondazione regionale Pietro Seveso (Anna M. Ponzellini). L'obiettivo era comprendere come mai il telelavoro – ovvero uno strumento per eccellenza indicato per migliorare la conciliazione tra vita e lavoro - sia così poco utilizzato in Italia. Per prima cosa, abbiamo deciso di considerare accanto al telelavoro anche il lavoro mobile, una modalità di lavoro attualmente in grande sviluppo. L'indagine non solo ha analizzato, a distanza di tempo, i risultati – successi e insuccessi - di diverse sperimentazioni messe in atto da aziende private, da amministrazioni ed enti pubblici, da lavoratori dipendenti e da professionisti autonomi del lavoro della conoscenza ma ha anche raccolto, tramite interviste, i giudizi – positivi e critici – dei dirigenti che hanno guidato queste esperienze. Insieme ad alcune informazioni generali sulle varie forme in cui si sta evolvendo il lavoro a distanza (Prima parte), lo studio fa il punto delle principali criticità emerse (Seconda Parte) e avanza alcune proposte alle parti sociali e agli operatori pubblici per la messa a punto di strumenti di indirizzo e di sviluppo (Raccomandazioni). In particolare vengono elaborati suggerimenti per le parti sociali ma anche per le lavoratrici e i lavoratori dipendenti e anche autonomi.

INTRODUZIONE

OBIETTIVI E METODOLOGIA DEL LAVORO

Obiettivi dello studio

Siamo tra quelli che credono che la rottura dell'organizzazione del lavoro taylorista-fordista costituisca un momento di liberazione per tutti quelli che – donne ma anche uomini – credono nell'importanza dell' **“altro” lavoro, cioè del lavoro di cura** che ciascuno di noi è chiamato a fare come contributo per la manutenzione del mondo. Il modello di lavoro industriale tipico del secolo scorso, invece, ha giocato la carta della **localizzazione centralizzata degli impianti e dei luoghi di lavoro**, della **centralità del tempo di lavoro** rispetto agli altri tempi della vita, della **presenza come base del sistema di controllo sul lavoro**, al fine di raggiungere il rapporto più efficiente tra tecnologia e lavoro. In questo modello, la tradizionale divisione del lavoro sessuale tra maschio “procacciatore di pane” (breadwinner) e donna “prestatrice di cura” (caregiver) si è consolidata oltre misura (nel periodo fordista “puro”, in Italia subito dopo la guerra, il tasso di partecipazione femminile al lavoro, con l'esodo dalle campagne, è addirittura crollato). La formidabile efficienza del modello industriale e del suo sistema di controllo hanno “contaminato” praticamente tutte le altre attività – anche quelle per cui centralizzazione, rigidità d'orario e controllo sulla presenza non sarebbero state necessarie, per esempio la gran parte delle attività amministrative e “di concetto” (anche quelle della Pubblica amministrazione). Per quasi cent'anni si è interrotta quella **tradizionale sovrapposizione tra lavoro e vita quotidiana** che aveva caratterizzato il lavoro nelle società precedenti, sia nelle attività agricole (casa, stalla e campi) che in quelle artigianali e professionali (casa e bottega, casa e ufficio).

Con **le nuove tecnologie**, soprattutto le più recenti dotate di grande flessibilità, siamo alla vigilia di uno **straordinario “ritorno al futuro”**. Certamente, non dimentichiamo che esistono ancora oggi molte occupazioni che sono vincolate - agli impianti, ai clienti, agli utenti – come il lavoro operaio ma anche quello di tutti coloro che lavorano front-line, dagli operatori della distribuzione, agli insegnanti, ai medici e agli infermieri, ai vigili urbano, etc. Vediamo però che la tecnologia sta rendendo possibile lavorare a distanza anche a figure che fino a poco tempo fa sembravano le più tipiche del lavoro industriale, come gli operatori di controllo, gli addetti ai grandi impianti automatizzati, l'assistenza tecnica¹. **Lavorano da distanza** (anche planetaria!), in remote working, informatici ed addetti ai sistemi di telecomunicazione ma sempre più anche figure professionali tipicamente “di contatto”, come i medici e tecnici sanitari (telemedicina), come gli insegnanti (e-learning), come psicologi e assistenti sociali (centri aiuto). **Fanno lavoro mobile** addetti alle vendite, promotori commerciali ed ispettori. In spazi neo-fordisti come i call-centres, ma anche dentro le pareti domestiche, sono ormai milioni nel mondo i lavoratori che mediante telefono o consolle telematica si occupano di telepromozioni, vendite, assistenza ai clienti².

¹ Eiro (2002) *The impact of work of next generation mobile phones*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/12/feature/at9812116f.htm>

² J.H.E. Andriessen, M. Vartiainen (2006), *Mobile virtual work: a new paradigm?*, Saltsa, Springer.

Inoltre, le molte **occupazioni che non necessitano un collegamento on-line** costante e che quindi possono essere svolte negli orari preferiti, permettono già a molte lavoratrici e lavoratori di mettere insieme i vantaggi del lavoro delocalizzato a quelli della flessibilità dell'orario, studiando per sé **la giusta combinazione** – e variandola nel corso del proprio ciclo di vita - **di lavoro per il mercato, lavoro di cura, tempo per le relazioni, le passioni, la formazione, il volontariato**³.

Questo enorme cambiamento crea indubbiamente **qualche timore**. La crescente sovrapposizione tra tempi che prima erano “giudiziosamente” separati può certamente dar luogo a **invasione del lavoro** nella vita personale. La riduzione delle esperienze collettive e delle relazioni nei luoghi di lavoro (in realtà chat, social forum, blog, comunità professionali stanno ampliando le relazioni interpersonali a dismisura) può far temere **la fine del sindacato** e della contrattazione collettiva e magari l'arrivo di forme di maggior **sfruttamento del lavoro**. Fortunatamente, comunque, è ormai fuori luogo la preoccupazione che la possibilità di lavorare da casa (per altro, in genere solo in parte) possano **riportare indietro le donne** nel cammino di emancipazione.

Al di là dei timori e delle dispute ideologiche, è evidente che il processo è ormai avviato. Tanto vale guardarlo bene in faccia e **favorirlo, anche contro una certa resistenza delle imprese**, proprio come strada di progressiva liberazione da alcuni degli aspetti più vincolanti e spiacevoli del lavoro: il pendolarismo, la rigidità del cartellino, la routine degli orari, le rinunce e le difficoltà a tenere insieme gli altri aspetti della vita. A cambiare in meglio – alla fine - sarà proprio la vita delle donne. Quanto ai possibili **aspetti negativi** – isolamento? fine della dimensione solidaristica del lavoro? maggiore possibilità di sfruttamento dei lavoratori? - si tratta non di negarli ma di lavorarci intorno.

Solo poche settimane fa il Corriere della Sera metteva in evidenza il fatto che **l'Italia è la “maglia nera” in Europa e nel mondo occidentale quanto a percentuale di lavoratori in telelavoro**: nel 2007 solo sette/ottocentomila, pari a poco più del 3% dei lavoratori contro il 27% di Olanda e Svezia e il 18% di Danimarca, Germania e Regno Unito. Eppure in Italia ci sono città metropolitane come Milano e Roma dove il telecommuting (pendolarismo) è dispendioso e molto complicato, pensiamo solo alle proteste di questi ultimi anni dei pendolari sui treni lombardi: centinaia di ore all'anno avvelenate dalle attese e dalla lentezza dei treni che potrebbero essere dedicate alla cura e al riposo.

Il **telelavoro non decolla neppure nella pubblica amministrazione**, per la quale all'estero ci sono ormai modelli di organizzazione del lavoro a distanza ben collaudati, nonostante sia stato fatto qualche sforzo per gettare le basi per nuovi modelli di lavoro⁴. Adesso poi che il lavoro da casa non si identifica più necessariamente con postazioni tecnologiche e di dispendiosi collegamenti “dedicati” ma si giova di tecnologie snelle come pc, cellulari, banda larga e internet, e quindi può essere alla portata di moltissime figure professionali impiegate e tecniche, l'introduzione di forme di telelavoro sembrerebbe meno complessa e costosa da sperimentare. Tuttavia, è indubbio che il telelavoro – e ancora di più il lavoro mobile - richiedono alle aziende il coraggio di passare a forme diverse di coordinamento e controllo del personale, che non siano la supervisione gerarchica “a vista”. Possiamo esaminare le difficoltà che hanno incontrato aziende ed enti che hanno percorso questa strada, situazioni anche molto diverse per tecnologie, procedure, risorse umane, come la Provincia di Milano, la Solvay, il Cna

³ Anna M. Ponzellini, a cura di (2006), *Quando si lavora con le tecnologie. Donne e uomini nelle professioni dell'Information & Communication Technology*, Edizioni Lavoro, Roma.

⁴ Dipartimento Funzione pubblica (2004), *Lo sviluppo del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Presidenza del Consiglio, Roma

di Bologna, un ente pubblico di grandi dimensioni? Possiamo cercare di capire perché le sperimentazioni non si sono diffuse in altre aziende ma spesso neppure dentro le aziende che hanno avviato i progetti-pilota?

Questo lavoro è un tentativo di andare in questa direzione. **Capire meglio le ragioni – aziendali, sindacali, culturali** - della difficoltà alla diffusione di modi di lavorare che potrebbero portare molto sollievo alla vita delle donne e di chiunque voglia un migliore equilibrio tra lavoro e vita. Dare conto **dell'evoluzione di tecnologie woman-friendly**. Indicare le strade percorribili per **cambiare l'organizzazione del lavoro** e rendere possibile questi nuovi modi di lavorare.

Una metodologia innovativa

Esiste una moltitudine di ricerche effettuate negli ultimi anni per documentare lo stato degli strumenti aziendali di conciliazione tra lavoro e vita personale e familiare. **La gran parte delle ricerche riguarda casi aziendali di “buone prassi”, in molti casi le indagini si riferiscono allo stesso numero, limitato, di aziende, ormai molto note.** Questo vale anche per le esperienze di telelavoro realizzate a partire dalle esigenze delle lavoratrici madri.

Sembra a questo punto più interessante immaginare un percorso in parte inverso, che **parta cioè dai problemi reali** che le aziende incontrano quando si cimentano nel cambiamento a partire dalle esperienze realizzate (anche al di fuori delle azioni finanziate, naturalmente). Molte esperienze di telelavoro, anche di successo, infatti, non hanno avuto seguito. Si sono limitate ai piccoli numeri da cui è partita la sperimentazione e comunque non hanno contaminato altre aree aziendali e/o altre aziende e altri settori. E' quindi importante capire perché e studiare **direttamente con gli operatori aziendali le soluzioni per il successo.**

E' quanto abbiamo tentato di realizzare con questo **studio sul telelavoro.**

Nella **Prima parte** vengono analizzati “a tavolino”, a partire dalla **letteratura esistente** (libri, ricerche, studi aziendali, normative), le caratteristiche, i vantaggi e gli elementi di criticità rilevati nell'uso di questo strumento sia dal punto di vista delle aziende che da quello dei/delle dipendenti. Si dà conto dei diversi stadi evolutivi delle tecnologie e delle formule di organizzazione del lavoro che consentono, si ricostruisce in grande linea il processo di regolazione legale e contrattuale, si ricostruisce anche il dibattito sociale e culturale. Si prende atto che l'evoluzione tecnologica oggi favorisce, rispetto al **telelavoro tradizionale, il lavoro mobile** e che quest'ultimo è molto più interessante anche dal punto di vista dell'**equilibrio vita-lavoro**

Nella **Seconda parte** si discutono invece i principali elementi critici per il successo delle esperienze di telelavoro, a partire dalla voce stessa degli **operatori: manager aziendali, consulenti, esperti in tecnologie, lavoratori e lavoratrici**. Gli operatori sono stati selezionati a partire dalle principali esperienze realizzate (in gran parte in Lombardia ma anche altrove) di **telelavoro finalizzato alla conciliazione**. Ne abbiamo selezionate **nove, di cui cinque nella Pubblica amministrazione (Provincia di Milano, Provincia di Torino, Comune di Cremona, Inail; Università di Verona) e quattro nel privato (Astrazeneca, Solvay, Boehringer-Ingelheim, Cna di Bologna), due di professionisti del terziario avanzato**. Con loro abbiamo realizzato interviste individuali per approfondire i problemi e, quando possibile, delineare le soluzioni. Le domande che abbiamo posto sono

molteplici ma anche ben mirate. L'indagine, infatti, non aveva l'ambizione di risolvere tutti i problemi ma di toccare alcuni, pochi forse, nodi critici. Sul telelavoro ci siamo chiesti: perché un dispositivo che funziona in molti Paesi non riesce ad essere introdotto anche da noi? Quanto contano il ritardo tecnologico, la rigidità normativa e contrattuale, l'inerzia della organizzazione tradizionale, la cultura dei capi, anche la preferenza dei dipendenti per modi di lavoro già conosciuti rispetto all'ignoto? Abbiamo scelto di discutere solo con chi ha già sperimentato e cercato di vedere dove sono le ragioni del successo o del fallimento. Abbiamo osservato vantaggi e svantaggi, ciò che ha risolto o non ha risolto i problemi delle lavoratrici, ciò che ha funzionato/ non ha funzionato per le aziende. Abbiamo messo insieme le idee, per diffondere qualche strumento in più per avere successo e **incoraggiare qualche nuova, ma più solida, sperimentazione.**

PRIMA PARTE

INFORMAZIONI GENERALI

1. La definizione tradizionale

Il telelavoro può essere definito come *“lavoro a distanza facilitato dalle tecnologie dell’informazione e della comunicazione”* oppure anche *“una modalità di lavoro grazie a cui, impiegano infrastrutture telematiche ed informatiche, è possibile valicare i tradizionali confini fisici e logistici dell’ufficio”*. All’inizio era semplicemente identificabile con il lavoro effettuato in casa da un/una dipendente di una impresa (home-based teleworker) tramite collegamento ICT. Lo sviluppo delle tecnologie, specialmente quelle delle telecomunicazioni, e anche lo sviluppo di forme di lavoro diverso da quello dipendente (lavoro autonomo e parasubordinato), hanno molto ampliato negli ultimi anni le modalità di effettuazione del lavoro a distanza e le occupazioni/professioni che ne sono coinvolte.

2. Molti tipi di telelavoro

1. Tradizionalmente, tipi diversi di telelavoro sono stati classificati a seconda della **localizzazione**:

Telelavoro da casa (home-based working)

Lavoro effettuato da casa attraverso un pc o terminale collegato on line, banda larga o fibra ottica, alla rete aziendale. E’ la forma più rigida organizzativamente ma anche quella più regolamentata dal punto di vista contrattuale (a causa del timore che potesse diventare un ambito lavorativo di sfruttamento soprattutto di lavoratrici con bassa professionalità e vincoli familiari). Molto spesso si tratta di lavoro on-line (per esempio, chi risponde a chiamate telefoniche come se fosse in un call centre) con ben poca flessibilità per gli individui.

Uffici satellite

E’ una forma collettiva di lavoro remoto, che consiste nella possibilità di lavorare a distanza rispetto alla sede centrale dell’azienda in uffici locali organizzati dall’impresa per gruppi di dipendenti. Si tratta di forme di decentramento che non sono necessariamente in funzione di mercati locali (come nel caso dell’apertura di filiali aziendali o sportelli decentrati per essere più vicini ai clienti) ma che sfruttano il potenziale delle tecnologie di telecomunicazione in funzione di un decentramento del lavoro, per ragione di costi o anche per andare incontro ai bisogni dei dipendenti che vivono in una certa zona. Tipicamente alcuni call centre di banche o di imprese di telefonia. Ma anche i centri di elaborazione dati collocati “offshore” da molte aziende inglesi e americane in India, Filippine e Cina, che testimoniano come le possibilità del telelavoro siano oramai globalizzate.

Remote working

Varietà di telelavoro (da casa o da uffici saltellite), tra lavoratori collegati tra loro e alla rete aziendale o alla rete dei clienti.

Telecottages

E' una forma individuale (ma in spazi collettivi) di lavoro remoto che consiste nella possibilità di lavorare in centri, spesso pubblici, dove una serie di facilitazioni viene messo a disposizione dei lavoratori di aziende diverse per lavorare a distanza. Si tratta spesso di località distanti dai centri principali o in aree economicamente depresse. Telecottages sono stati impiantati in UK, Irlanda e Scandinavia con l'idea di promuovere le opportunità di impiego in comunità economicamente sfavorite. In Italia sono state fatte sperimentazioni in Sicilia, espressamente mirate all'occupazione delle donne.

Lavoro mobile (mobile work)

E' una forma ormai molto diffusa di telelavoro tra agenti di commercio, rappresentanti, ispettori, addetti all'assistenza tecnica. Muniti di tecnologie mobili leggere (laptop, cellulari, palmari, blackberry, etc.) questi lavoratori spediscono ordini, report, accedono alle banche dati aziendali o si collegano con i sistemi dei clienti, da dappertutto: casa, uffici dei clienti, mentre viaggiano, mentre sono in vacanza. Il lavoro mobile è ormai tipico anche per una parte della giornata o della settimana degli executive e di tutto lo staff di alta qualifica (per terminare e spedire un lavoro, per accedere agli archivi aziendali, almeno per il controllo della posta). E' una modalità molto diffusa anche tra i professionisti autonomi (non solo delle professioni della conoscenza, anche per artigiani, commercianti, creativi, etc.).

Azienda virtuale

E' l'estrema conseguenza del lavoro mobile. Si tratta di una società che non ha una sede fisica ma che è costituita esclusivamente da professionals che comunicano tra loro e con i clienti attraverso ICT (addirittura qualche volta è composta da lavoratori che vivono in paesi diversi).

2. Attualmente appare più interessante la distinzione tra telelavoratori in base al **tempo**:

Telelavoro a tempo pieno

E' quello più classico. Spesso si tratta di lavoro continuativamente on-line, con un orario che corrisponde a quello dei lavoratori tradizionali, con organizzazione e tutele rigide. E' in genere quello dei pubblici dipendenti che lavorano su procedure o degli addetti ai call centre in entrata o in uscita. In qualche caso, può invece alternare attività on line e attività off-line e anche avere una maggiore flessibilità di orari (fascia rigida, fascia mobile, reperibilità)

Telelavoro parziale (o alternato)

Sembra la forma di telelavoro regolamentato più diffusa attualmente. In questo caso, la scelta delle aziende – e anche degli stessi lavoratori/trici – è quella di lavorare alcune ore (di solito, al mattino) in azienda e alcune ore a casa, ancora più spesso l'alternanza è su base settimanale. In generale, le imprese chiedono almeno un giorno alla settimana in sede (o almeno per le riunioni di staff). L'azienda in questo modo controlla meglio l'andamento del lavoro e la motivazione e per le/i dipendenti c'è il vantaggio di mantenere relazioni e rapporti personali.

Telelavoro discontinuo

Sono gli staff di alto livello e gli executive che possono decidere quando e dove lavorare.

3. Un'ultima importante classificazione, visti cambiamenti che si sono verificati negli ultimi dieci anni nel mercato del lavoro, è in ragione della **forma di impiego**:

Telelavoratore dipendente

Il telelavoratore dipendente è quello tradizionale che lavora da casa, con forme molto precise di tutela contrattuale: esiste una direttiva Europea, a cui in Italia è stato fatto seguito con accordi interconfederali e normative nei contratti nazionali di categoria che assimilano in tutto e per tutto il telelavoratore al lavoratore subordinato tradizionale e tentano di scoraggiare forme di ipersfruttamento del lavoro e la possibile elusione delle normative di sicurezza e di privacy.

Lavoratore mobile dipendente

Esistono anche lavoratori dipendenti che fanno lavoro mobile, in genere su base informale quando il lavoro fuori ufficio riguarda professionals, managers e alte qualifiche. Questo tipo di lavoro è diffuso nelle aziende più evolute, soprattutto high-tech (dove in alcuni casi l'intero processo di gestione della risorsa avviene on-line: il reclutamento, la selezione, l'assunzione – in genere con contratto dipendente ma a tempo determinato rinnovabile – la valutazione della performance, etc.). In altre aziende il lavoro mobile è forse scoraggiato dal sindacato, per la impossibilità di tenere sotto minuto controllo (per esempio, dentro un accordo sindacale) la molteplicità delle flessibilità potenziali e quando si teme la scelta di “delega sulla fiducia” al/alla dipendente.

Lavoratore mobile free-lance

Il telelavoratore non subordinato nasce dalla particolarità di molte forme di lavoro tecnico o professionale di buona qualificazione che trovano preferibilmente collocazione – volontaria o involontaria - sul mercato del lavoro come attività autonome o free-lance. In qualche caso, si tratta di professionisti free-lance che aspettano di avere una propria consistenza economica per costituire una azienda e dotarsi di un ufficio vero e proprio. Questo tipo di lavoratore può da un lato lavorare presso l'ufficio del cliente/committente (in questo caso la sua posizione sconfinava con forme di outsourcing o anche di vera e propria evasione dagli obblighi del lavoro subordinato e della Direttiva europea sul telework) o dall'altro sconfinare invece con l'azienda virtuale. Rispetto ad entrambi i casi si può notare come, nella crescente de-regolazione del mercato del lavoro, vi sia una significativa difficoltà a definire le caratteristiche giuridiche di alcune attività in termini generali ancora prima che rispetto alla modalità di lavoro a distanza.

3. Chi sono i telelavoratori/lavoratori mobili?

La maggior parte dei telelavoratori in Europa e USA:

- Sono **maschi**
- Hanno un livello **medio-alto di scolarità**
- Hanno inquadramento come **managers o professionals**
- Sono lavoratori del **settore ICT**

Quindi, nonostante l'importanza del lavoro mobile per la conciliazione, almeno nelle statistiche ufficiali, **le donne che lavorano a distanza** sono sottorappresentate. Questo è in parte dovuto alla minor presenza delle donne, non tanto nel telelavoro tradizionale, ma nelle occupazioni più aperte accessibili lavoro mobile: professioni high-tech (soprattutto nell'area dei progettisti e gestori di sistemi) e professioni manageriali.

4. La diffusione

Secondo i dati della Commissione europea, il telelavoro è in costante crescita in tutto il mondo: in Europa ha superato i 9 milioni di lavoratori mentre negli stati Uniti sono già oltre 15 milioni. In Italia, i telelavoratori stimati sono solo 800 mila, la percentuale di telelavoratori sul totale è la più bassa dei Paesi UE.

5. Una forma di lavoro molto tutelata

Esiste **in Europa** un Accordo-quadro sul telelavoro firmato dalle parti sociali europee nel luglio del 2002. L'accordo è stato successivamente implementato nei vari Paesi attraverso accordi nazionali interconfederali o settoriali o anche codici di condotta. Al centro del sistema di regolazione, sta l'idea che **lavorare a distanza non cambia la sostanza del rapporto di lavoro subordinato**. In realtà, infatti tutto l'intervento di regolazione è stato portato avanti sulla base dei timori espressi dalle organizzazioni sindacali che il telelavoro in qualche modo rompesse il sistema di tutela costruito attorno al rapporto di lavoro dipendente.

In Italia l'accordo sul telelavoro è stato siglato nel giugno 2004 da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria (più altre 19 associazioni imprenditoriali). A seguito di questo accordo norme sul telelavoro sono entrate nella maggior parte dei contratti collettivi nazionali. Sono anche stati siglati importanti accordi aziendali (tra i più importanti: Telecom, IBM Group, Bull, Tim, Poste italiane, Inps, Università di Verona, Inail).

Gli aspetti più importanti dell'accordo-quadro europeo e degli accordi di settore sono:

- la natura volontaria del telelavoro
- le condizioni di lavoro (che prevedono che al telelavoratore spettino uguali diritti legali e contrattuali rispetto a chi la sua mansione la svolge in ufficio)
- la protezione dei dati
- la strumentazione fornita
- salute e sicurezza
- organizzazione del lavoro e formazione
- tutela della privacy

La preoccupazione della Commissione europea di mantenere un monitoraggio elevato di questa forma di lavoro si è concretizzata nella realizzazione di un osservatorio stabile sul telelavoro presso la Fondazione europea di Dublino⁵ che fornisce costanti informazioni di ricerca sui più importanti aspetti sociali del telelavoro.

6. Vantaggi per tutti

Il telelavoro comporta benefici significativi per le imprese, i lavoratori dipendenti ed autonomi, lo sviluppo della economia locale. Inoltre, è potenzialmente vantaggioso per la

⁵ <http://www.telework-mirti.org/reports.htm>

società in generale, per esempio attraverso la riduzione dell'inquinamento dovuto al trasporto automobilistico⁶.

I benefici per le **imprese** sono molto evidenti. I principali evidenziati dalla letteratura sono:

- risparmio sui costi immobiliari
- flessibilità organizzativa
- aumento della produttività
- aumento della motivazione dei dipendenti

I benefici per i **lavoratori** sono ancora più evidenti. I principali:

- riduzione del costo e del tempo di trasporto
- opportunità per residenti di aree di difficile mobilità
- flessibilità d'orario (non sempre)
- migliore equilibrio tra vita professionale e vita familiare
- possibilità di lavorare per imprese fuori dal proprio territorio

I benefici per la **società** e per l'**economia** sono decisamente importanti:

- riduzione della congestione del traffico
- riduzione dell'inquinamento atmosferico dovuto al traffico
- ampliamento delle opportunità occupazionali di aree economicamente depresse o isolate (montagna, isole)
- un ponte verso il lavoro per persone con difficoltà (handicappati, persone con familiari disabili, genitori con bambini da curare)

I benefici per le **donne**:

- lavorare da casa, in tutte le modalità, è comunque una opportunità importante per chi ha impegni di cura difficili da delegare
- lavorare con tecnologie mobili e orari flessibili consente di non abbandonare il lavoro, rientrare presto dalla maternità, evitare il part-time alle donne che hanno un figlio
- le tecnologie mobili sono un importante alleato dell'auto-imprenditorialità femminile, soprattutto nell'area del lavoro della conoscenza e delle libere professioni
- Internet, i business networks, le professional communities consentono comunque alle donne che lavorano a distanza di evitare l'isolamento, mantenere i rapporti con i colleghi, coltivare relazioni professionali, ampliare il proprio mercato, sviluppare le proprie competenze.

7. Migliora l'equilibrio tra vita e lavoro

⁶ La letteratura sul tema è molto vasta. In italiano, si veda per tutti: Sergio Campodall'Orto e Massimo Gori (2000), *Conoscere il telelavoro. Caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo*, FrancoAngeli, Milano. Interessanti ai nostri fini, anche i risultati di una indagine europea sul telelavoro nelle piccole-medie imprese eGap (2006), *Attitudes to teleworking*, (vedi: http://ec.europa.eu/research/headlines/news/article_05_02_15_en.html)

Abbiamo visto che la maggior parte dei telelavoratori sono **maschi**, che lavorano a distanza per loro scelta personale, favoriti da alta scolarità ed alta qualifica e dal fatto che (per ora) più spesso delle donne lavorano nei settori e nelle professioni tecnologicamente avanzati (informatica, telecomunicazioni, ingegneria, progettazione, management, etc.). Per la verità, non è poi improbabile che una parte di questi maschi sfruttino la maggiore libertà concessa loro dalle tecnologie per essere più presenti nei confronti della famiglia e dei figli.

Tuttavia non c'è dubbio che lavorare da casa - o comunque in modo mobile e flessibile - costituisca un grande vantaggio per chi durante al giornata ha impegni vincolati alla famiglia, come quasi sempre **le madri e le donne in genere**: essere presente a casa quando i bambini non sono a scuola, quando sono molto piccoli, quando sono malati, andarli a prendere a scuola e accompagnarli nelle loro attività extrascolastiche, portarli in vacanza, etc. come anche assistere familiari anziani, handicappati o malati⁷.

Da questo punto di vista, è chiaro che i diversi tipi di telelavoro hanno benefici di dimensione diversa rispetto alla possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari. Quello prevalentemente **on-line, in orari uguali a quelli degli altri dipendenti, regolato da procedure precise** consente quasi esclusivamente di risparmiare i tempi di pendolarismo: la possibilità di dedicarsi alla cura di bambini o altri soggetti da curare in casa, infatti, è molto limitata dalla necessità di mantenere un adeguato ritmo di lavoro. Ben più interessante il caso del lavoro **che si può autogestire dal punto di vista dei tempi, perché non prevede la presenza simultanea degli altri lavoratori o del cliente**: in questo caso sarà più facile alternare (al limite anche sovrapporre) i due impegni, articolandoli su un arco giornaliero, o settimanale, più lungo: lavorando per esempio anche alcune ore serali o in parte delle giornate di festa. Ancora più interessante, ma limitato ad alcune occupazioni (progettazione, ricerca, consulenza per appuntamenti, alcuni compiti manageriali, professioni creative e della comunicazione, giornalismo etc.), il telelavoro che **non prevede attività on-line e vincoli a colleghi o clienti e che è interamente valutabile dai risultati**: in questo caso, le possibilità di articolazione spazio-temporale e di sovrapposizione di impegni diversi è massima anche se diventa molto importante una ferrea auto-organizzazione.

Possiamo quindi notare che **il tipo di telelavoro** che è stato inizialmente progettato, a partire dall'inizio degli anni 80, proprio avendo come **target le lavoratrici** e come obiettivo quello di migliorare le loro possibilità di conciliazione si è rivelato alla fine piuttosto **deludente**: infatti, almeno nelle sue prime formulazioni anche condizionate dal livello di tecnologia esistente, si trattava di lavoro molto rigido e controllato, quindi del tutto **inadatto a rendere più facile la compresenza/sovrapposizione di impegni di lavoro e impegni di cura**. A ciò si può aggiungere che nella prima fase - dalla metà degli anni 80 fino alla metà degli anni 90 - almeno in alcuni paesi, come l'Italia, dove l'ingresso di massa delle lavoratrici nel mercato del lavoro era ancora recente, la posizione

⁷ C'è poco di specifico sul rapporto tra telelavoro e donne, il lavoro più completo è: Huws U. (2000), *Equality and telework in Europe*, European Commission, DG Employment and Social Affairs, www.euro-telework.org. Esiste invece una bibliografia più vasta sugli strumenti e le buone prassi di conciliazione tra lavoro e famiglia, che include anche il telelavoro, di cui indichiamo i principali riferimenti: Piazza M., Ponzellini A.M., Provenzano E., Tempia A. (1999) *Riprogettare il tempo*, Edizioni Lavoro; Piazza M. (2000), *I sistemi di conciliazione tra tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e i tempi dei servizi*, in Quaderni Irer, n.16, Regione Lombardia; Ponzellini A.M., Tempia A. (2003), *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni lavoro; Natoli G. (2004), *Teoria e prassi per la conciliazione lavoro e famiglia*, Quaderni Spinn, n.12.

del sindacato di fronte a questa forma di lavoro fu estremamente sospettosa nell'idea che si trattasse di un modo per "ricacciare le donne tra le pareti domestiche"!

Solo più avanti i progressi tecnologici – pc portatili, collegamenti in banda larga o fibre ottiche, internet, smartphones (Blackberry, iPhone) - hanno reso possibile lavorare a distanza, almeno per parte della giornata o della settimana, a molte più occupazioni. Dal momento in cui i contatti con l'azienda possono avvenire da qualsiasi pc connesso alla rete, per molte mansioni è possibile lavorare a distanza on-line o off-line a seconda delle necessità, spedire il proprio lavoro via internet, mantenere collegamenti con capi, colleghi e clienti via email o via cellulare. Ultimamente, attraverso collegamenti di terza generazione, non è neppure più necessario collegarsi ad una rete fissa ma si può comunicare per lavoro anche solo per mezzo di un cellulare o di una scheda pc. Risulta molto evidente, allora che **le tecnologie ICT**, che inizialmente sembravano mettere a disagio le donne più degli uomini, si stanno invece rivelando **le migliori amiche delle donne**, consentendo loro di lavorare da qualsiasi postazione, al limite anche mentre sono con i figli ai giardinetti o in vacanza.

Queste nuove forme di lavoro – forse più **lavoro mobile** che telelavoro in senso stretto – aprono però una serie di problemi. Molti vedono in questa scomparsa dei confini tra lavoro e vita una grossa minaccia e un **ipersfruttamento** delle donne (e dei lavoratori in generale), **l'invasione della vita privata** da parte dei problemi di lavoro, un surplus di **stress per le famiglie**. In realtà, è probabile che ancora una volta si gridi allo scandalo troppo presto e si vogliano vedere solo le insidie della nuova organizzazione del lavoro. Questa organizzazione necessita infatti **di modelli di autogestione del tempo e dello spazio** che sono ancora tutti da costruire per un armonico bilanciamento tra vita e lavoro. E che forse non sono adatti a tutte le persone ma che possono cambiare considerevolmente **in meglio la qualità della vita** delle lavoratrici e dei lavoratori con impegni di cura.

8. Perché in Italia si è diffuso così poco?

Nonostante l'Unione Europea cerchi di promuovere questa forma di lavoro per i benefici che ne derivano (migliore conciliazione tra vita e lavoro, minore impatto sull'ambiente) e nonostante l'accordo interconfederale che quattro anni fa hanno firmato le parti sociali, in Italia il numero di lavoratori e lavoratrici in telelavoro è molto basso: **nel 2007 solo 800 mila**, che rappresentano il 3,2 % degli occupati. Molto pochi se si pensa che negli altri Paesi d'Europa le percentuali di lavoratori che in tutto o in parte lavorano o da casa o comunque "in remoto" (uffici satelliti aziendali o telecottages pubblici) sono molto superiori: sfiorano il 30% nei paesi nordici (anche in conseguenza di intere zone di difficile accesso durante l'inverno) e sono tra il 15 e il 18% anche in Olanda, Germania, Danimarca e Regno Unito.

Le ragioni sono diverse. Da un lato il tessuto economico italiano è formato in larga misura **da piccole e medie imprese**: questo da un lato significa che le imprese sono già molto distribuite sul territorio (questa è in altri Paesi una delle ragioni della creazione di "uffici satellite"), dall'altro significa che si tratta di imprese dove vi è maggiore difficoltà a studiare sistemi di telelavoro, che potrebbero alla fine riguardare un numero molto esiguo di dipendenti. Nel caso delle piccole imprese, tra l'altro, è possibile che gran parte del telelavoro sia informale, ovvero che l'incidenza sia maggiore ma non venga rilevata.

Una seconda ragione, più preoccupante, è che il telelavoro non si è diffuso proprio nel settore che all'estero, e soprattutto in Usa già dagli anni 80, ha la più alta incidenza di telelavoratori, ovvero la **Pubblica amministrazione**. Qui il ritardo è più evidente ed è dovuto a molti fattori: arretratezza tecnologica, difficoltà all'innovazione organizzativa, ruolo e cultura dei capi affliggono la gran parte (non tutte) i luoghi di lavoro pubblici. Questa situazione penalizza soprattutto le **donne, che nella P.A. sono presenti in larga misura** e in grande maggioranza proprio sulle **posizioni amministrative che sono ampiamente telelavorabili**.

Una terza ragione è ancora più seria. Riguarda il **sindacato** e il modo con cui si rapporta con tutte le novità che emergono dal mondo del lavoro per la minaccia che l'innovazione comporta per il suo consolidato modello di rappresentanza. Nel criticare il telelavoro come modo di lavorare che penalizza le donne perché “impedisce di socializzare” o “le riporta a casa”, è facile scorgere il timore che il venir meno del **luogo** tradizionale del lavoro – la fabbrica fordista – e forse anche del **tempo** tradizionale del lavoro – l'orario standard giornaliero – metta in crisi la sua capacità di contattare i lavoratori (anche per loro “a vista”), di organizzarli e di controllare il lavoro.

SECONDA PARTE

LA NOSTRA INDAGINE: ESPERIENZE DI SUCCESSO E CRITICITA'

1. I principali risultati delle sperimentazioni osservate e alcune osservazioni ricorrenti

Come abbiamo visto sopra, i casi analizzati sono stati otto in grandi organizzazioni (quattro nel pubblico e quattro in aziende private) e alcune/i lavoratrici/tori free-lance, quindi in situazione che potremmo chiamare di “auto-organizzazione”. In tutti i casi, l’obiettivo di un buon equilibrio vita-lavoro è al centro della scelta, anche se solo nel caso delle grandi organizzazioni, l’idea del telelavoro è nata come sperimentazione specifica per risolvere problemi di conciliazione di noe-madri o altri dipendenti con impegni di cura.

Volendo sintetizzare i giudizi emersi dalle interviste, potremmo concludere che:

- praticamente tutte le sperimentazioni hanno dato **esito soddisfacente**
- (tuttavia) **non sempre** la sperimentazione ha dato il via alla **diffusione su larga scala** del telelavoro

Questa sintetica conclusione – che era poi anche l’ipotesi di ricerca da cui siamo partiti – ci conferma la necessità, se vogliamo capire meglio la portata positiva ed eventualmente anche i rischi di questo strumento - di **spingere lo sguardo un po’ più in profondità**.

Per questa ragione abbiamo esaminato dettagliatamente e discusso con i nostri testimoni alcuni dei temi ricorrenti nella riflessione sul telelavoro: **tecnologie, organizzazione del lavoro, ruolo dei capi, posizione del sindacato, produttività, soddisfazione dei e delle dipendenti, abitudini e cultura, socialità**.

2. Le nuove tecnologie: dal telelavoro “strutturato” al “lavoro mobile”

Fino a qualche anno fa il costo per attrezzare una postazione di lavoro in casa avevano un certo peso nello scoraggiare l’introduzione del telelavoro, in particolare in Italia dove le tecnologie si sono sviluppate piuttosto tardi e sono arrivate tardissimo della pubblica amministrazione. “*Ma attualmente* – dice Maria Cecilia Scaldalai della Provincia di Milano (progetto sperimentale *e.work*, che coinvolge una decina di lavoratrici con problemi di conciliazione) – *basta un collegamento con Adsl veloce a spese della amministrazione e con una password si può entrare praticamente in tutte le procedure aziendali*”.

Negli ultimi quindici/vent’anni il progresso tecnologico ha reso possibile sviluppare il telelavoro a costi bassi e ad utilizzi sempre più flessibili. Non sono più solo le **aziende high-tech** – come Cisco, Microsoft, Nokia, Polycom, Intel e Ibm – a consentire il lavoro mobile ai propri dipendenti attraverso dotazioni tecnologiche avanzate. Pc e notebook, smartphone, linee Adsl e collegamenti wireless sono ormai a disposizione di tutti e rendono facile lavorare lontano

dalla propria sede. L'esempio, certamente, è venuto per prime dalle aziende che la tecnologia la producevano come quelle di elettronica, di informatica, di telecomunicazioni e di telefonia: anche in Italia le prime ad introdurre il telelavoro sono state Telecom e Ibm. Ma poi si è allargato alle aziende dove la cultura organizzativa è più avanzata e le figure professionali hanno mediamente una qualifica elevata, per esempio le aziende chimiche e farmaceutiche – Solvay, Boehringer, Astrazeneca – e in generale tutte le aziende **multinazionali** che in Italia sviluppano soprattutto il business commerciale, quindi hanno soprattutto personale di vendita (che è mobile per definizione), addetti al marketing e all'assistenza clienti, posizioni non difficili da rendere flessibili in termini di localizzazione. *“Inizialmente, alcune difficoltà tecniche le abbiamo avute – commenta Patrizia Fabricatore, direttore delle risorse umane di Astrazeneca, dove da alcuni anni il telelavoro è possibile in molti dei ruoli aziendali – a causa di problemi di velocità dei sistemi, visto che in zona non esisteva fibra ottica. Poi abbiamo risolto con Adsl (insieme a quella forniamo ai dipendenti un kit essenziale: computer, stampante, cassettoniera e sedia ergonomica)”*.

Ma passi avanti significativi vengono anche da alcune **amministrazioni pubbliche** e società per azioni a capitale pubblico, come alcune amministrazioni locali (le Province di Milano e Torino, il Comune di Cremona, l'Università di Verona), l'Inail, le Poste italiane. *“Chi parla di soluzioni onerosa per la pubblica amministrazione, sbaglia: i costi sono davvero contenuti, basta l'Adsl e un software per collegarsi all'intranet”*, ci dice Scaldalai. Non solo, *“i tempi per installare una linea Adsl a domicilio sono del tutto accettabili, all'incirca 15 giorni”*, aggiunge Ninci di Inail, responsabile di una delle esperienze più importanti - 700 tra lavoratrici e lavoratori (ma pochi) - di telelavoro in area pubblica in Italia. Inoltre, alcuni lavori si possono fare off-line: questo amplia di molto la platea dei potenziali fruitori, come è successo all'Università di Verona dove *“il telelavoro si è esteso da benefit per le emergenze conciliative ad opzione possibile – naturalmente solo per alcuni giorni la settimana - per tutti i lavoratori che hanno problemi di distanza dalla sede. Sfruttando il fatto che non tutti lavoravano nello stesso momento, almeno in una prima fase è stato possibile la condivisione di personal computer e connessioni flat rate”*, commenta Donata Gottardi, ordinaria di Diritto del Lavoro presso l'università e ideatrice del progetto.

Forse all'inizio c'era **un problema di sicurezza** ma ormai le reti sono rese sicure attraverso sistemi evoluti di protezione dei dati: attualmente, per esempio, esistono sistemi, come le VPN (reti private virtuali), in grado di realizzare connessioni sicure tra due o più punti (PC, reti, ecc.) geograficamente distanti e quindi trasmettere dati anche attraverso una rete pubblica, come Internet, grazie alla codifica di tutto il traffico da un punto all'altro. In alternativa le applicazioni aziendali condivise possono essere remotizzate con l'utilizzo di terminali remoti o tramite pagine web "attive". Tanto che, alla fine, *“sono ormai poche le procedure e le banche dati della nostra amministrazione a cui non si può ancora accedere”*, ci dice Scaldalai. Ma allora qual è il problema? *“Il telelavoro stravolge la cultura organizzativa del settore pubblico: timbratura del cartellino, presenza, contatto diretto, lavoro per adempimenti...”* (su questo torniamo più avanti). Ma non solo, aggiungiamo noi dopo le interviste, molti dirigenti pubblici a volte non hanno proprio idea delle possibilità della tecnologia, amplificano problemi semplici, sopravvalutano i costi. *“E' un peccato che a volte non ci sia sensibilità e competenza necessaria da parte delle amministrazioni, visto che in parecchi casi col telelavoro si potrebbe andare anche oltre i problemi strettamente connessi alle esigenze di conciliazione e risolvere i casi della mobilità difficile, penso per esempio ai e alle dipendenti che abitano in zone isolate di montagna”*, commenta Clara Bassanini di Pari e Dispari, alla luce di una esperienza pluriennale nel campo della consulenza agli enti locali sulle politiche di genere.

In conclusione, se guardiamo allo sviluppo delle tecnologie e al loro impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita, non c'è dubbio che sia sempre più ampio il numero

di professioni che possono essere coinvolte e sempre maggiore il grado di flessibilità che consentono. Il vero salto in avanti è quello del telelavoro destrutturato ovvero del lavoro mobile: in questo senso possiamo davvero parlare di tecnologie woman-friendly, niente di più lontano da quanto un tempo temevano alcuni, che il telelavoro avrebbe ricacciato le donne tra le pareti domestiche..

3. Telelavoro nel pubblico e lavoro mobile nel privato?

In fondo, come si è visto, dotazioni tecnologiche “leggere” e orari flessibili non sono così distanti neanche dalla portata delle organizzazioni più burocratiche. Tuttavia, un primo sguardo alla questione tecnologie e telelavoro col filtro delle esperienze analizzate, fa saltare subito all’occhio la **differenza sostanziale tra le aziende private e le amministrazioni pubbliche.**

Per le aziende private di cui conosciamo le storie, l’offerta di flessibilità spazio-temporale ai dipendenti nasce dall’obiettivo di **“attrarre talenti”**, dato che a parità di condizioni, gli uomini e le donne migliori vogliono lavorare nelle aziende che consentono più libertà. Ed è un obiettivo spesso rivolto proprio ai talenti femminili, visto che ormai è chiaro che è soprattutto nel bacino femminile che si annida il potenziale di talenti inespresso. *“Di conseguenza”* come ha dichiarato recentemente l’Amministratore delegato di Microsoft *“alle donne tra i 30 e 40 anni, cioè in una fascia di età in cui la maternità è normale, bisogna che l’azienda sia in grado di dare la possibilità rientrare dopo un figlio senza dover rinunciare alla carriera”*.

E’ molto diversa la situazione delle aziende e amministrazioni pubbliche che hanno introdotto il telelavoro: l’obiettivo iniziale è sempre **di tipo sociale**: *“Si introduce per permettere ai dipendenti che hanno dei problemi di conciliazione, di alleviare la loro situazione di disagio”*, commenta Enrico Chiaia, dirigente della Provincia di Torino che ha attivato alcune postazioni da casa e quattro telecentri per le dipendenti con problemi di famiglia (in genere si tratta di assistenza di anziani o disabili, visto che l’età media nella amministrazione non contempla che pochi casi di maternità). Questo significa stare anche dentro le strette compatibilità del negoziato col sindacato: **telelavoro come diritto per alcune/i**, magari anche a scapito della produttività della mansione. Non che sia sbagliato in sé, anzi. Però forse è sbagliato che sia negato ad altre occupazioni dove magari i ritorni in termini di produttività sarebbero più alti perché *“non ci sono le condizioni soggettive”*. Insomma, come già a suo tempo il part-time, il telelavoro nelle amministrazioni pubbliche nasce lontano da obiettivi di produttività e di mercato dei talenti, **nasce già dall’inizio come “costo” tecnico-organizzativo**, piuttosto che come obiettivo di performance.

Analogamente, dal punto di vista delle modalità di lavoro, nel pubblico il telelavoro sarà più spesso quello **“strutturato”**: full-time, estremamente regolato sui tempi e sulle procedure, concesso solo agli *“aventi diritto”*, in quanto presentano caratteristiche precise di difficoltà per la conciliazione, e lungo una precisa lista di priorità: bambini fino a 8 anni, anziani e disabili *“criticati, distanza dal luogo di lavoro. Questo spiega anche perché gli ambiti di applicazione nel pubblico appaiano spesso “prudenti”*: preferenza per il lavoro on-line da casa o per i telecentri - dove il lavoro si svolge esattamente come nell’ufficio centrale - per la Provincia di Torino; solo per situazioni di emergenza - e durata massima un anno - per Inail. Alla fine è legittimo chiedersi - qualcuno lo fa - quale sia il reale impatto sulla conciliazione: *“Forse poco, a queste condizioni: servirebbero altri strumenti, come la flessibilità degli orari”*, commenta Chiaia (Provincia di Torino).

Nelle aziende private il lavoro a distanza assume **forme molto più articolate**: per esempio, il **lavoro da remoto** o il **lavoro a distanza alternato** al lavoro in ufficio, o anche modalità del tutto informali. Per esempio, un dirigente di Accenture, Rodolfo Landini, ha dichiarato: *“Riteniamo che lavorare sempre da soli rischia di far sentire la persona isolata e abbandonata e, alla lunga, a portare forme di rigetto verso questa modalità: è importante mantenere un contatto diretto con l'azienda, per questo il nostro programma prevede che le persone svolgano da remoto al massimo due giorni la settimana”*. Per le figure professionali di buona qualificazione, nelle aziende più avanzate, – e nel lavoro autonomo professionale – l'opzione più diffusa è invece piuttosto del telelavoro **“informale”**: scelto occasionalmente dalla/dal dipendente in base ad esigenze spesso autogestite, sostenuto da ampie dotazioni tecnologiche (smartphone, banda larga in casa pagata dall'azienda, schede per collegarsi ai propri file da qualunque accesso) per tutti i dipendenti e orari flessibili.

Certo, si tratta di un modello che ha senso soprattutto nel terziario avanzato. **Ma perché non potrebbe esserlo anche la Pubblica amministrazione, un terziario avanzato? Secondo gli operatori intervistati, sì.** Non a caso, Antonella Ninci (Inail) dichiara: *“Il nostro vero obiettivo è andare oltre la rigidità tecnica e normativa del modello introdotto e aprire al telelavoro destrutturato: portatile e reti wireless, per intenderci”*. Le fanno eco gli altri dirigenti pubblici intervistati: *“Bisogna superare la normativa pubblica sul telelavoro, che è troppo rigida”* commenta (Provincia Milano) *“e pensare quando si può a semplici dotazioni di pc portatili e cellulari per la reperibilità telefonica”*; *“Col secondo progetto metteremo insieme la flessibilità degli spazi con quella dei tempi, cercando di evitare il lavoro da casa integrale”*, aggiunge Chiaia (Provincia Torino).

In conclusione, una riflessione va fatta – e, come abbiamo visto, tra gli addetti ai lavori è già in corso – sul telelavoro pubblico. Sempre tenendo fermo l'obiettivo del favorire le personali esigenze dei/delle dipendenti di migliorare l'equilibrio delle loro vite, bisogna prendere atto che la rigidità del modello tradizionale di “lavoro a casa” (o in sedi decentrate) aiuta troppo poco. Le tecnologie già ora permettono di andare anche nelle organizzazioni pubbliche verso le forme più flessibili del lavoro mobile: basta avere il coraggio di fare il passo successivo.

4. Col lavoro a distanza l'assenteismo cala, la produttività aumenta... ma c'è nascosta qualche insidia

Tutti gli intervistati concordano sul fatto che l'**assenteismo** dei dipendenti in telelavoro si riduce di molto: anche in caso di malattia lieve, visto che non deve uscire di casa, il lavoratore spesso non interrompe il lavoro e comunque più difficilmente chiede permessi per le malattie dei bambini o altre ragioni: il progetto e.work (Provincia di Milano) segnala che tutti i dirigenti giudicano positivamente l'esperienza, tra l'altro perché *“diminuiscono le assenze della lavoratrice-madre, in quanto può autogestirsi le emergenze”*, anche Enrico Chiaia, dirigente della Provincia di Torino che ha attuato una sorta di decentramento verso uffici periferici (anche comunali) per aiutare i/le dipendenti con problemi di famiglia, si dice soddisfatto dell'esperienza *“perché diminuendo i disagi si sono ridotte le assenze”*.

L'aumento della produttività viene in molti casi anche da cambiamenti importanti nel rapporto col lavoro. *“L'autonomia nella organizzazione del lavoro ha fatto aumentare la **motivazione** e la **soddisfazione** delle dipendenti coinvolte e prodotto un obiettivo miglioramento qualitativo e quantitativo della prestazione lavorativa”*, ci dice Fabricatore (Astrazeneca) mentre alla

Provincia di Milano, il monitoraggio finale dei risultati è ancora più esplicito: le lavoratrici non solo hanno avuto vantaggi di flessibilità ma *“constatano il rafforzamento della responsabilità e il miglioramento della capacità di autodisciplinarsi e di auto organizzarsi: in pratica, un risultato importante in termini di **crescita dell'autostima**”*, come scrive Scaldalai.

Quando è misurabile comparativamente, anche il **rendimento** medio del lavoro aumenta. Il caso più eclatante, in Italia è quello di Poste italiane che ammettono aumenti del rendimento dei lavoratori in remote working fino al 30% e cali dell'assenteismo fino al 25%. Per non parlare del fatto che dove il telelavoro è diffuso a livello di massa, calano di molto anche i costi aziendali per gli spazi immobiliari e i costi di trasporto (e la perdita di tempo) dei dipendenti: British Telecom, per fare un esempio, dopo dieci anni di telelavoro ha risparmiato 300 milioni di euro di spesa per gli immobili e 1.800 anni di tempi di trasferta per il personale. Ma anche se piccolissima scala, l'effetto è molto evidente: *“Per un programmatore come me, lavorare da casa ha vantaggi indubbi dal punto di vista della concentrazione, visto che in ufficio le interruzioni telefoniche e fisiche erano continue..”*, ci racconta Franco G. che lavora per una azienda di produzione software.

Per il pubblico, la concessione della possibilità di lavorare a distanza costituisce anche una leva per **trattenere le risorse**: di fronte a gravi problemi di famiglia, la lavoratrice può essere tentata di lasciare (o almeno di prendersi una lunga aspettativa) ma *“dato che di questi tempi non si può assumere, il telelavoro ci consente di non perdere una risorsa”*, ha dichiarato Ninci (Inail). In generale, il telelavoro per le lavoratrici madri consente alle aziende di *“limitare il ricorso a lunghi congedi parentali delle dipendenti”*, per l'impatto negativo che hanno sul rendimento e sullo sviluppo professionale, come si dice esplicitamente negli accordi di Solvay e Boehringer.

Ma la **produttività aumenta anche e forse soprattutto in ragione del check-up organizzativo** che l'introduzione dei nuovi modi di lavorare comporta. In Solvay, *“il lavoro di analisi organizzativa relativo alle verifiche di telelavorabilità delle attività e gli adattamenti organizzativi e procedurali che ne sono conseguiti hanno fornito interessanti spunti di sviluppo organizzativo”*, spiega Valeria Sborlino, che ha seguito come consulente esterna una delle esperienze-pilota di telelavoro, quella della Solvay.

L'aumento di produttività è correlato alla flessibilità e all'ampliamento della capacità creativa delle risorse umane: come da sempre insegnano le grandi organizzazioni high-tech – Microsoft, Apple, Ibm – le prime ad introdurre grande flessibilità e autonomia nel lavoro, l'uso delle tecnologie mobili (laptop, palmari, reti wireless) aumenta l'una e l'altra. Lo sostiene anche Roberta Cocco, dirigente marketing e responsabile progetto futuro@lfemminile di Microsoft Italia, quando afferma: *“la difficile congiuntura economica impone alle aziende più alti livelli di flessibilità e **creatività**: una delle chiavi per raggiungere questi risultati è proprio rappresentata dai nuovi dispositivi mobili, che introducono modelli organizzativi molto innovativi rendendo finalmente possibile conciliare i tempi del lavoro e della vita personale”*.

Addirittura, in alcuni casi, il rischio è quello di **lavorare troppo**. E' di questi giorni lo studio di Cisco Systems sul multitasking digitale che rivela come molti lavoratori – soprattutto liberi professionisti – abbiano una “giornata digitale” ben superiore alla normale giornata di 24 ore, perché usano contemporaneamente più tecnologie: telefonano mentre rispondono alla posta elettronica o navigano su Internet, sentendo musica on-line o chattando. Per chi lavora su obiettivi stabiliti in base ai carichi di lavoro medi, come all'Inail e alla Provincia di Milano e in genere per i dipendenti delle grandi organizzazioni, questo rischio è più contenuto. Ma per i dirigenti o per i professionisti in proprio, l'esperienza di lavorare troppo è abbastanza consueta: manca uno stacco netto tra giornata lavorativa e altri tempi della vita, si è portati a finire quello

che si sta facendo, si subisce la pressione della scadenza. Anche indipendentemente dall'uso delle tecnologie, il workaholism è particolarmente diffuso proprio tra i managers e nelle professioni autonome: avvocati, commercialisti, artigiani. Il problema dovrebbe comunque toccare di meno le donne e tutti quelli che hanno vincoli di cura: in questo caso, infatti, è probabile che gli impegni familiari pongano freno alla seduzione del lavorare troppo..

Comunque, il fenomeno merita qualche riflessione. L'impressione è che **l'abitudine a lavorare in modo etero-controllato** ci abbia condizionato al punto che aspettiamo che siano altri a dirci quando abbiamo lavorato abbastanza. Va costruito insomma **un modello di auto-organizzazione dei tempi e di misurazione di quanto si produce**, che può venire solo con l'esperienza: sbagliando per eccesso e per difetto, tenendo a bada l'ansia e i sensi di colpa. Bisogna riconoscere che le organizzazioni e i loro sistemi di controllo hanno (avuto) una loro funzione. Ma non per questo decidere che si deve tornare indietro!

Qui dunque già possiamo segnalare una seconda questione. **Il passaggio dal taylorismo alla autonomia del lavoro porta probabili guadagni all'impresa ma non è un passaggio indolore per chi lavora. Per alcuni c'è un problema di trovare, fuori dal controllo a vista, una propria motivazione. Per altri, al contrario, il problema è quello di contenere la smania di lavoro. In entrambi i casi, nell'attesa che si affermi una nuova cultura, è opportuna qualche forma di accompagnamento: formazione, gruppi di ascolto, monitoraggio delle esperienze e dei risultati.**

5. Pianificazione e controllo delle attività sono cruciali, se si vuole fare a meno della misurazione a tempo

Secondo alcuni modelli, il 60% del lavoro che si svolge nelle aziende potrebbe essere eseguito tranquillamente da casa, con tutti i criteri di sicurezza e privacy che le attuali tecnologie permettono. Eppure la semplice analisi empirica mostra che non è solo questione di tecnologia, ma anche di cultura. **La cultura della presenza e del tempo è dura a morire**: sono pochi i dirigenti che quando chiamano una delle persone con cui lavorano e sentono che è in giro non lo considerano un problema, anche se qualcuno c'è: *“quando questo succede penso semplicemente che magari lavorerà a mezzanotte cercando un equilibrio personale tra impegni familiari e di lavoro”*, afferma il manager di una multinazionale americana dell'informatica.

Da noi, persino nelle aziende informatiche, le cose sono diverse. Una delle nostre testimonianze riguarda un lavoratore informatico, che gestisce sistemi da remoto (le aziende-clienti sono all'estero), fa quindi un'attività che non prevede la presenza fisica in azienda. Per gravi problemi familiari ha chiesto di poter lavorare da casa – il lavoro sarebbe esattamente lo stesso – ma si è sentito rispondere che l'azienda non è d'accordo, perché teme che tutti potrebbero restare a casa *“a farsi i loro porci comodi”*.. La stessa dirigente della Provincia di Milano che ha portato avanti con entusiasmo la sperimentazione di cui abbiamo riferito, confessa che questa esperienza, attualmente legata a ragioni di conciliazione, non potrebbe facilmente essere estesa a tutti i dipendenti: **il timore, magari non confessato, dell'alta dirigenza pubblica**, è *“che i dipendenti, specialmente i maschi, se ne approfittino per fare un'altra attività”*.

Al datore di lavoro non piace il fatto che un suo dipendente non sia presente fisicamente perché non è possibile controllarlo, vedere che cosa sta facendo. In Italia siamo ancora ancorati al modello gerarchico burocratico, si tende a voler avere un **controllo fisico della presenza del lavoratore e del tempo lavorato**. In pratica, è opinione dominante che il lavoratore, se sta al

suo posto di lavoro, produce di più e meglio e che non c'è niente che possa sostituire la supervisione "a vista". Come ci ha detto Francesco Ferrari, Responsabile Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane di Cna di Bologna, vale ancora il principio che *"l'occhio del padrone ingrassa il cavallo"*. Per non parlare del fatto che, nei ruoli manageriali e dei professionali, in Italia l'abitudine a vere e proprie forme di "presenzialismo" sono molto diffuse e la cultura del "visibile quindi fedele" è difficile da sconfiggere: Franco G., un informatico intervistato ricordava che *"anche se l'azienda dove lavoro è forse una delle più evolute e moderne, quando ho scelto il lavoro mobile ho avuto problemi a convincere i miei capi che un lavoratore da casa spesso produce di più di quello che si ferma in ufficio fino a tardi, per farsi vedere o magari solo per sfruttare la connessione veloce a Internet!"*.

Insomma, **il controllo è uno dei problemi più importanti - anzi forse "il" problema** – quando si parla di telelavoro. Eppure la gran parte delle attività sono misurabili (se non misurate) e anche nella pubblica amministrazione il controllo di gestione è quasi dappertutto una realtà. E allora? Tecnicamente il passaggio è già possibile, culturalmente no: c'è difficoltà e pigrizia a modificare abitudini consolidate.

D'altra parte, l'innovazione nel sistema di controllo e di organizzazione del lavoro, almeno all'inizio, comporta un grande sforzo organizzativo. Innanzitutto bisogna fare l'**analisi delle attività e della loro telelavorabilità**: *"Non tutte le nostre attività si possono lavorare a distanza"*, dichiara Ferrari (Cna), *"una parte del lavoro è di contatto face-to face col cliente ed è difficile risolvere il problema solo dirottando sul cellulare le chiamate telefoniche o assicurandosi la reperibilità del dipendente in alcune fasce orarie. Il lavoro di back-office invece si può fare da casa: questo comporta la ricostruzione di alcune mansioni da affidare a chi lavora a distanza"*. Decisamente più ampia la telelavorabilità realizzata in Astrazeneca: *"Abbiamo suddiviso le attività tra quelle che producono un output digitalizzabile, cioè gestibile e fruibile attraverso le Ict e invece quelle il cui output ha una natura materiale o relazionale (confezionamento di prodotti, coordinamento di persone, etc.) quindi difficilmente digitalizzabile. A parte questi ultime, dal lavoro a distanza sono esclusi solo i ruoli che lavorano su sistemi non accessibili fuori dall'azienda. Quelli che lavorano sugli altri ruoli – siano essi addetti alla segreteria, alla pianificazione della produzione, al customer service, alla gestione dei dati – possono accedere al telelavoro"* ci spiega Fabricatore.

In secondo luogo, bisogna **definire i risultati misurabili** che ci si attende da ciascuno. *"Abbiamo sempre puntato alla cultura della performance basata sui risultati"*, ci dice Fabricatore di Astrazeneca *"quindi il passaggio al lavoro a distanza non è stato un problema"*. Allo stesso modo in Solvay *"il telelavoro ha semplicemente consolidato una cultura aziendale basata sull'organizzazione dei processi di lavoro per obiettivi, collegato alla valutazione annuale della performance in relazione agli obiettivi raggiunti, che già esisteva in azienda"*, commenta Sborlino. Dove c'è esperienza di controllo di gestione, come alla Provincia di Milano, non c'è problema: *"si fa riferimento agli standard di produzione"*, conferma Scaldalai. E proprio i dirigenti della Provincia di Milano confermano che il significativo passo avanti col telelavoro è proprio *"la certezza del risultato"*. Dove non c'è già questa cultura, il lavoro da fare è in questa direzione. All'Inail, dove il telelavoro è molto diffuso ma solo per ragioni di emergenza familiare (dura al massimo 1 anno), si è risolto il problema *"assegnando alla/dipendente un progetto speciale, in genere il recupero di un arretrato o qualcosa di simile"*, ci dice Ninci: in questo modo si è evitato il problema di definire i risultati attesi dai ruoli così come sono attualmente organizzati. Ma in genere, se manca un lavoro preventivo di analisi delle attività e di lavoro per obiettivi, questa è la parte più difficile. Per esempio, nel lavoro di Fiorenza P. una professionista free-lance (progettista di cooperazione internazionale) che abbiamo intervistato, *"non sempre il committente fa lo sforzo di definire degli standard, a volte*

non è neanche facile, definisce un certo numero di giornate a forfait o una percentuale del budget del progetto .. (e alla fine, se lavori in sede e ti vede, è più convinto!)”.

Quando i risultati attesi sono stabiliti, basta solo **controllare se i risultati vengono raggiunti**, adeguare gli obiettivi di volta in volta, sanzionare il non raggiungimento dei risultati. Certamente, *“nelle posizioni meno strutturate, i capi fanno più fatica, il loro controllo è più discrezionale e a qualcuno può non piacere”* fa notare Sborlino (Solvay).

Proprio in vista di uno sforzo organizzativo così importante, a volte le sperimentazioni introdotte in questi anni – generalmente su piccoli numeri – si sono rivelate particolarmente onerose per le direzioni aziendali. *“Per consentire il telelavoro abbiamo prodotto un grande sforzo di persuasione dei dirigenti e dei colleghi e a volte anche il ridisegno delle mansioni”* – dice Ferrari (Cna) – *“per poi scoprire che solo poche/i dipendenti sono interessati. Ne concludo che è necessario avere una certa ‘massa critica’ perché valga la pena intraprendere questa soluzione”*. D’altra parte, dove l’organizzazione funzionava già bene, col telelavoro si registra un ulteriore passaggio organizzativo che avvantaggia tutta l’azienda. La HR manager di Astrazeneca ci conferma: *“Col telelavoro è cambiata davvero l’organizzazione del lavoro, perché è aumentata l’autonomia degli individui nella gestione ed organizzazione dei propri compiti”*.

Come si vede, il grande lavoro da fare **viene prima** di varare il lavoro a distanza. **Consiste in un grande sforzo organizzativo di analisi delle attività e delle mansioni, di loro riformulazione quando è necessario, di introduzione di nuovi sistemi di controllo in base ai risultati e tutto il cambiamento che questo comporta nella cultura aziendale e nei comportamenti dei responsabili e dei dipendenti.**

6. Capi e colleghi: il lavoro a distanza interroga la struttura delle relazioni interne

Avevamo immaginato che telelavoro e lavoro mobile potessero creare problemi con i capi: c’è tutta una letteratura in tal senso. Quello che non immaginavamo era la possibilità di problemi con i colleghi: per fortuna rari ma presenti nelle nostre esperienze e quindi interessanti da vagliare.

Inutile dire che, quando si implementano queste forme di lavoro, la **dirigenza intermedia**, ovvero il capo diretto dei dipendenti che lavorano a distanza, si trova di fronte a un cambiamento decisamente significativo, il cui impatto per giunta ricade in grande parte proprio su lui. Se l’organizzazione è già evoluta – controllo di gestione, analisi dei carichi di lavoro, sistema premiante collegato ai risultati – le difficoltà sono minori. Se l’organizzazione è più tradizionale, la responsabilità – pur all’interno di norme aziendali generali magari negoziate col sindacato - di **stabilire obiettivi concreti di lavoro, di misurarli e di premiare o sanzionare** il lavoro svolto sta tutta al capo.

Se non esiste già un elenco ragionato di posizioni telelavorabili, è ai dirigenti che spetta anche il **compito ingrato di decidere chi può lavorare a distanza e chi no**, come eventualmente accorpare le mansioni e ridistribuire il lavoro tra i colleghi. Secondo Sborlino, che ha seguito l’esperienza Solvay, c’è effettivamente stato qualche problema per i dirigenti, quando dovevano stabilire a chi assegnare il telelavoro e a chi no. *“Quando la scelta è fatta in ragione di condizioni soggettive - ovvero problemi dei dipendenti – si scontra con l’idea di universalità dei diritti, quando è fatta in ragione delle condizioni oggettive – le caratteristiche della posizione di*

lavoro – genera la richiesta di modifica della organizzazione del lavoro o delle mansioni: insomma in tutti i casi, il responsabile deve prendersi delle responsabilità”. Anche Fabricatore sostiene che per i responsabili all’inizio non è stato facile: “A parte il fatto che non avevano più il collaboratore sott’occhio, è stato loro richiesto **un grande lavoro di pianificazione**. Da questo punto di vista, è servito che il lavoro mobile fosse introdotto per via sperimentale..”. La stessa situazione è segnalata alla Boehringer: “Non abbiamo fatto una analisi generale delle attività telelavorabili: tocca ai capi decidere di volta in volta se il telelavoro è possibile o no e a quali condizioni. Il compito non è facile, per cui la direzione risorse offre supporti per raggiungere una valutazione il più possibile oggettiva: un giudizio troppo soggettivo creerebbe tensioni tra il capo e il collaboratore eventualmente escluso o i colleghi”, ci dice Alessandra Giacobbe della direzione Risorse umane dell’azienda.

Altre volte, probabilmente, la difficoltà è nella verifica dei risultati quando non sono quelli attesi: bisogna capire dove sta il problema, ripianificare, incoraggiare ma a volte anche evidenziare il risultato negativo: **non tutti i capi sono capaci** di gestire questi aspetti del controllo della prestazione che nel vecchio sistema erano comodamente risolti dalla timbratura del cartellino. Nella nuova organizzazione della prestazione, “è necessario che si instauri un rapporto forte di fiducia tra capo e collaboratore”, aggiunge Giacobbe (Boehringer-Ingelheim).

La prima difficoltà resta comunque quella **culturale**, la resistenza ad accettare che qualcosa cambi nell’organizzazione e, ancora di più, la **resistenza a mettere in discussione il proprio ruolo**. Alla Provincia di Milano, la questione dei capi intermedi è stata risolta intervenendo di volta in volta. “Un’esperienza come quella che abbiamo fatto richiede una analisi dettagliata delle attività e dei ruoli: in qualche caso ne è emersa un fotografia impietosa. I capi hanno dovuto affrontare il problema della pianificazione e lavorare sia nella revisione del proprio ruolo - visto che a volte ci si è scontrati con la mancanza di competenze (che per altro non erano proprio previste nell’avanzamento di carriera) – sia delle relazioni interne al gruppo. Ma non c’è stata molta opposizione e alla fine erano soddisfatti tutti”.

In realtà una delle difficoltà che i capi devono affrontare è quella di rendere coerente la nuova modalità lavorativa col lavoro dei colleghi del/della lavoratrice a distanza. A volte si possono telelavorare solo alcune delle attività precedentemente previste per quella posizione e allora bisogna fare accettare ai colleghi una distribuzione diversa. Altre volte l’interazione tra i colleghi a distanza diventa più difficoltosa, **bisogna formalizzare modalità di confronto e di cooperazione** che prima avvenivano spontaneamente, magari istituzionalizzando riunioni settimanali o confronti preventivi, o gruppi di lavoro che prima non erano necessari: da questo sforzo di lettura delle interazioni tra colleghi e tra capo e collaboratori a volte nasce una migliore organizzazione del flusso di comunicazione e del modello di relazioni interne: è, per esempio, il caso della Provincia di Milano.

In quasi tutti i casi in cui il telelavoro è stato introdotto come “benefit sociale”, almeno all’inizio si sono ingenerate **tensioni tra colleghi**: “la possibilità di lavorare da casa tutti i pomeriggi o parte della settimana è stata vissuta da alcune colleghe come **privilegio** immeritato - ai miei tempi non c’era.. – e comunque con l’aspettativa negativa di dover magari supplire alle conseguenze organizzative dell’assenza della collega dovendo lavorare di più, come capita quando viene concesso il part-time..”, ci ha detto Ferrari di Cna Bologna (il progetto è appena iniziato). Anche alla Provincia di Milano, il monitoraggio segnala “**colleghi e colleghe inizialmente scettici...**” ma alla fine soddisfazione per tutti, dal momento che “qualche moderata modifica sul versante dei ruoli e delle relazioni ha comunque **rispettato le professionalità di tutti**” e “prodotto risultati al di là delle aspettative”.

In conclusione, possiamo dire che il problema dei capi esiste ma solo quando non ci sono un disegno organizzativo e un sistema di controllo adeguati e quindi anche una buona cultura aziendale di sostegno. Il problema dei colleghi si verifica solo in qualche caso, in particolare nelle realtà dove il telelavoro è una specie di benefit non disponibile per tutti. In ogni caso, comunque, la rete delle relazioni interne – tra colleghi e tra capi e collaboratori - richiede molta attenzione e qualche maggiore formalizzazione: cosa che alla fine migliora anche il lavoro interno.

6. Chi lavora a distanza è contento, di più se il lavoro è flessibile (anche se qualcuno torna volentieri in azienda)

Le interviste di monitoraggio della sperimentazione in Solvay – **telelavoro classico “homebased”** per madri e padri di bambini entro l’anno di età - raccontano di una ampia soddisfazione delle lavoratrici (valutazione media: 4,84 su scala 1-5): nell’ordine ciò che riceve la valutazione **più alta sono i rapporti con il proprio responsabile e i colleghi** mentre viene segnalata **qualche maggiore difficoltà rispetto alla conciliazione** tra lavoro e maternità, aspetto legato alla presenza o meno di un aiuto esterno e a particolari fasi di crescita dei bambini; solo in pochi casi si registrano difficoltà dovute al fatto di non essere in ufficio ma viene comunque sottolineata l’importanza di identificare chiaramente le attività da svolgere durante il telelavoro, così come le relative modalità di valutazione. Anche in Cna Bologna, dove l’esperienza è appena iniziata, sembra che mentre vi è stata subito una buona risposta dal punto di vista dell’efficienza organizzativa, in alcuni casi sia necessaria una fase di **rodaggio più lungo per gli aspetti che si riferiscono alla organizzazione familiare**. Comunque, Rosanna M., una delle lavoratrici coinvolte che è assistente di direzione, ci ha detto: *“La mia esperienza è assolutamente positiva e, per quanto riguarda il tipo di attività di cui mi occupo, è risultata realizzabile senza alcun problema né organizzativo né di relazione con la struttura aziendale. Con il telelavoro la conciliazione famiglia/lavoro è realmente attuabile”*.

Nei quasi dieci anni di applicazione all’Università di Verona, il telelavoro – inizialmente “azione positiva”, legato alle lavoratrici ma poi esteso come possibile opzione a tutti in base ad alcuni criteri sociali e organizzativi – ha avuto un grande successo. Le **richieste sono moltissime**, *“tanto che – commenta Gottardi,– siamo stato costretti ad irrigidire i criteri di accesso, cosa che non volevamo fare: non è sempre facile distinguere in base a criteri oggettivi il reale stato di bisogno...”*.

Sono soddisfatte dell’esperienza **le lavoratrici che hanno sperimentato l’e.work** alla Provincia di Milano. Ed è interessante che sottolineino **al primo posto aspetti di crescita professionale**: una migliore capacità di auto-organizzarsi, rafforzamento della responsabilità, una visione più completa del processo di lavoro. Tra le criticità, viene evidenziata qualche maggiore difficoltà di rapporto con i colleghi, ampiamente controbilanciata dai benefici di una gestione più serena del ruolo familiare. Scaldalai ritiene che si tratti di aspetti *“in parte fisiologici, in parte risolvibili sul piano organizzativo, migliorando il flusso di comunicazione”*.

Anche i risultati della Provincia di Torino sono incoraggianti. **Lavoratrici e lavoratori che hanno lavorato nei telecentri** hanno potuto risolvere almeno in parte l’esigenza di essere più presenti in famiglia, avendo ridotto i tempi di pendolarismo. Anche qui qualche problema organizzativo, in questo caso dovuto alla necessità di dividere gli spazi con lavoratori addetti ad altre funzioni. *“Nel nostro caso – dice Chiais - il problema non è tanto quello del gradimento in sé da parte della lavoratrice: vediamo infatti che le esigenze di stare più vicini alla famiglia e*

soprattutto agli anziani, stanno crescendo e temiamo che **troppe richieste** compromettano il funzionamento dell'ente”.

Anche ad Astrazeneca, dove **il telelavoro è parziale (alcuni giorni a casa, alcuni in azienda)**, i risultati della sperimentazione sono stati così buoni che si è deciso di confermarla alle sperimentatrici ed estenderla come normale alternativa di lavoro. In questo caso, dice Fabricatore: *“qualche **timore di isolamento è stato scongiurato dall'elevata flessibilità dei giorni telelavorabili che viene concordata tra manager e collaboratore**”*. Le fa eco una dipendente in telelavoro Miranda F., che dice *“La lontananza dall'azienda non pesa perché il contatto c'è, giornaliero, sia col capo che coi colleghi, inoltre telelavoro solo due giorni la settimana”*.

E' soddisfatta Sabina D., che ha un bambino piccolo e **lavora a distanza in modo semi-strutturato**, nel senso che ha un contratto di telelavoro che le **lascia la possibilità di scegliere l'orario**: *“E' proprio grazie a questa flessibilità che riesco a garantire uno standard prestazionale piuttosto elevato: spesso, infatti, lavoro di primissima mattina o alla sera tardi, o comunque quando mio figlio dorme (e la casa si zittisce), quindi in orari che in ufficio sarebbero palesemente impossibili”*.

Non cambierebbe per nulla al mondo la soluzione che ha trovato - **lavorare per metà a casa e per metà in ufficio** - Pier Enzo W., dipendente di una multinazionale chimica che ha sede nel milanese: *“Faccio un lavoro che mi piace, esco ogni tanto coi colleghi, mantengo la vita privata. Non sarebbe così, se passassi tutto il mio tempo in ufficio o tutto a casa”*.

E' più che contento Christian L., dipendente di una media azienda manifatturiera lombarda, che addirittura **lavora dall'estero**: *“Gli strumenti per il telelavoro ci sono e sono funzionali. Io è un anno che lavoro dall'Olanda, dove mi sono trasferito e devo dire che non solo è migliorata la mia qualità di vita, sono molto più concentrato sui problemi, sui progetti e su tutto quello che la mia posizione richiede. Non mi stresso nel traffico, non inquino con la mia auto ogni giorno e tramite connessione a banda larga sono collegato con il mondo e riesco a controllare tutti i dispositivi che mi permettono di lavorare al meglio”*.

Ma c'è anche **qualcuno che torna volentieri in azienda**. E non potrebbe non essere così. All'Inail, il telelavoro è concesso per un anno, quindi poi le lavoratrici rientrano in ufficio e, come ci racconta Ninci, *“in genere anche quelle che hanno i bambini piccoli sono contente di ritornare alle consuete relazioni con colleghi e capi”*. Tanto sanno che, in caso di necessità, potranno riprendere il telelavoro quando vorranno.

7. Numeri contingentati, condizioni soggettive vincolanti, tempi massimi: il sindacato ha ancora paura del telelavoro

Oltre che una opportunità preziosa per le lavoratrici e i lavoratori con problemi di cura e una opzione di lavoro diffusa nelle aziende high-tech e nelle knowledge professions, **il lavoro flessibile a distanza sta diventando una modalità sempre più necessaria nell'economia globalizzata**: clienti all'estero e servizi off-shored prevedono per i dipendenti una reperibilità amplissima che spesso comprende la notte, la cosiddetta disponibilità “around the clock”. Questo quadro mette bene in evidenza **le difficoltà a cui si trova di fronte il sindacato** anche da un punto di vista più generale, data il crescente bisogno delle imprese,

anche indipendentemente dal lavoro a distanza, di flessibilità degli orari: le nuove forme di lavoro sicuramente **non toccano attualmente la gran parte di lavoratrici e lavoratori** ma sembrano diffondersi abbastanza velocemente. Su questo, il sindacato sembra **non avere un piano preciso**.

Quando anni fa si è profilato il problema del telelavoro – quello classico – la risposta è stata più che prudente. Non solo in Italia ma in tutta Europa le parti sociali hanno scelto **la strada della tutela più che quella del sostegno alla sua diffusione, come invece raccomanda la Commissione europea**. In realtà, la normativa sul telelavoro nasceva in un momento di grande novità e di incertezza sugli sviluppi della tecnologia e la prudenza era inevitabile. I timori erano due: che le donne meno qualificate fossero ghettizzate in forme di lavoro poco tutelate, come **il vecchio lavoro a domicilio**; che il telelavoro **rompesse quella “unità di luogo”** che ha caratterizzato per un secolo il sindacato industriale.

Si inaugura così un processo di tutela, di cui sono capisaldi: l’Accordo quadro europeo (16 luglio 2002), l’Accordo interconfederale (9 giugno 2004) e, soprattutto, la normativa introdotta nel pubblico impiego (legge 16 giugno 1998, n. 191, detta Bassanini ter), il cui orientamento prevalente è quello di confermare che il regime contrattuale del telelavoratore resta quello del **lavoro subordinato** con tutte le sue regole e condizioni di lavoro. In realtà, poi, nel dubbio di vedersi sfuggire di mano il controllo della organizzazione della prestazione, l’atteggiamento del sindacato è andato ben oltre questa previsione – di per sé del tutto condivisibile – e ha finito per collocarsi piuttosto in una posizione di **difesa molto rigida della organizzazione del lavoro tradizionale**. Infatti, la contrattazione si è sviluppata immaginando una sola forma di telelavoro, quello homebased tradizionale on-line, in cui il lavoratore fa a casa esattamente ciò che faceva in ufficio con gli stessi orari, le stesse pause, etc.: attorno a questa sono stati costruiti una **serie infinita di vincoli** - le condizioni particolari per averne diritto, il tetto massimo di lavoratori, il tempo massimo di utilizzo, la ripartizione dei costi, le caratteristiche ergonomiche della postazione (!), le condizioni di sicurezza, di privacy, di orari di lavoro, di reperibilità, etc. – che lo rendono pressoché impossibile da applicare su scala ampia se non, come nei fatti succede, in condizioni di evasione degli accordi contrattuali. Qualcuno dei nostri intervistati ha commentato che **“la normativa è talebana: non si può lavorare sempre da casa, sempre on-line, etc.”**. Altri, anche di area pubblica, hanno spiegato di aver evitato le postazioni fisse per **“bypassare la legge 626 con tutte le sue costose rigidità”**. Qualcuno ha sostenuto che il lungo elenco di condizioni – quelle soggettive legate alle esigenze di conciliazione, quelle oggettive legate alla tele lavorabilità – **“rendono veramente complicata la gestione da parte dei managers”**.

Succede così che **le forme più flessibili** di lavoro a distanza - quelle ormai più diffuse, quelle che non più basate sull’orario ma sui risultati, quelle tra l’altro che prevedono la più ampia autogestione e quindi le **migliori condizioni per la conciliazione** – restano attualmente **prive di qualsiasi riferimento normativo e affidate agli accordi informali e fiduciari tra capo e collaboratori**. Intervenire su queste forme è certamente complicato ma, come abbiamo visto, è proprio il lavoro mobile la nuova frontiera ed è lì che andrebbe costruita qualche **rete (leggera) di protezione**.

Il sindacato invece ha fatto sua l’unica vera obiezione al telelavoro – quella di **possibili rischi di isolamento** (comunque sono ipotizzabili solo nel caso del telelavoro totalmente homebased) – e ne ha fatto molto di più: **una bandiera**. Nonostante il **gradimento elevato da parte dei lavoratori che abbiamo registrato** anche in questo studio sui risultati delle sperimentazioni aziendali (tutte fatte, tra l’altro, attraverso accordo sindacale), alcuni sindacalisti anche poche settimane fa hanno fatto dichiarazioni del tipo: **“Le persone hanno**

*bisogno di parlarsi e di vedersi, non è tutto risolvibile con la webcam e i messenger. E infatti i milioni di telelavoratori che aveva previsto l'Ue non sono arrivati". E ancora: "Sarà anche per la debolezza che abbiamo nelle nuove tecnologie, ma di sicuro è perché (noi italiani) abbiamo un approccio culturale diverso rispetto al lavoro. Per noi è un elemento centrale anche in termini di relazioni sociali, di integrazione e di crescita professionale. Il telelavoro riduce queste possibilità"*⁸.

Il sindacato ha diritto di difendere il suo ruolo, soprattutto visto che lo fa in difesa dei lavoratori. E certamente la **frammentazione dei luoghi di lavoro non lo avvantaggia. Ma le nuove tecnologie sì**: forse è di questo che bisognerebbe parlare. **Le accurate difese contro l'isolamento delle lavoratrici, invece, non sono del tutto convincenti**. Già altre volte si era già sentita questa difesa delle lavoratrici (contro loro stesse!): era quando si è cominciato a parlare di part-time e allora si era detto che non garantiva l'autonomia economica (ma la vera paura era la rottura dell'unicità del contratto di lavoro). **Per 'sdoganare' il part-time sono dovuti passare quasi vent'anni, speriamo che non ce ne vogliano altrettanto per poter lavorare a distanza.**

⁸ Corriere della Sera, 18 gennaio 2009

RACCOMANDAZIONI

SUGGERIMENTI ALLE PARTI SOCIALI, ALLE ISTITUZIONI, A LAVORATORI E LAVORATRICI,

Per concludere

Non il telelavoro tradizionale ma **lavoro mobile** è veramente woman-friendly, dato che unisce tecnologie leggere e flessibilità d'orario.

Le **nuove tecnologie Ict** mobili sono pienamente **accessibili alle donne**.

Le nuove tecnologie Ict sono destinate ad essere il principale alleato delle **donne e degli uomini** che aspirano ad un **migliore equilibrio vita-lavoro**

Suggerimenti alle imprese

1. Il lavoro a distanza richiede un grande sforzo organizzativo (vale per le organizzazioni private e per quelle pubbliche)

Tutti gli esperti concordano: il telelavoro è molto più un problema organizzativo che tecnologico. Per questo è necessario intraprendere con pazienza un lavoro di analisi, di pianificazione e di controllo delle attività, per poter passare dalla misurazione a tempo alla valutazione in base ai risultati. Non si possono introdurre forme di lavoro mobile – che non siano il vecchio rigido lavoro on-line da casa o telelavoro nei telecentri - se non si compie prima questo passaggio organizzativo. Questa innovazione è comunque richiesta dalle organizzazioni più evolute – e molte l'hanno già fatto – anche indipendentemente dal lavoro a distanza, per migliorare la trasparenza organizzativa e la misurazione della performance. Una volta modificata organizzazione e sistema di controllo, il gioco del lavoro a distanza è fatto. E il gioco vale la candela perché motivazione dei/delle dipendenti, responsabilità, produttività e qualità aumentano.

2. L'innovazione tecnologica e la sua diffusione hanno messo a disposizione supporti tecnici molto adattabili e a costi bassi

Va sfatata la vecchia idea delle rigide "postazioni" casalinghe: tecnologie mobili come laptop, palmari, smartphones e collegamenti di ultima generazione consentono di lavorare da qualsiasi luogo, di accedere alle reti aziendali, di tenere costanti contatti con capi e colleghi, con i clienti e, soprattutto per le lavoratrici e i lavoratori autonomi - con la propria comunità professionale.

3. Nella pubblica amministrazione l'introduzione di forme di lavoro a distanza può essere una buona leva per non perdere risorse, nel privato è certamente un modo per attrarre talenti

Nella perdurante difficoltà ad assumere che caratterizza la nostra pubblica amministrazione, il migliore utilizzo del personale diventa un fattore-chiave nella gestione delle risorse umane: contenere le dimissioni per ragioni di cura, la durata dei congedi e le assenze per

malattie e i bambini consente alle amministrazioni di migliorare le performance e di fidelizzare i/le dipendenti. Nelle organizzazioni private – ma anche in quelle pubbliche – offrire una buona qualità della vita di lavoro soprattutto nelle fasi più delicate, come quelle che riguardano la cura di bambini piccoli, può essere la mossa vincente per garantirsi le donne e gli uomini migliori.

4. Va costruita una nuova cultura e nuove competenze per il management intermedio

Nel privato come nel pubblico, il passaggio dalla supervisione a vista e dalle relazioni informali alla valutazione in base ai risultati e a relazioni interne più strutturate non avviene automaticamente. I capi diretti possono trovare difficoltà nel dover abbandonare abitudini consolidate, nel doversi assumere nuove responsabilità, nel trovarsi in prima linea nel processo innescato dalle nuove forme di valutazione (magari in qualche caso anche senza le competenze necessarie). E' molto importante che siano molto seguiti nella fase iniziale dal top management e che siano oggetti di interventi formativi ad-hoc.

5. Anche i lavoratori vanno guidati e assistiti

Ci sono quelli che lavorano troppo, quelli che non ce la fanno ad organizzarsi, quelli che si deprimono di fronte al venire meno della routine delle relazioni sociali aziendali. Per selezionare le persone giuste, tenere alta la motivazione dei dipendenti e assisterli nel passaggio a questa modalità diversa di lavoro le imprese devono mettere a disposizione qualche supporto: tutor che li aiutino ad auto-organizzarsi e gestirsi gli obiettivi, assistenti informatici, eventualmente anche un supporto psicologico (come fa già IBM).

Suggerimenti al sindacato

1. La cultura sul lavoro femminile e la conoscenza delle diverse potenzialità del lavorare a distanza vanno adeguate

L'approccio limitativo e tutelante al telelavoro che si riconosce nella regolazione legale e contrattuale voluta dal sindacato, è plasmato sul "vecchio" telelavoro. Se all'inizio la cautela era necessaria nel dubbio che le donne potessero essere fermate nel loro percorso di emancipazione e "ricacciate a casa" e che a casa ricadessero nel ghetto del lavoro a domicilio, adesso è chiaro sia che sono le donne a voler sfruttare il potenziale delle tecnologie per acquistare maggiore flessibilità per il loro equilibrio esistenziale, sia che il lavoro a distanza – prevalenza di maschi qualificati – non è affatto un "ghetto per donne dequalificate".

2. La normativa è troppo rigida: nel tempo è prevedibile un effetto boomerang

Le nostre interviste parlano chiaro: una delle difficoltà a introdurre il telelavoro per le direzioni aziendali dipende dalla rigidità delle normative di legge, specialmente pubbliche, e delle norme contrattuali. Il sindacato deve innanzitutto credere nella possibilità di forme di controllo del lavoro diverse da quella dell'orario di lavoro e della presenza timbrata sul cartellino, perché solo per questa strada sarà possibile dare al lavoro dipendente la flessibilità che già ha – con costi umani e sociali molto maggiori – il lavoro autonomo. Come spesso succede, la rigidità della tutela ha già provocato l'effetto contrario ovvero una larga diffusione di forme di lavoro a distanza, informali e del tutto prive di tutela, quando non è stata la principale ragione dell'outsourcing di molte attività e dell'instaurarsi di

rapporti di lavoro autonomo non altrimenti giustificati⁹. La strada contrattuale è quella del proporre nuovi modi di misurare la prestazione e di remunerare il lavoro e, a partire da quelli, definire alcune norme-quadro di tutela che difendano la volontarietà (ci sono davvero quelle e quelli che hanno nell'azienda l'unica occasione di socialità) ma allarghino la casistica oltre le ragioni di emergenza conciliativa (aumenta il rischio di ghettizzazione) in direzione di una più complessiva qualità della vita di lavoro. Norme-quadro sulle quali sia possibile innestare una contrattazione individuale obbligatoria.

3. Puntare invece sull'impatto sociale positivo del lavorare a distanza

Adirittura, il sindacato potrebbe essere lo sponsor di una grande campagna di sensibilizzazione per il lavoro a distanza. Chiedendo alle aziende – e soprattutto alla amministrazione pubblica – di farsi portatrici di sperimentazioni di lavoro a distanza, il sindacato potrebbe contribuire alla riduzione della mobilità privata con conseguente riduzione dell'inquinamento ambientale, al calo del costo pubblico dei trasporti (i risparmi potrebbero essere dirottati verso obiettivi sociali), al supporto alle popolazioni delle zone meno accessibili (isole, montagna) o economicamente depresse (alcune aree del sud), al supporto a persone disabili e con limitata mobilità personale. Oltre che, naturalmente, al sostegno alla conciliazione di madri e padri con bambini piccoli e di lavoratori con familiari bisognosi di cure.

4. Con le tecnologie Ict, la cultura del lavoro e della sua rappresentanza deve, e può, tenere il passo con i tempi

Se all'inizio un atteggiamento di rifiuto dell'evidenza – “da noi non è come altrove, il lavoro è soprattutto socialità, quindi da noi il telelavoro non si diffonderà ” - era giustificato dalla novità, adesso il potenziale tecnologico e organizzativo che hanno di fronte molte delle occupazioni che una volta si potevano fare solo in fabbrica o in ufficio, è bene evidente. Non ha senso quindi per il sindacato rimuovere lo scenario di un lavoro sempre più frammentato e, almeno apparentemente, difficile da organizzare. Il problema è piuttosto vedere quanto le nuove tecnologie potrebbero essere un supporto importante per la organizzazione e la rappresentanza dei lavoratori “frammentati”: contatti capillari, in tempo reale, processo informativo agevole, blog di discussione sui temi contrattuali, incontri face-to-face solo quando serve.

Suggerimenti ai lavoratori e alle lavoratrici, dipendenti e free-lance

1. Il telelavoro non è una panacea adatta a tutti

Nello studio, abbiamo raccolto giudizi di grande soddisfazione da parte dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno partecipato alle sperimentazioni o che usano questa modalità nel loro lavoro quotidiano: molte lavoratrici e lavoratori hanno trovato nel lavorare a distanza, in parte o in tutto, non solo un modo per equilibrare meglio i propri impegni ma anche il modo per organizzarsi meglio e essere più concentrati; molti considerano la socialità importante ma non vogliono limitarla ai colleghi di lavoro (anche il vicino di casa, il giornalista e la gente del quartiere possono essere piacevoli relazioni) e, d'altra parte, vivono in un mondo dove molta della socialità passa proprio attraverso le tecnologie. Tuttavia, non è detto che lavorare a distanza vada bene per tutti: per molti e molte, il luogo di lavoro è un

⁹ Per quel che si riesce a capire la diffusione di accordi informali di telelavoro specialmente per personale qualificato e nell'area ICT è già molto ampia: per esempio, in Alcatel di Vimercate lavorano in telelavoro una cinquantina di persone sulla base di accordi verbali, che si rinnovano ogni sei mesi.

posto dove si conoscono persone e si instaurano relazioni, dove ci si concentra di più nel proprio lavoro, dove si apprende, dove si è più motivati perché si avverte il controllo del capo. A volte per una donna o un uomo che hanno impegni di cura, lavorare a distanza può essere anche solo una risposta temporanea ad un bisogno, una soluzione accettabile solo in rapporto ad una alternativa peggiore: lasciare il lavoro, ridurre il proprio reddito, etc. Gli studi dicono che alcuni reagiscono alla autonomia nel lavoro con l'aumento della motivazione, mentre per altri risulta solo dispersiva. Per queste ragioni, riteniamo che lavorare a distanza in parte o in tutto, per un breve periodo o per sempre, vada considerata niente altro che una preziosa opzione in più tra cui scegliere.

2. C'è bisogno di allenamento

Soprattutto nel caso del lavoro mobile – che prevede anche flessibilità degli orari - non è facile abituarsi alla cultura della autogestione del lavoro: non timbrare il cartellino può essere un sollievo ma le scadenze possono mettere più ansia dell'occhio del capo, il senso di colpa quando si stanno facendo altre cose “mentre quelli che sono in ufficio lavorano” è sempre in agguato, per non parlare, soprattutto nel caso di lavoro autonomo, del lavoro che si ingoia tutta la giornata perché “bisogna portarsi avanti” o anche semplicemente perché piace, e non c'è più l'ufficio che si svuota a dirti che è ora di andare.. Tutti questi aspetti ci dicono che anche lavoratrici e lavoratori che lavorano a distanza hanno bisogno di coaching e accompagnamento. In azienda possono essere organizzati formazione, gruppi di ascolto, monitoraggio delle esperienze e dei risultati. Fuori dalle aziende, in attesa che si diffondano le esperienze e comincino a delinearsi dei modelli di autorganizzazione del lavoro a distanza, bisogna andare per tentativi, sperimentare, tenersi in contatto, discutere via blog.

LE SCHEDE DELLE ESPERIENZE E L'ELENCO DEGLI INTERVISTATI

Provincia di Milano – Progetto e.work (2006-in corso)

Responsabile progetto: dr.ssa M. Cecilia Scaldalai, responsabile servizio Formazione.
Telelavoro legato ad esigenze di conciliazione
Un accordo aziendale stabilisce gli aventi diritto: dipendenti con figli fino ai 3 anni nella prima fase (sperimentazione) e fino agli 8 anni nella seconda fase (messa a regime stabile)
Adesione volontaria
Partecipano 10 dipendenti, tutte donne
modalità: lavoro mobile (tecnologie leggere: pc portatile, collegamento in posta elettronica, cellulare)
normativa: lavoro multilocalizzabile, parziale (obbligo ad alcune giornate in ufficio), reperibilità dall'ufficio in fascia oraria giornaliera
documentazione: *Figli, sì grazie*, CPO Provincia Milano

Provincia di Torino – progetto Friendly (2003-in corso)

Responsabile progetto: dr. Enrico Chiaia, dirigente
Telelavoro legato ad esigenze di conciliazione
Un accordo aziendale stabilisce gli aventi diritto: dipendenti con figli piccoli, con familiari anziani e disabili conviventi, con elevata distanza dalla sede
Adesione volontaria
Partecipano 10 dipendenti (8 donne e 2 uomini)
Modalità: telelavoro homebased totale (non applicato) e lavoro in telecentri (attivati 4 nella provincia)
Normativa: la stessa del lavoro dipendente in sede (compreso orario di lavoro)
Documentazione: *Friendly 2, Strumenti per la conciliazione delle responsabilità del lavoro e le responsabilità familiari*, Provincia di Torino

Inail – progetto Eowyn (2003- in corso)

Responsabile progetto: avv. Antonella Ninci, presidente CPO Inail
Telelavoro legato ad emergenze di conciliazione
Un accordo sindacale stabilisce gli aventi diritto: dipendenti con figli piccoli, con familiari anziani e disabili conviventi, con elevata distanza dalla sede
Adesione volontaria
Hanno partecipato finora circa 600/700 dipendenti
Modalità: telelavoro homebased on-line
Normativa: temporaneo (max 1 anno), progetti ad-hoc (in genere di arretrato), fascia di reperibilità dall'ufficio di due ore
Documentazione: CPO Inail

Università di Verona – progetto Iride (1999-in corso)

Responsabile progetto: prof. Donata Gottardi, ordinario Diritto del Lavoro
Telelavoro inizialmente legato ad emergenze di conciliazione, ora allargato a dipendenti con problemi mobilità (distanza dal lavoro)
Accordi sindacali stabiliscono gli aventi diritti
Adesione volontaria
Hanno partecipato finora oltre alcune decine di dipendenti
Modalità: homebased, anche off line
Normativa: temporaneo, parziale (max tre giorni la settimana)
Documentazione: <http://centri.univr.it/iride/>

Astrazeneca – progetto telelavoro (2002-in corso)

Responsabile progetto: dr.ssa Patrizia Fabricatore, Direttore Risorse Umane Astrazeneca
Telelavoro legato ad esigenze di salute e di conciliazione
Un accordo sindacale stabilisce gli aventi diritto: disabilità, figli minori di 8 anni, familiari conviventi, bisognosi di cura, maggiore tempo di percorrenza dalla sede; stabilisce anche le posizioni telelavorabili: 11 profili professionali (segreteria, customer service, pianificazione produzione, gestione dati, formazione, contabilità, etc.)
Adesione volontaria
Partecipano 24 dipendenti, 20 donne e 4 uomini; anche a tempo determinato
Modalità: telelavoro homebased, off line, collegamento Adsl
Normativa: parziale (alcuni giorni in azienda, alcuni a casa in accordo flessibile col responsabile), autonomia nella organizzazione del lavoro e dell'orario (ma 8 ore giornaliere), reperibilità 10-12 e 14-16
Documentazione:

Solvay – progetto Armonia (1999- 2002)

Responsabile progetto: dr.ssa Sborlino, consulente esterna
Telelavoro legato ad esigenze di conciliazione
Un accordo sindacale stabilisce gli aventi diritto: neo-madri e neo-padri durante il periodo del congedo parentale
Individuate dall'azienda le posizioni telelavorabili
Adesione volontaria
Hanno partecipato alla fase sperimentale 7 neo-madri (50% delle maternità del periodo), 2 proseguono
Modalità: lavoro homebased con postazioni collegate in rete; poi lavoro mobile esteso a tutti i venditori con tecnologie leggere
Normativa: parziale (rientri settimanali), fascia di reperibilità
Documentazione: Main/Consiel

Cna Bologna – progetto Work-Life balance (2008- in corso)

Responsabile progetto: dr. Francesco Ferrari, Responsabile Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane

Telelavoro legato ad esigenze di conciliazione

Un accordo sindacale stabilisce gli aventi diritto

Individuate dall'azienda le posizioni telelavorabili: addette alle segreterie e posizioni di back office (anche ricostruite appositamente) in area fiscale, paghe, amministrazione

Adesione volontaria

Partecipano: 9 persone (7 donne e due uomini)

Modalità: lavoro homebased, on-line

Normativa: parziale, ma con diverse articolazioni: 1quasi-totale (assiste familiare malato o handicappato), altri parziali: alcune ore al giorno o alcuni giorni la settimana (non più di uno o due)

Documentazione: direzione del personale (primo report monitoraggio prossimo settembre).

Boehringer Ingelheim Italia – progetto telelavoro (2006- in corso)

Responsabile progetto: Direzione del personale

Telelavoro inizialmente legato a ragioni di conciliazione poi esteso a tutti (a richiesta dei dipendenti e verifica del responsabile)

Un accordo sindacale stabilisce gli aventi diritto per ragioni di conciliazione: neo-madri di rientro dalla maternità e neo-padri che hanno usufruito di almeno 3 mesi di congedo

Posizioni telelavorabili: di volta in volta, si fa analisi della percentuale di telelavorabilità delle attività relative alla job-description richiesta

Adesione volontaria

Partecipano: alcune decine di persone in ruoli aziendali diversi

Modalità: totale (con rientro ogni quindici giorni) o parziale ("verticale": alcuni giorni della settimana)

Normativa: contratti annuali rinnovabili

Documentazione: direzione del personale

Le persone intervistate

Vanessa Acquaviva (Servizio Pari Opportunità e Politiche dei Tempi, Provincia di Torino)
Clara Bassanini (consulente, Pari e Dispari)
Enrico Chiais (dirigente, Provincia Torino)
Alessandra di Luca (consulente, Cna Bologna)
Patrizia Fabricatore (responsabile risorse umane, Astrazeneca)
Francesco Ferrari (responsabile sviluppo organizzativo, Cna Bologna,)
Alessandra Giacobbe (risorse umane, Boehringer-Ingelheim)
Donata Gottardi (docente Università di Verona)
Antonella Ninci (presidente CPO, Inail)
Valeria Sborlino (consulente, Butera e associati)
Maria Cecilia Scaldalai (responsabile formazione, Provincia Milano)
Christian L. (dipendente da un'azienda italiana di servizi)
Fiorenza D.P. (progettista cooperazione internazionale, partita Iva,)
Franco G., (informatico dipendente, società di produzione di software)
Pier Enzo W, (dipendente, multinazionale chimica)
Rosanna M. (assistente di direzione, Cna Bologna)
Sabina D., (dipendente, azienda di spedizioni)

Sono state inoltre riportate le dichiarazioni

Roberta Cocco (responsabile marketing e progetto futuro@lfemminile, Microsoft Italia),
comunicazione al convegno "Donne e tecnologia mobile", 4/02/09
Rodolfo Landini (dirigente Accenture), *Corriere della Sera, 18/01/09*