

## UNA PROPOSTA DI “TELELAVORO”

### Premessa

E' ormai diffuso il riconoscimento che il telelavoro può rivestire un ruolo importante come strumento di flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa, a beneficio di una migliore conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro (*work-life balance*). La possibilità, favorita dalla diffusione di nuove tecnologie, di espletare le mansioni lavorative (o parte di esse) in luoghi diversi dalla sede lavorativa (in particolare, da casa), consente infatti di organizzare il lavoro secondo modalità spazio-temporali che, tenendo conto delle specifiche esigenze di vita dei singoli dipendenti, ne migliorano il benessere generale. Ciò può avere ricadute positive anche per le aziende, sia in termini di risparmio dei costi, sia di miglioramento della qualità della prestazione lavorativa del personale.

Anche in Italia, paese che registra nel complesso uno scarso ricorso a forme di “telelavoro”, da qualche tempo c'è una maggiore attenzione al fenomeno per i benefici che esso può comportare. La stessa Banca d'Italia ha di recente avviato una fase di sperimentazione in relazione all'introduzione di modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in telelavoro, per ora circoscritta ad un numero limitato di dipendenti che si trovano in condizioni (di salute o di vita familiare) problematiche.

Maggiori benefici, tuttavia, potrebbero derivare dall'abbandono di un **modello “rigido” di telelavoro** - finora prevalente nella pratica e nella contrattazione collettiva italiana - a favore di un **modello più “flessibile”**. **Le potenzialità del telelavoro, infatti, come strumento di conciliazione, si esplicano al meglio solo se si valorizza la flessibilità di tale strumento in modo da adattarne l'impiego alle effettive esigenze dei lavoratori e dell'organizzazione nella quale sono inseriti.** Ciò implica la tendenziale estensione dell'istituto, in linea di principio, a tutte le tipologie di figure professionali, limitatamente alle attività o fasi di attività che possono in concreto essere svolte in remoto, senza distinzioni per qualifica, grado o status familiare dei dipendenti. Implica, altresì, l'introduzione, nell'ambito della stessa azienda, della possibilità di utilizzare una pluralità di modelli di telelavoro, superando la rigida alternativa tra telelavoro permanente e telelavoro occasionale<sup>1</sup>.

Tali principi hanno ricevuto riconoscimento e attuazione, di recente, in realtà aziendali molto simili a quella del nostro Istituto, i cui modelli organizzativi sono agevolmente comparabili con quelli della Banca d'Italia. **Forme flessibili ed efficienti di telelavoro** (nell'accezione qui proposta) **sono state introdotte, ad esempio, da alcune banche centrali** (fra queste, Banca di Francia, Bank of England, Bundesbank), **da molte istituzioni internazionali** (ad es., dalla Commissione europea), dalla stessa BCE.

---

<sup>1</sup> Nel caso di telelavoro permanente, il lavoratore è abilitato a svolgere continuativamente, in un certo arco temporale (ad es. per un certo numero di mesi) l'intera prestazione lavorativa in regime di telelavoro (salvi possibili rientri in sede all'occorrenza). Nel telelavoro occasionale, la prestazione lavorativa in remoto è invece sporadica, limitata cioè a singole giornate o mezze giornate, ferma la regola della ordinaria presenza in ufficio del lavoratore. Altra modalità di telelavoro è quella c.d. strutturale, in cui la prestazione lavorativa in remoto è limitata a singole giornate, predeterminate però con carattere di regolarità (ad es., ogni secondo lunedì del mese).

Il documento, dopo aver sintetizzato le ragioni che portano ad abbandonare la previsioni di forme di telelavoro eccessivamente “rigide”, propone un modello che potrebbe essere adottato con effetti positivi anche in Banca d’Italia.

## Il “telelavoro” come strumento di razionalizzazione dei modelli di organizzazione del lavoro

A fronte di una crescente espansione dell’impiego di forme di telelavoro nei settori più vari<sup>2</sup>, recenti evidenze empiriche ne pongono in luce gli effetti positivi non solo sul *work-life balance* dei dipendenti, ma anche sulla produttività lavorativa, oltre che sui costi operativi e il risparmio energetico<sup>3</sup>. Tali ultimi risultati vanno però riferiti a ipotesi in cui il telelavoro è utilizzato secondo la sua accezione più moderna, che ne enfatizza il **carattere di paradigma organizzativo incentrato sulla flessibilità spazio-temporale nello svolgimento e nella fruizione della prestazione lavorativa**.

Adottare tale modello implica, in Italia, il superamento di alcuni stereotipi che hanno fino ad oggi caratterizzato l’approccio al telelavoro soprattutto nell’ambito della contrattazione collettiva. Quest’ultima rivela infatti la tendenza a ricollegare l’impiego del telelavoro a esigenze “difensive”, anziché di razionalizzazione dei modelli di organizzazione del lavoro. Esso è concepito essenzialmente per lo svolgimento di attività ripetitive e per la salvaguardia di posizioni individuali svantaggiate (lavoratori affetti da patologie, lavoratrici madri, lavoratori in esubero); forme di telelavoro sono state spesso concordate, infatti, allo scopo di attenuare gli impatti derivati da operazioni di ristrutturazione aziendale o per favorire l’inclusione di soggetti “svantaggiati”<sup>4</sup>. In ogni caso, a prescindere dall’obiettivo perseguito, il modello prevalente in sede di contrattazione collettiva tende ad essere caratterizzato da estrema rigidità, nel senso di estendersi, ove autorizzato, all’intera prestazione lavorativa del dipendente, entro un arco temporale predefinito<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Inizialmente limitato ad aziende operanti nel campo dell’informatica e delle nuove tecnologie, negli ultimi anni il telelavoro si è esteso (non solo nel resto dell’Europa, ove la sua diffusione è aumentata negli ultimi 10 anni, ma anche in Italia) ad ambiti produttivi molto diversi sia del settore privato che del settore pubblico. Sulla diffusione del telelavoro in Europa, v. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, “Telework in the European Union” (2010), scaricabile da <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf>.

Secondo tale studio, a fronte di una media europea che vede il 7% della popolazione lavorativa impiegata in forme di telelavoro a tempo parziale (cioè limitate a non più di un quarto del tempo lavorativo totale), l’Italia è ancora posizionata agli ultimi posti (prima di Portogallo, Bulgaria e Malta), con una media del 2.3%; v. altresì Rapporto EWCO 2005, *Place of work and working conditions*”, scaricabile all’indirizzo [www.eurofound.europa.eu/ewco/studies](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies)

<sup>3</sup> Numerose ricerche evidenziano gli effetti del telelavoro sull’aumento della produttività. Tra queste, v. “Telework Under the Microscope - A Report on the National Science Foundation's Telework Program (2007); v. altresì ECATT Final Report, IST Programme (2000), finanziato dalla Commissione Europea.

<sup>4</sup> Accordi della specie coinvolgono di norma piccoli numeri e attività lavorative spesso ripetitive, con modalità che replicano in tutto e per tutto rigidi paradigmi lavorativi dell’attività di ufficio trasposti nella cornice domestica: per cui dal «sempre in ufficio» si passa spesso «al sempre a casa» e l’orario di lavoro rigido dell’ufficio è imposto anche al telelavoro.

<sup>5</sup> A tali modelli sembrano essere ispirati, fra gli altri, l’accordo interconfederale stipulato nel 2004 fra le parti sociali per il settore privato in recepimento dell’accordo-quadro europeo (stipulato a Bruxelles nel 2002, su invito della Commissione europea, tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES; l’accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni (stipulato, ai sensi dell’art. 4, comma 1, della legge n. 191/1998, il 23 marzo 2000 dall’Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, l’ARAN, e le maggiori Confederazioni sindacali nazionali del Pubblico Impiego, e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 94 del 21 aprile 2000).; nonché, da ultimo, lo stesso accordo sindacale sottoscritto dalla Banca d’Italia in data 25 ottobre 2010, che al contratto collettivo nazionale per la p.a. ampiamente si ispira. La regolamentazione in essi prevista, invero, da un lato tende a limitare preventivamente il numero di risorse per le quali sia ammissibile il telelavoro, al contempo privilegiandone l’accesso a dipendenti con problematiche di salute, di organizzazione familiare, di lontananza abitativa dal luogo di lavoro. Dall’altro, disciplinano un telelavoro a tempo pieno, caratterizzato da rientri in azienda eventuali o sporadici, salva la reversibilità della scelta.

Tuttavia, è ormai riconosciuto che quando le condizioni di accesso e di fruizione sono determinate in modo rigido (tempo pieno) ovvero sono incentrate sulle esigenze personali/familiari del lavoratore o sulla necessità di inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati (aspetti che pur vanno valorizzati nella relativa disciplina)<sup>6</sup>, il telelavoro è «piegato» verso finalità che non sono proprie dell'istituto, ponendo in ombra quella che dovrebbe essere il suo scopo principale: consentire lo svolgimento dell'attività lavorativa nel luogo ove è più indicata.

In tal senso, gli studi e le esperienze più recenti pongono in luce che non si tratta di operare una mera delocalizzazione di attività ripetitive o di far fronte a situazioni difensive, ma della regolazione di un telelavoro adattabile sia a contesti lavorativi basati su attività ripetitive e a limitato contenuto di autonomia, sia a modelli organizzativi basati sulla conoscenza, sull'autonomia professionale e sulla responsabilità di risultato<sup>7</sup>.

Perché ciò sia concretamente possibile è necessaria una **chiara predeterminazione dei criteri per l'autorizzazione al telelavoro**, che dovrebbe essere prevista per singole giornate (o anche mezze giornate) o per periodi più lunghi, compatibilmente con il tipo di attività da svolgere e con le esigenze aziendali. Tutto ciò richiede, infine, **un'adeguata responsabilizzazione del management**, tenuto a operare non più e non tanto verifiche formali sulla condotta dei dipendenti (rispetto degli orari, etc.), quanto piuttosto controlli sostanziali incentrati sui risultati dell'attività lavorativa e sul conseguimento degli obiettivi prefissati.

## La proposta

Tenuto conto dei riflessi positivi che l'introduzione di forme "flessibili" di telelavoro hanno finora avuto in realtà aziendali analoghe alla nostra, andrebbe valutata l'opportunità di introdurre anche in Banca d'Italia forme di telelavoro che consentano di sfruttare appieno le potenzialità di tale strumento.

---

<sup>6</sup> A tal proposito, va in particolare evidenziato che, se è vero che il telelavoro è suscettibile di essere proficuamente utilizzato dal personale femminile come strumento fondamentale di conciliazione fra attività lavorativa e incombenze familiari, esso non va concepito come strumento principalmente a disposizione delle donne lavoratrici. Se infatti utilizzato prevalentemente o esclusivamente dalla compagine femminile, esso finirebbe per risolversi in una ulteriore fonte di ghettizzazione a detrimento della carriera delle donne. Presupposto per il successo dell'istituto è invece la sua diffusione e utilizzo a beneficio, tendenzialmente, di tutto il personale. Il luogo comune della "segregazione di genere" (secondo cui il lavoro a distanza sia appannaggio della forza lavoro femminile) è contraddetto anche sul piano empirico. I risultati del rapporto ECATT cit. mostrano che a fronte di una forza lavoro composta complessivamente di uomini per il 53% (e di donne per il restante 47%), tra i telelavoratori europei i maschi sono la grande maggioranza, costituendo l'80% del totale.

<sup>7</sup> Sotto tale profilo, va in particolare rimessa in discussione l'idea che esso si attagli meglio a determinate tipologie di mansioni, in particolare quelle di basso profilo e ripetitive (come quelle svolte dagli addetti a call center, al data entry etc.), tipicamente caratterizzate dall'impiego di tecnologie informatiche e suscettibili di controllo in via remota, e che sarebbe meno indicato per attività manageriali o prestazioni professionali di contenuto intellettuale, valutabili esclusivamente sul piano dei risultati. In realtà, qualsiasi prestazione lavorativa presenta in via di principio fasi o momenti proficuamente gestibili in remoto, ed i cui risultati – grazie alle nuove tecnologie – possono essere posti agevolmente a disposizione delle strutture aziendali interessate. A tale riguardo, il rapporto ECATT evidenzia che nell'insieme degli occupati le qualifiche di scarso contenuto professionale sono svolte dal 23% dei lavoratori e quelle di media qualificazione interessano il 42%; tra chi lavora a distanza queste percentuali scendono, rispettivamente al 7% (qualifiche basse) e al 34% (qualifiche medie), mentre la maggioranza dei dipendenti in telelavoro, ben il 57%, svolge un'attività di alto contenuto professionale.

In un'ottica di collaborazione l'ADBI – proseguendo nei lavori di approfondimento sulle tematiche trattate nelle **“Proposte per la valorizzazione dei talenti femminili in Banca d'Italia”** (settembre 2010) - ha predisposto l'allegato schema, nel quale, tenuto conto dell'approccio seguito in altre banche centrali e in particolare in BCE<sup>8</sup>, sono stati delineati i principi ai quali dovrebbe ispirarsi l'introduzione in Banca d'Italia di un modello di telelavoro “flessibile”.

---

<sup>8</sup> Da un sondaggio interno fra il personale effettuato dalla BCE è emerso in particolare che il telelavoro determina un aumento della quantità dell'output nel 61% dei casi e della qualità dell'output nel 60% dei casi; che ha effetti positivi sulla motivazione al lavoro (nel 65% dei casi); che migliora la conciliazione tra impegni familiari e lavorativi (nel 78% dei casi).

## ALLEGATO

### **IPOTESI DI DISCIPLINA DEL TELELAVORO**

#### **A) PRINCIPI GENERALI**

- Prevedere che il telelavoro si basi su un accordo volontario e reversibile fra i responsabili delle unità organizzative e i dipendenti coinvolti. Ciò richiede di responsabilizzare il management in ordine alla opportunità di autorizzare singoli lavoratori a svolgere determinati compiti lavorando da casa, o comunque al di fuori dei locali d'ufficio.
- Fissare una serie di requisiti e parametri alla luce dei quali il singolo lavoratore può essere abilitato al telelavoro, fermo restando che l'abilitazione al telelavoro non è un diritto del dipendente ma una facoltà il cui esercizio va concordato con i diretti superiori (capi divisione; capi Servizio), al ricorrere di determinate condizioni oggettivamente predeterminate.
- Non limitare il telelavoro a determinate figure professionali, né predeterminare un numero massimo di soggetti abilitati a operare in telelavoro; deve essere rimessa ai responsabili, sulla base di criteri oggettivi stabiliti in via regolamentare, la valutazione della attitudine di determinati compiti ad essere svolti in telelavoro, in relazione alla loro natura, alle esigenze organizzative concrete dell'unità di appartenenza del lavoratore, alla possibilità di utilizzarne proficuamente il risultato<sup>9</sup>.
- Determinare un numero massimo di giorni al mese (frazionabili in mezze giornate) in cui ciascun lavoratore può essere abilitato al telelavoro. In caso di telelavoro strutturale, andrà stabilita la durata massima del relativo accordo e la percentuale massima del personale che può essere adibito a tale modalità di telelavoro.
- Stabilire per il telelavoro un orario giornaliero di lavoro a durata normale, con distribuzione nell'arco della giornata a discrezione del telelavoratore, in un periodo compreso tra le 7.00 e le 22.00.
- Prevedere che all'attività svolta in telelavoro si applichino in ogni caso i contratti e le norme vigenti, con salvaguardia dei diritti professionali e sindacali.
- Prevedere forme di monitoraggio dei risultati del telelavoro e del rispetto della relativa policy interna.
- Promuovere l'adeguamento culturale e organizzativo necessario al successo del telelavoro attraverso la partecipazione a iniziative formative di tutto il personale, capi unità compresi.

#### **B) AVVIO E SPERIMENTAZIONE**

E' importante basare l'avvio del progetto su: volontarietà, fiducia reciproca, percezione e dimostrabilità dei benefici/costi del telelavoro, possibilità di interrompere la sperimentazione in qualsiasi momento. Questo facilita un circolo virtuoso di tipo partecipativo e consente di superare ostacoli e diffidenze all'avvio della sperimentazione.

A tal fine, seguendo quanto già testato in altre organizzazioni, potrebbe essere utile in sede di avvio:

---

<sup>9</sup> Si tratta di fatto di introdurre un nuovo modello di direzione. Dal momento che sono meno utilizzabili forme di controllo impennate su norme che richiedono la conformità dei comportamenti, quali la presenza e osservanza di orari, l'efficacia del telelavoro dipende soprattutto dalla capacità di definire con chiarezza obiettivi e risultati perseguiti dall'azienda e dal telelavoratore e di prevedere che l'assegnazione delle attività e dei termini debba avvenire a cura del superiore diretto..

- prevedere una fase pilota in cui il telelavoro sia introdotto in modo sperimentale nell'ambito di uno o più Servizi che manifestino disponibilità a condurre la sperimentazione;
- introdurre formalità procedurali volte a promuovere la fiducia del management nello strumento e a favorire il controllo ex post dei risultati del lavoro svolto;
- stabilire un numero massimo iniziale di **4** giorni mensili (frazionabili in 8 mezze giornate e utilizzabili anche in modo non consecutivo) di prestazioni effettuabili in telelavoro (strutturale o occasionale). Tale tetto potrà essere successivamente incrementato alla luce degli esiti della sperimentazione;
- adeguare gli strumenti informatici a disposizione dei lavoratori;
- attivare un help desk per la risoluzione dei problemi software, la manutenzione hardware degli apparati, in modo da garantire la più ampia sinergia del telelavoratore con il luogo di lavoro.

### **C) REQUISITI PER L'AUTORIZZAZIONE**

Come già detto, il telelavoro richiede un elevato livello di fiducia e di impegno reciproco fra i responsabili delle unità e i dipendenti abilitati. E' importante, perciò, fissare criteri di ammissione che di tali profili tengano conto. In particolare, andrebbe stabilito che i responsabili, nell'esaminare le richieste di abilitazione al telelavoro, tengano conto dei seguenti elementi:

- idoneità degli specifici compiti da svolgere in regime di telelavoro (dovrà trattarsi di attività il cui svolgimento non richiede la presenza fisica del dipendente o l'interazione diretta con altri: ad es., redazione di documenti, appunti, verbali, tabelle etc., attività di studio e di analisi);
- esigenze personali o familiari del richiedente (cura della prole o assistenza ad anziani; lontananza dal luogo di lavoro, etc.);
- esigenze specifiche dell'unità di appartenenza in un determinato periodo (ad es., necessità di disporre di un certo numero di risorse in sede);
- responsabilità, spirito di iniziativa e capacità di organizzazione del tempo del richiedente;
- ulteriori circostanze specifiche che rendono indicato il telelavoro. Ad es.: giornate non destinate a impegni lavorativi nel corso di viaggi di lavoro fuori sede; situazioni di emergenza in cui non sia possibile accedere al luogo di lavoro (scioperi, epidemie, disastri, etc.); possibilità di ridurre il numero di risorse presenti nella sede lavorativa in occasione di turni domenicali, notturni, etc.

### **D) ASPETTI PROCEDURALI**

Sotto il profilo delle procedure occorrerebbe inoltre prevedere che:

- le richieste di telelavoro siano discusse e concordate fra il dipendente interessato e il suo diretto superiore (capo divisione o capo Servizio);
- il modulo di richiesta sottoscritto dal lavoratore indichi la/le giornate di telelavoro e contenga una puntuale descrizione dei compiti che verrebbero svolti in tale tempo (quest'ultima indicazione, utile in fase di avvio per aumentare la "mutual trust", potrebbe non essere più necessaria una volta finita la sperimentazione);
- il modulo di richiesta del dipendente, con la valutazione (negativa o positiva) da parte del superiore, sia trasmesso dal capo del Servizio di appartenenza, alla competente divisione del Servizio Personale;

- in caso di valutazione negativa, l'obbligo del superiore di fornire puntuale motivazione in ordine alle ragioni che non consentono di accogliere l'istanza; tale motivazione dovrà, in particolare, fare specifico riferimento alla mancanza di uno o più dei requisiti previsti per l'autorizzazione;
- in caso di prima abilitazione al telelavoro, il dipendente, una volta ottenuta l'autorizzazione, faccia richiesta di accesso remoto, anche al fine di ottenere le risorse informatiche e le abilitazioni necessarie (token, strumenti di certificazione elettronica, etc...) .