

IO Lavoro

Meno costi e più
produttività, cresce
l'appeal del telelavoro

*La crisi e la necessità di risparmiare riportano in auge
il telelavoro. Meno costi e più produttività*

L'ufficio virtuale

La diffidenza verso l'home working si riduce con la crisi e la necessità di risparmiare

Meno costi e più produttività, il telelavoro guadagna appeal

Pagine a cura
di **DUILIO LUI**

Un'occasione per conciliare esigenze familiari di lavoro, ma anche per risparmiare. La crisi che stiamo vivendo potrebbe riportare in auge il telelavoro, che nel nostro Paese non è mai decollato, ma che proprio in questa fase sembra trovare nuovo ossigeno. Merito anche del successo registrato da alcune esperienze recenti.

Gli studi. Il contesto internazionale, del resto, è favorevole: secondo uno studio di Telework Research Network's, l'ampia disponibilità di dispositivi tecnologici avanzati e la crescita delle professioni da svolgere in mobilità crea il contesto ideale per lavorare da remoto. Addirittura gli analisti stimano che il 40% dei dipendenti potrebbe lavorare da casa senza che l'azienda ne sia danneggiata, anzi con potenziali benefici in molti casi, dalla riduzione dell'assenteismo al calo dei

costi amministrativi diretti e a altre spese accessorie, come pulizia, trasporto e servizio mensa. Gli autori della ricerca arrivano anche a stimare in termini economici i possibili risparmi, circa 15 mila dollari per ogni 100 dipendenti.

L'evoluzione del Welfare. A fattori principalmente economici si deve anche l'evoluzione in corso nel settore del welfare aziendale: non potendo più concedere (per ragioni di budget) retribuzioni accessorie legate ai risultati, sempre più spesso le aziende si orientano su altre misure che mirano a soddisfare i loro lavoratori, dalla flessibilità negli orari alla possibilità di svolgere fuori dall'ufficio parte dei compiti. Qualche esempio: alla Sanpellegrino, in provincia di Bergamo, tutti gli impiegati e i quadri possono accedere al telelavoro, supportato da uno specifico percorso formativo. Una misura che si affianca al congedo di paternità di due settimane e al rafforzamento del part-time.

lanciato l'iniziativa Famiglia-Lavoro che, tra le altre cose, incentiva il rientro dopo tre mesi di congedo parentale consentendo di svolgere almeno una parte del lavoro da casa.

I vantaggi dell'home working. Il range dei lavori che possono essere svolti in telelavoro (estendendo il concetto anche al lavoro in mobilità) è vastissimo e riguarda sia categorie di lavoratori dipendenti, la cui attività è cioè regolata dal regime stabilito nel contratto stipulato col datore di lavoro, sia gli autonomi, liberi da vincoli di dipendenza: dai traduttori ai giornalisti (free-lance o corrispondenti), dai programmatori ai corrispondenti commerciali, solo per citare alcuni esempi.

Il telelavoro può consentire di ampliare la base occupazionale italiana, in particolare quella femminile (siamo agli ultimi posti tra i Paesi Ocse con appena il 46% delle donne in età lavorativa impiegate), favorendo la conciliazione

Con interviste a Ilaria Santambrogio e Mariano Corso



tra tempi di vita e di lavoro. Non solo: può consentire di lavorare con aziende distanti dal punto di vista geografico senza necessità di lasciare la propria residenza, così come di ridurre i costi e i tempi di spostamento anche per i telelavoratori che abitano nella stessa città del datore. Il tutto con benefici generali sul fronte del traffico e delle emissioni inquinanti nell'ambiente. Il telelavoratore, inoltre, operando in un ambiente rilassato e confortevole, lontano da fonti di stress e libero di gestire il proprio tempo, tendenzialmente è più produttivo rispetto a chi opera in ufficio.

I perché del mancato decollo. A guardare i numeri, tuttavia, queste ragioni non sembrano sufficienti a favorire il decollo del telelavoro in Italia, con le ultime statistiche che indicano una diffusione tra i lavoratori tra

il 2,3% (secondo un'indagine condotta da DasyTec) e il 5% stimato dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano. L'ostacolo principale è legato alla diffidenza dei datori di lavoro sull'effettivo svolgimento delle mansioni in mancanza di controlli «visivi», per quanto la normativa offra loro modalità di verifica della quantità e della qualità del lavoro svolto e garanzie sugli orari in cui il lavoratore deve essere disponibile. Non è un caso che la possibilità di lavorare da casa venga offerta più di frequente nelle aziende multinazionali con headquarter nei Paesi in cui questi ostacoli culturali sono stati da tempo superati. Innegabile è, invece, il calo dell'interazione con i colleghi, che rende il lavoro a distanza difficile da immaginare per alcune funzioni che richiedono la collaborazione

all'interno di un team, ad esempio le divisioni marketing e prodotto.

Secondo un sondaggio condotto dall'Ispo per Anitec (Associazione nazionale industrie informatica, telecomunicazioni ed elettronica di consumo), il 41% degli occupati (soprattutto giovani, donne e impiegati) è convinto che diverse attività della propria professione possano essere svolte «tranquillamente da casa o da altro luogo, poiché non richiedono la presenza fisica in ufficio». Un risultato accolto positivamente dal presidente dell'associazione, **Cristiano Radaelli**, che ricorda come molte aziende Ict abbiano già introdotto «la possibilità per i dipendenti di organizzarsi con flessibilità gli impegni lavorativi. Il risultato è un miglioramento evidente della produttività e dell'efficienza dei dipendenti e del loro apprezzamento nei confronti dell'azienda».

Il telelavoro in pillole

Modalità di svolgimento	• Da casa (il vero e proprio telelavoro) • Da dispositivi mobili durante le trasferte • Da branche office di un gruppo (telelavoro improprio)
Vantaggi	• Riduzione dei costi accessori per l'azienda (dai buoni pasto a quelli legati alla gestione della postazione) • Possibilità per il lavoratore di conciliare tempi di vita e lavoro • Maggiore produttività
Possibili limiti	• Carenza di team building • Senso di estraniamento da parte del lavoratore • Difficoltà da parte del datore di controllare l'intensità del lavoro svolto
Normativa	• Accordo-quadro europeo del 2002 • Recepimento italiano con accordo confederale del 9 giugno 2004 • Legge di Stabilità 2012
Incentivi	• Le aziende godono di facilitazioni per la sottoscrizione di contratti di telelavoro per particolari categorie di lavoratori, ad esempio chi ha figli minori o parenti disabili con gravi problemi fisici, i disabili e i lavoratori provenienti dalla mobilità

Cosa dice la normativa italiana

Il telelavoro, inteso come prestazione lavorativa svolta da casa o da un altro immobile nella disponibilità del lavoratore, è stato istituito nel 2002 con un accordo-quadro europeo, con l'Italia che è stata il primo Paese a recepirlo due anni dopo attraverso l'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 - tra Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, Cna, Confapi, Confservizi, Abi, Agci, Ania, Apla, Casartigiani, Cia, Clai, Coldiretti, Confagricoltura, Confcooperative, Confcommercio, Confinterim, Legacoop, Unci, Cgil, Cisl e Uil - che ne regola lo svolgimento.

Tuttavia, la creazione di un quadro legislativo in materia non è stata sufficiente a farlo decollare, tanto che nel 2011 il Governo ha introdotto incentivi per i datori di lavoro che adottano questa soluzione per migliorare la con-

ciliazione fra lavoro e famiglia, perfezionati nel 2012 con la legge di Stabilità (legge 12 novembre 2011, n. 183). Così oggi sono previste sovvenzioni se si attua questa modalità di impiego per particolari categorie di lavoratori, ad esempio chi ha figli minori o parenti disabili con gravi problemi fisici, i disabili e i lavoratori provenienti dalla mobilità. Trattandosi non di un contratto di lavoro, ma di una tipologia di svolgimento della prestazione, il telelavoro può essere pattuito al momento dell'assunzione ma anche successivamente, dato che è reversibile. Al telelavoratore deve essere riservata una mole di lavoro analoga a quella di un pari grado che esercita in maniera tradizionale le proprie mansioni, anche se allo stesso spettano maggiori margini di discrezionalità in merito ai tempi di organizzazione delle attività da svol-

gere. Il datore deve inoltre fornire al telelavoratore tutte le informazioni inerenti: contratto collettivo applicato, tipologia di prestazione da eseguire, unità a cui deve fare riferimento e superiore diretto al quale rivolgersi in caso di bisogno. Per evitare che il lavoratore soffra di isolamento, l'azienda deve garantirgli delle possibilità di incontro con i colleghi e l'accesso alle informazioni dell'ufficio. Infine, il telelavoratore gode degli stessi diritti dei colleghi in merito agli avanzamenti di carriera. Quanto ai suoi doveri, se la proprietà dei mezzi a disposizione del telelavoratore (a cominciare dal pc) sono forniti dal datore di lavoro, il dipendente è tenuto ad averne cura e a non utilizzarli per divulgare in rete file a contenuto illegale. Infine, la responsabilità della protezione dei dati è in capo a entrambi i soggetti.

Le esperienze nella p.a.

Anche se spesso accusata di essere in ritardo nel processo di modernizzazione del mondo del lavoro, anche la pubblica amministrazione presenta esperienze di telelavoro, una modalità resa possibile sul piano normativo già con il dpr n. 70/99 (la Riforma Bassanini). Il quadro è stato completato con la legge n. 221/2012 (nota come Decreto 2.0), che ha introdotto obblighi puntuali in materia, stabilendo ad esempio nel 31 marzo di ogni anno la data entro la quale ogni amministrazione deve pubblicare sul proprio sito internet istituzionale il piano di telelavoro annuale. In caso di mancato rispetto della scadenza, il fatto incide negativamente sulla misurazione e sulla valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili. Il comune di Talamona in Valtellina da oltre un anno sta attuando il telelavoro con il coinvolgimento di tre dipendenti che si occupano di tributi, gestione del personale e commercio: in tutti i casi, si tratta di mamme alle quali viene consentito di svolgere parte del lavoro da casa. Da tempo è stato attivato un piano di telelavoro anche al comune di Argenta (Ferrara) con l'obiettivo di ridurre gli spostamenti fisici, migliorare la qualità dei servizi offerti e ampliare l'integrazione lavorativa. Da qui l'avvio del progetto di lavoro da casa per mansioni di controllo tributario e controllo di gestione/statistica. Su questa strada si è avviato anche il Comune di Torino, che ha messo a punto un piano in tre fasi - Progetto Pilota, Sviluppo e Consolidamento - destinato inizialmente

a 20 lavoratrici provenienti da diverse divisioni, della durata di dieci mesi. Simile l'approccio seguito dal «Piano delle azioni positive» del Comune di Bologna, che tra le altre cose prevede misure per la conciliazione fra vita lavorativa e vita privata con l'incremento dei dipendenti ai quali concedere il telelavoro.

Per Nicolò Boggian, advisor della divisione public sector di Michael Page, il lavoro da casa resta ancora un fenomeno residuale nel mercato italiano, a causa di «problemi normativi d'interpretazione della legge, che non consentono massima tranquillità nell'utilizzarlo». Per l'esperto, «sarà interessante valutare se il recente aumento dei rapporti di lavoro part-time può diventare un volano anche per lo sviluppo del telelavoro». Attualmente, rileva Boggian, questa modalità viene utilizzata prevalentemente «per figure commerciali che operano per multinazionali che distribuiscono prodotti nel nostro Paese, ma vogliono abbattere i costi fissi di una sede e tutte le nostre problematiche burocratiche». Quanto al caso specifico della pubblica amministrazione, oltre alle già citate incertezze normative, l'head hunter segnala i problemi di carattere sindacale. «Purtroppo il tema dell'efficienza del lavoro nel settore pubblico rimane poco praticato e gli aspetti formali e normativi continuano ad essere prevalenti rispetto a quelli sostanziali», osserva. «Il telelavoro potrebbe essere per alcuni servizi una buona idea perché farebbe risparmiare sicuramente molti costi di struttura alla p.a., come energia, pulizie e manutenzione».

Se a casa sta il manager

La storia di Alessio Nori è singolare perché da telelavoratore guida un'azienda, per la precisione la divisione italiana di Gpeg International Ltd, multinazionale attiva nel comparto dell'elettronica. «Un'esperienza iniziata nel 2011, quando il gruppo britannico ha deciso di aprire una filiale nel nostro Paese», ricorda. Dopo i primi colloqui con il management di Londra, è arrivata la scelta di aprire una branch senza sede fisica, home based; da cui mi muovo per incontrare i clienti in tutta Italia. «In questo modo i costi sono ridotti al minimo, dalle bollette telefoniche alla connessione internet, dall'auto aziendale ai rimborsi della nota spese, con costi per la sede dell'ufficio pari a zero».

Un modello che, secondo Nori, può essere tranquillamente replicato da altre aziende anche Italiane «perché permette una maggiore flessibilità, bassi costi



Alessio Nori

di gestione, riduzione notevole di tempi morti come lo spostamento casa - lavoro - casa». Per quanto riguarda la comunicazione con Londra, Nori utilizza Skype per abbattere i costi. «Il vero freno in Italia per una soluzione di questo tipo è la mancanza di fiducia nelle sue potenzialità», sostiene il manager, «mentre invece in Inghilterra è molto apprezzato, in quanto si guarda esclusivamente al risultato finale. Anche altri colleghi inglesi seguono il mio esempio, lavorando da casa due o tre giorni alla settimana, per poi andare in azienda il resto del tempo. Io invece lo faccio per tre o quattro giorni al mese, per training e sales meeting».

IL CASO PLANTRONICS

La scrivania è mobile

Plantronics, multinazionale che produce cuffie e auricolari, adotta dal 2010 il telelavoro nella sede italiana. Con la marketing manager della società, Ilaria Santambrogio, abbiamo tracciato un bilancio dell'esperienza.

Domanda. Come è nata l'idea del telelavoro?

Risposta. Plantronics aiuta i dipendenti a diventare smarter worker, migliorando la loro vita professionale. Questo significa, ad esempio, che non ci sono più scrivanie fisse negli uffici: ogni settimana il dipendente può organizzarsi in modo da lavorare dove ritiene più opportuno, tra casa, ufficio e in viaggio. Oggi in Italia e in tutto il mondo i dipendenti Plantronics utilizzano soluzioni tecnologiche all'avanguardia e applicano il telelavoro.



Ilaria Santambrogio

D. Quali sono i risultati dell'applicazione del telelavoro?

R. Ci rivediamo nei risultati di una ricerca dell'Osservatorio Smarter Working del Politecnico di Milano secondo cui l'applicazione del telelavoro e delle altre modalità di lavoro «smart» oggi porta a una riduzione del 30% dei costi di real estate, a una diminuzione del 60% di assenteismo, oltre all'aumento del 20% del livello di soddisfazione del personale e dei clienti.

D. Cosa significa ufficio Simply Smarter?

R. Non si tratta solo di riprogettare l'ufficio, ma di considerare che i lavoratori passano buona parte della giornata lontano dalla scrivania, organizzando spazi e assistenza virtuali per chi lavora in mobilità.

L'INTERVISTA

Italia tra gli ultimi in Europa

Gli osservatori del Politecnico di Milano monitorano in maniera continuativa l'evoluzione del telelavoro in Italia. Ne abbiamo parlato con Mariano Corso, direttore scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Domanda. Com'è messa l'Italia nel confronto internazionale?

Risposta. Secondo uno studio dell'Unione europea, siamo al 25esimo posto nella classifica Eu27. A guidare questa classifica è la Repubblica Ceca, davanti alla Danimarca e al Belgio.

D. A cosa è dovuto questo ritardo?

R. In parte alla grande presenza di imprese medio-piccole, con modelli di lavoro ancora troppo rigidi. A complicare la situazione vi è una normativa molto rigida che impone forti vincoli e richiede pesanti adempimenti alle aziende che vogliano concedere ai propri dipendenti il telelavoro. Le ricerche dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano mettono in luce come l'arretratezza dei modelli organizzativi si rifletta in una limitata soddisfazione dei lavoratori: il livello di soddisfazione più scarso riguarda la flessibilità del luogo e degli orari di lavoro, del quale il 29% dei lavoratori italiani intervistati si dichiara poco soddisfatto.

D. Si tratta di dati tendenzialmente stabili nel tempo?

R. Sulla spinta della crisi in atto qualcosa si muove: anche in Italia aziende e lavoratori sono alla ricerca di nuove soluzioni nell'organizzazione del lavoro

che possano conciliare l'efficienza aziendale con la soddisfazione dei lavoratori ed anche i sindacati sembrano in molti casi abbandonare posizione conservativa, aprendosi a nuove forme di flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro. Nel 2013 la percentuale di lavoratori italiani che svolge parte del suo lavoro anche da casa è aumentata dell'8% (nel 2012 era pari al 17% degli italiani e nel 2013 al 25%).

D. Cosa si intende per smart working?

R. Le tecnologie e i cambiamenti sociali hanno reso obsoleti i modelli organizzativi tradizionali, avere la sensibilità di tenerne conto significa poter «cavalcare l'onda il cambiamento», non farlo significa esserne travolti e subire una progressiva perdita di competitività. La flessibilità degli spazi, degli orari di lavoro e l'uso delle tecnologie Ict concorrono a disegnare il profilo di un'impresa, che riesce a far coesistere le esigenze

di business con quelle degli individui. L'analisi di casi aziendali di successo ha permesso di stimare una crescita possibile della produttività degli smart worker di circa il 25%. Occorre oggi sensibilizzare imprenditori, manager, lavoratori e lo stesso legislatore sui vantaggi di questi nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Per il nostro Paese si tratta di una possibilità in più per recuperare competitività e avviare finalmente un processo crescita economicamente e socialmente sostenibile.



Mariano Corso