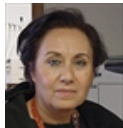


Speciale/ Promuovere e realizzare la mobilità sostenibile

# Il telelavoro tra innovazione tecnologica e mutamenti organizzativi



17 agosto 2017  
di Rita Palidda

---

Quando Jack Nilles, scienziato americano, esperto di politica dei trasporti, propose nel 1973, dopo il primo grande shock petrolifero, i termini di *telecommuting* e di *telework*, pensava ad "una soluzione economica, ecologica e a misura d'uomo" alla scarsità di energia. Il primo termine si riferiva, infatti, al "portare il lavoro ai lavoratori piuttosto che i lavoratori al lavoro" e il secondo a "ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con le tecnologie dell'informazione".

Nel tempo gli obiettivi del telelavoro si sono ampliati includendo, accanto al decongestionamento del traffico, finalità più complesse come lo snellimento organizzativo e la possibilità di conciliare lavoro e attività extralavorative. La sua diffusione, tuttavia, ha proceduto molto più lentamente di quanto si ipotizzasse, anche se un numero crescente di lavoratori svolge ormai una parte cospicua della propria attività lontano dalle aziende in cui opera, sia pure quasi sempre in modo formalmente non organizzato.

L'utilizzo delle tecnologie dell'informazione ha sull'organizzazione del lavoro conseguenze assai più dirompenti del semplice lavoro a distanza. Esso contribuisce al processo epocale di trasformazione del sistema di produzione e distribuzione dei beni e servizi, che vede modificarsi l'organizzazione del tempo e dello spazio e le relazioni tra risorse, funzioni e competenze presenti all'interno e all'esterno dell'azienda.

Le nuove tecnologie ampliano le opportunità di connessione tra imprese e mercati e tra lavoratori e posti di lavoro. Snellimento, delocalizzazione, esternalizzazione e rapporti

reticolari tra imprese si sostituiscono alla integrazione verticale di stampo fordista, accrescendo i bisogni di cooperazione e comunicazione a distanza. Ne viene modificato anche il modo tradizionale di lavorare e ridisegnato un nuovo ambiente interno, caratterizzato dal passaggio da strutture centrate su rapporti gerarchici, su stili burocratici e di chiusura rispetto all'esterno, a strutture più organiche, aperte e fondate su ruoli orientati all'individuazione e alla soluzione di problemi, che presuppongono cooperazione e comunicazione, autonomia e responsabilità dei soggetti coinvolti.

In tale contesto la risorsa umana assume un nuovo ruolo. Dal lavoratore che obbediva ed eseguiva si passa al lavoratore che comprende, coordina, programma ed è investito di responsabilità. Ciò presuppone la necessità di gestire in modo innovativo e flessibile la risorsa umana, permettendo ai lavoratori una migliore gestione del proprio tempo, non solo in relazione all'attività lavorativa, ma anche alla vita familiare, ai rapporti sociali e agli interessi personali.

Se l'utilizzo di forme di telelavoro può avere profonde implicazioni sia sul sistema organizzativo che lo implementa sia sui singoli individui coinvolti, le stesse implicazioni possono assumere una valenza positiva o negativa a seconda della specificità delle situazioni che caratterizzano gli attori interessati.

L'impresa può accrescere la sua flessibilità e competitività, ma deve affrontare dei costi economici e sociali dovuti agli investimenti necessari in infrastrutture e formazione, alla necessità di apprendimento delle nuove forme di controllo del lavoro da parte del management.

Per gli individui, i vantaggi derivanti dalla maggiore flessibilità spazio-temporale sono controbilanciati dai rischi di isolamento, di un maggiore controllo sulla prestazione, di eventuale esclusione dallo sviluppo delle carriere e da modalità contrattuali temporanee. In ogni caso, essi devono affrontare dei costi imputabili all'apprendimento delle nuove tecnologie, dell'autonomia gestionale, delle nuove forme di comunicazione.

Gli esiti dipendono largamente dalle modalità di implementazione, dai contesti organizzativi, dal coinvolgimento dei lavoratori, dal costante monitoraggio e dalla capacità di introdurre correttivi, dalla non univocità e reversibilità delle scelte.

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la pubblica amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro. La legge "Bassanini - Ter" del giugno del 1998, le indicazioni AIPA (Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) riguardo alla gestione documentale e all'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle amministrazioni pubbliche, l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale addetto, la definizione in forma compiuta di una normativa contrattuale specifica consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

I benefici derivati dalle applicazioni di modalità di telelavoro nella pubblica amministrazione riguardano più aspetti:

- l'aumento dell'efficienza produttiva interna, il decremento del livello di assenteismo del personale, un più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività dello stesso insieme ad un aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni;
- un miglioramento della qualità della vita del personale e una riduzione del traffico urbano e del sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico;
- una migliore redistribuzione del personale nel territorio locale e nazionale per meglio soddisfare i fabbisogni organizzativi ed erogare i servizi richiesti.

Tecnicamente possibile e pertanto utilizzato, il telelavoro, però, non rappresenta un fenomeno globale. Inoltre, contrariamente a quanto si pensi, in Europa a fare telelavoro

sono soprattutto i lavoratori maschi e i lavoratori più qualificati e ad elevato livello formativo. Ben poco ha inciso il telelavoro in direzione della conciliazione del tempo di lavoro con il tempo della cura, poiché il lavoro di cura continua a ricevere un'attenzione limitata da parte delle aziende pubbliche e private. Non è escluso, tuttavia, che molte lavoratrici non trovino allettante la segregazione in ambito domestico che finirebbe per espandere ulteriormente sia il tempo del lavoro retribuito, sia quello per la cura familiare.

Le misure per massimizzare i vantaggi e per limitare i rischi del telelavoro sono molteplici. L'analisi adeguata delle mansioni e delle capacità del potenziale telelavoratore e la possibilità di garantire periodi di rientro in azienda, accompagnati da adeguati interventi formativi, consentono di risolvere gran parte di tali criticità.

Inoltre, l'utilizzo di varie forme di telelavoro (domiciliare, da centro satellite, mobile, da telecentri o *telecottages*, *office to office*) può rispondere meglio ai diversi bisogni e disponibilità dell'azienda e del lavoratore.

Va comunque considerato che il determinismo tecnologico è foriero di rigidità, alienazione e inefficienza. La tecnologia va messa al servizio della crescita della produttività, ma anche del benessere di chi lavora e del bilanciamento tra bisogni delle aziende ed esigenze della collettività.