



Organizzazione  
Internazionale  
del Lavoro



# ► Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19

Una guida pratica

Copyright © Organizzazione Internazionale del Lavoro 2020

Prima pubblicazione 2020

Le pubblicazioni dell'Ufficio Internazionale del Lavoro godono della protezione del diritto di autore in virtù del protocollo n. 2 della Convenzione universale per la protezione del diritto di autore. Si potranno tuttavia riprodurre brevi passaggi senza autorizzazione, alla condizione che venga menzionata la fonte. Ogni richiesta di autorizzazione di riproduzione o di traduzione va indirizzata a Publications du BIT (Droits et licenses), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Svizzera, o tramite email a: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Tali richieste sono sempre gradite.

Le biblioteche, istituzioni o altri utilizzatori registrati presso un organismo di gestione dei diritti di riproduzione possono eseguire copie conformemente alle condizioni e diritti concessi loro. Visitare il sito <http://www.ifrro.org> per individuare l'organismo responsabile della gestione dei diritti di riproduzione in ogni paese.

---

Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19.

Una Guida pratica

Roma, Organizzazione Internazionale del Lavoro, settembre 2020.

ISBN: 978-92-2-033088-3 (pdf web)

Edizione italiana a cura dell'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino.

Disponibile in francese: Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après. Guide pratique, ISBN 978-92-2-033094-4 (stampato), 978-92-2-033093-7 (pdf web), Ginevra, 2020; in inglese: Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide, ISBN 978-92-2-032404-2 (stampato), 978-92-2-032405-9 (pdf web), Ginevra 2020; in russo: Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19. Практическое руководство, ISBN 978-92-2-032869-9 (pdf web), Mosca 2020; in spagnolo: El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica, ISBN 978-92-2-033092-0 (stampato), 978-92-2-033091-3 (pdf web).

---

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'Ufficio Internazionale del Lavoro, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'Ufficio Internazionale del Lavoro in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

Gli articoli, studi e altri testi firmati sono pubblicati sotto la responsabilità dei loro autori senza che l'Ufficio Internazionale del Lavoro faccia proprie le opinioni che vi sono espresse.

Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'Ufficio Internazionale del Lavoro; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'ILO sono disponibili sul sito <http://www.ilo.org/publns>



# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>6</b>
	Che scopo ha questa Guida?	6
	Come usare la Guida?	7
<b>2</b>	<b>Verso una nuova era del telelavoro</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Garantire il benessere dei lavoratori e la produttività durante il telelavoro</b>	<b>11</b>
	3.1 Orario e organizzazione del lavoro	11
	3.2 Gestione delle prestazioni lavorative	13
	3.3 Digitalizzazione	14
	3.4 Comunicazione	16
	3.5 Salute e sicurezza sul lavoro (SSL)	17
	3.6 Aspetti giuridici e contrattuali	20
	3.7 Formazione	21
	3.8 Equilibrio tra lavoro e vita privata	22
<b>4</b>	<b>La dimensione di genere del telelavoro durante la pandemia di COVID-19</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>La fiducia e la cultura organizzativa</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Le politiche a sostegno dei datori di lavoro e dei lavoratori per un telelavoro efficace</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Il futuro del telelavoro dopo il COVID-19</b>	<b>32</b>
	<b>Riferimenti</b>	<b>35</b>
	<b>Allegati</b>	<b>38</b>
	Allegato I – Strumenti e risorse sviluppate in risposta alla pandemia di COVID-19	38
	Allegato II – Le forme di comunicazione più utilizzate durante la pandemia di COVID-19	40
	Allegato III – Checklist	42
	Allegato IV – Tabella comparativa delle normative sul telelavoro di tre paesi (Italia, El Salvador e Cile)	45
	Allegato V – Casi studio	47

## Ringraziamenti

*Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19. Una Guida pratica* si basa sulle ricerche e l'assistenza tecnica che l'OIL ha dedicato da oltre un decennio agli effetti del telelavoro sul mondo del lavoro e le modalità di sviluppo e di attuazione di un efficace sistema di telelavoro. La Guida è stata sviluppata da Jon Messenger, coordinatore del Gruppo Condizioni di lavoro e esperto tecnico dell'ILO sul telelavoro, in collaborazione con due esperti esterni, Zoltan Vadkerti e Agnes Uherezky del WorkLife Hub. Claire Piper ha fornito un supporto essenziale per quanto riguarda la preparazione del testo, l'impaginazione e il controllo di qualità nella preparazione e nella produzione della versione finale della Guida. Gli autori desiderano inoltre ringraziare Philippe Marcadent, capo del settore Mercati del lavoro inclusivi, relazioni di lavoro e condizioni di lavoro, per il continuo supporto durante lo sviluppo di questa Guida.

La traduzione della Guida in lingua italiana è stata curata dall'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino.



# 1. Introduzione

---

## Che scopo ha questa Guida?

Il 2020 ha apportato cambiamenti senza precedenti all'economia globale e al mercato del lavoro. L'11 marzo 2020, l'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha definito l'epidemia del nuovo Coronavirus una pandemia e ha esortato i governi di tutto il mondo a non sottovalutare la gravità della situazione e a prepararsi alla prima ondata dell'emergenza sanitaria adottando specifiche misure, quali, in molti paesi, il confinamento a livello nazionale (OMS, 2020a). L'entrata in vigore delle misure per il contenimento dell'emergenza epidemiologica ha imposto il confinamento dei lavoratori, a molti dei quali è stato richiesto, compatibilmente con le loro mansioni, di continuare a svolgere la prestazione lavorativa da remoto. Sia le imprese che avevano già adottato il telelavoro le imprese con familiarità in ambito di telelavoro, che quelle che non lo avevano mai adottato prima di allora, hanno chiuso i luoghi di lavoro creando le condizioni per il più grande esperimento di telelavoro di massa della storia.

Nonostante si fosse già registrato nel corso degli anni un progressivo incremento del numero dei telelavoratori a tempo parziale o a tempo pieno (Eurostat, 2018), la pandemia di COVID-19 ha accelerato l'adozione del telelavoro da parte dei datori di lavoro. In un contesto come quello della pandemia di COVID-19, il telelavoro si è rivelato un'opportunità importante per garantire la prosecuzione delle attività lavorative. In un contesto ordinario esso offre vantaggi ai lavoratori in termini di riduzione dei tempi di spostamento da e per il luogo di lavoro, una maggiore concentrazione sulle attività lavorative lontano dalle distrazioni dell'ufficio e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Il telelavoro offre ai lavoratori maggiore flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro e la libertà di svolgere la prestazione lavorativa in luogo diverso dal luogo di lavoro abituale. Esistono tuttavia dei potenziali rischi associati al telelavoro, che è importante prevedere e prevenire. Tra questi, l'isolamento (soprattutto per le persone che vivono da sole) e la perdita di contatto con i colleghi.

Lo scopo di questa Guida è fornire raccomandazioni pratiche per un telelavoro efficace che possono essere applicate a una vasta categoria di lavoratori e lavoratrici. Allo stesso tempo, essa intende essere di supporto ai responsabili dell'aggiornamento delle politiche e fornire un quadro flessibile attraverso cui sia le imprese private che gli enti pubblici possano elaborare o aggiornare le proprie politiche e le pratiche in materia di telelavoro. La Guida, inoltre, analizza alcuni casi pratici di un'efficace gestione del telelavoro durante la pandemia di COVID-19 da parte dei datori di lavoro e dei responsabili delle politiche ed esamina i risultati ottenuti negli ultimi mesi, utili a determinare il futuro del telelavoro dopo la pandemia. Infine, una sezione del documento è dedicata a un elenco di risorse e strumenti attualmente disponibili sul telelavoro.

Sebbene il telelavoro sia tipicamente utilizzato per limitati periodi di tempo (ad esempio, per uno o due giorni a settimana), molti lavoratori sono passati al telelavoro a tempo pieno come misura per contenere la diffusione del COVID-19. Nell'attuale contesto pandemico, tutti i lavoratori le cui attività e mansioni sono compatibili con il telelavoro dovrebbero averne diritto, compresi i lavoratori con un contratto a tempo determinato e gli stagisti (OIL, 2020a). La presente Guida non si rivolge esclusivamente a una determinata categoria di lavoratori, ma intende essere quanto più inclusiva possibile. Tuttavia, seppur con qualche eccezione, si applica principalmente ai lavoratori con un rapporto di lavoro subordinato, piuttosto che a quelli autonomi.

## Informazioni chiave sul telelavoro

### Cos'è il telelavoro?

Il telelavoro è definito come l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC), come smartphone, tablet e computer, per svolgere il lavoro al di fuori dei locali dell'impresa. (Eurofound e OIL, 2017). In altre parole, il telelavoro implica che il lavoro sia effettuato con l'aiuto delle TIC al di fuori della sede di lavoro.

Il telelavoro si basa su un accordo di carattere volontario tra il datore di lavoro e il lavoratore. Oltre a concordare la sede di svolgimento della prestazione lavorativa (il domicilio del lavoratore o altra sede) è necessario definire altri aspetti, vale a dire l'orario o il programma di lavoro, gli strumenti di comunicazione, le attività da svolgere, i meccanismi di supervisione e le modalità di rendicontazione del la-

voro svolto. Il telelavoro non si applica ai lavoratori delle piattaforme e della gig economy; ad esempio, un freelance che lavora principalmente da casa può non essere classificato come telelavoratore ma può essere classificato come lavoratore a domicilio, in base a quanto stabilito dalla Convenzione 177 dell'OIL sul lavoro a domicilio.

### Telelavoro e continuità aziendale?

Le politiche sul telelavoro dovrebbero essere incluse nei piani di continuità aziendale. In caso di eventi imprevisti (condizioni climatiche estreme, terrorismo, pandemia) che impediscono lo svolgimento della prestazione presso il luogo di lavoro o altra sede abituale, il telelavoro consente l'accesso al lavoro da remoto, garantendo la continuità aziendale.

## Come usare la Guida?

La presente Guida può essere utilizzata come riferimento durante una pandemia o un disastro naturale che richieda una risposta emergenziale, nonché per garantire la continuità aziendale e il confinamento dei lavoratori. Tuttavia, la Guida si applica anche al telelavoro in senso generale, oltre la specificità dei contesti emergenziali.

All'interno della presente Guida, il termine "telelavoro" si riferisce sia al telelavoro durante la pandemia di COVID-19 quanto al telelavoro in circostanze normali, poiché molte delle questioni e delle raccomandazioni esposte di seguito sono applicabili al telelavoro in senso generale.

La Guida accompagna i lettori attraverso 8 aree tematiche, offre definizioni, illustra i principali aspetti da tenere in considerazione e fornisce esempi pratici su come diverse realtà lavorative hanno applicato efficacemente le raccomandazioni ricevute. In tal senso, i datori di lavoro e i lavoratori devono essere coinvolti attivamente nell'elaborazione delle politiche sul telelavoro e i suoi diversi aspetti e nelle successive fasi di attuazione e monitoraggio.

La Guida contiene anche riferimenti alle misure adottate dai governi in risposta all'emergenza sanitaria e alle norme internazionali del lavoro tra cui le Convenzioni e le Raccomandazioni.

Alcune Convenzioni e Raccomandazioni dell'OIL si riferiscono direttamente e indirettamente alle questioni affrontate in questa Guida. Esse includono, tra le altre, quelle sulla salute e la sicurezza sul lavoro, la parità di genere, la tutela della maternità, la contrattazione collettiva, la prevenzione della violenza e delle molestie (OIL, 2020g), così come i meccanismi per la definizione dell'orario di lavoro e il dialogo sociale.



## 2. Verso una nuova era del telelavoro

---

Siamo indubbiamente testimoni dell'organizzazione del lavoro più insolita di questa generazione. All'inizio del 2020, il mondo si è bruscamente arrestato e i governi, guidati dal sapere scientifico, hanno adottato misure drastiche per salvare le vite umane. I responsabili delle politiche si trovano adesso davanti a un dilemma: come continuare a proteggere la vita e la salute delle persone senza causare danni irreversibili all'economia? Le misure di distanziamento sociale — la chiusura delle scuole, il divieto di spostamento e quello di assembramento e la chiusura dei luoghi di lavoro — sono solo il primo passo della lotta contro il virus e hanno l'obiettivo di rallentarne la diffusione. L'allentamento delle misure restrittive non deve mettere in pericolo la vita delle persone né causare una nuova ondata di contagi, che, secondo alcune previsioni, potrebbe essere anche peggiore della prima, che ha già portato il sistema sanitario sull'orlo del collasso e ha esposto i lavoratori in prima linea a rischi e pressioni costanti.

Prima della pandemia, solo una parte dei lavoratori lavorava occasionalmente da casa. All'interno dell'Unione europea (UE), l'incidenza del telelavoro regolare o occasionale (telelavoro da casa e telelavoro mobile) variava da una percentuale pari o superiore al 30 per cento in Danimarca, Paesi Bassi e Svezia e una percentuale pari o superiore al 10 per cento in Repubblica Ceca, Grecia, Italia e Polonia. Secondo alcuni studi, fino al 20 per cento della forza lavoro statunitense lavorava regolarmente o occasionalmente da casa o da un'altra sede alternativa, mentre tale percentuale era del 16 per cento in Giappone e solo dell'1,6 per cento in Argentina (Eurofound e OIL, 2017).

Tra gennaio e marzo 2020, mentre le infezioni da COVID-19 dilagavano nel mondo, i governi di molti paesi hanno imposto ai datori di lavoro la temporanea chiusura dell'attività lavorativa e, laddove possibile, l'introduzione del telelavoro a tempo pieno, lasciando pochissimo tempo a datori di lavoro e a lavoratori di prepararsi a questa nuova modalità di lavoro. Una soluzione inizialmente concepita come temporanea e a breve termine è oramai in corso da mesi.

Una serie di fattori stabilisce se un lavoro può essere potenzialmente svolto da remoto. Il numero dei lavoratori le cui mansioni sono compatibili con il telelavoro determina la quantità della forza lavoro che può essere destinata al telelavoro durante una pandemia, riducendo quindi la trasmissione del virus all'interno della comunità. Due recenti studi (Hatayama et al., 2020; OIL 2020h) hanno esaminato l'incidenza del lavoro da casa in paesi con diversi livelli di sviluppo economico e hanno rilevato che fattori come la struttura economica e occupazionale, l'accesso alla rete internet a banda larga e il possesso di un computer sono determinanti per svolgere il lavoro da remoto. I risultati indicano che le possibilità di lavorare da casa crescono all'aumentare del livello di sviluppo economico del paese. I paesi in cui una parte significativa dei posti di lavoro si concentra in settori che si avvalgono delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), i servizi professionali, la finanza e le assicurazioni o la pubblica amministrazione possono destinare una più ampia fetta di lavoratori al lavoro da casa, mentre i paesi con una forte dipendenza da settori come l'industria manifatturiera, l'agricoltura, l'edilizia e il turismo sono più limitati in tal senso.

A seguito dell'introduzione delle misure di confinamento, in Europa quasi 4 dipendenti su 10 sono passati al telelavoro (Eurofound, 2020b). Il maggiore incremento del telelavoro si è registrato nei paesi maggiormente colpiti dal virus e in quelli in cui il telelavoro era ben radicato già prima della pandemia. In Finlandia, quasi il 60 per cento dei dipendenti è passato al lavoro da casa. In Lussemburgo, Paesi Bassi, Belgio e Danimarca, tale cifra supera il 50 per cento, mentre in Irlanda, Austria, Italia e Svezia, si aggira intorno al 40 per cento. In questi paesi, un esiguo numero di lavoratori ha subito una riduzione dell'orario di lavoro. In Europa, in media il 24 per cento dei lavoratori che non aveva mai lavorato da casa è passato al telelavoro, rispetto al 56 per cento dei dipendenti che aveva già lavorato da remoto occasionalmente. Tuttavia, questo salto numerico dimostra che con le tecnologie e gli strumenti adeguati (ad esempio, gli strumenti di comunicazione) e con una riorganizzazione del lavoro, molti più lavori possono essere svolti a distanza rispetto a quanto si pensasse in passato.





Il passaggio a una forza lavoro più flessibile è stata una necessità dettata dalla pandemia di COVID-19, ma non ha fatto altro che accelerare un processo in cui crediamo da tempo: la flessibilità è la naturale conseguenza dell'accettazione della diversità in tutte le sue sfaccettature. Ottenere il giusto equilibrio tra l'apparente libertà di una forza lavoro flessibile e la necessità di mantenere e addirittura migliorare la produttività è la vera sfida per i dirigenti di qualsiasi azienda nel 2020 e in futuro.

► **Blair Vernon**, Amministratore delegato di Financial Services Enterprise, Nuova Zelanda

Misure simili sono state adottate in altre parti del mondo, dove i governi hanno esortato i datori di lavoro a introdurre il telelavoro per ridurre la densità dei pendolari nelle grandi città e garantire il distanziamento sociale. Secondo un'indagine del Ministero del Territorio, delle Infrastrutture e del Turismo del Giappone, meno del 13 per cento dei lavoratori di tutto il paese ha lavorato da casa a marzo 2020 (Dooley, 2020), a causa di una serie di fattori, tra cui l'uso estensivo del timbro *hanko*<sup>1</sup>, un sigillo sul quale è inciso il nome della persona, usato in sostituzione alla firma su qualsiasi documento, contratto, richiesta e persino promemoria che richieda il riconoscimento della paternità dello stesso.

È importante sottolineare che per i genitori che lavorano e per chi ha responsabilità di cura e assistenza, la chiusura delle scuole e di altri servizi di assistenza ha reso difficile lo svolgimento del telelavoro. Secondo l'ultima indagine della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), un 26 per cento di coloro che lavorano da casa come misura di distanziamento sociale vive in nuclei familiari con bambini al di sotto dei 12 anni, mentre un ulteriore 10 per cento vive con bambini tra i 12 e i 17 anni (Eurofound, 2020b). Questi lavoratori, per i quali è difficile conciliare gli obblighi lavorativi con quelli familiari, stanno sperimentando nuovi modi per raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

La fase successiva di risposta alla pandemia avrà inizio solo in seguito ad una diminuzione sostenuta della casistica, o dopo la scoperta e la diffusione di un vaccino o di una cura contro il COVID-19. Durante questa seconda fase, saranno cautamente riaperti prima i settori essenziali e in un secondo momento tutti gli altri. L'evoluzione di questa fase è tuttavia altamente incerta. Le imprese saranno tenute a rispettare una serie di stringenti norme sanitarie e di sicurezza. Le restrizioni, nonché il distanziamento fisico negli uffici, negli ascensori e nelle sale riunioni potrebbero non consentire all'intera forza lavoro di tornare a lavorare in sicurezza. In questa fase, almeno una parte dei lavoratori continuerà a lavorare da remoto. Infine, bisognerà tutelare i gruppi di lavoratori ad alto rischio e quelli maggiormente vulnerabili, per i quali il telelavoro potrà rappresentare una valida alternativa per l'intera durata della pandemia. Come in ogni situazione di emergenza, tutti gli attori coinvolti, ossia governi, datori di lavoro, lavoratori e parti sociali, devono essere in grado di valutare quali ruoli e attività lavorative possono essere svolti almeno parzialmente da casa. Tuttavia, il ricorso prolungato al telelavoro potrebbe non estinguersi con la fine della pandemia, ma potrebbe entrare a far parte della "nuova e migliore normalità", grazie al supporto della digitalizzazione, della comunicazione avanzata e delle tecnologie cloud.

In questo contesto, i datori di lavoro devono tenere in considerazione il punto di vista dei lavoratori rispetto alle problematiche e alle opportunità del telelavoro (situazione familiare e personale, tipo di incarico, competenze, etc.). Dall'altra parte, è fondamentale che i lavoratori e i loro rappresentanti siano coinvolti attivamente nel processo decisionale attraverso il dialogo sociale costruttivo che può assumere diverse forme, quali le consultazioni, lo scambio di informazioni o la contrattazione.

<sup>1</sup> Si tratta di solito di un piccolo cilindro inciso con i caratteri del nome di una persona o di una società, "hanko" o "inkan" sono premuti su tamponi di inchiostro rosso e poi timbrati sui documenti secondo le necessità (Kaneko, 2020).

Questa nuova era del telelavoro richiederà una nuova modalità di gestione, basata sulla fiducia e sui risultati, e un nuovo modo di lavorare, più autonomo, più flessibile e maggiormente adattato alle circostanze e alle inclinazioni personali dei lavoratori.

Questa Guida esamina le vie percorribili dalle imprese per costruire la resilienza, migliorare le procedure di gestione, creare una cultura organizzativa basata sulla fiducia ed eliminare gli ostacoli per un telelavoro efficace, che sia in grado di tutelare la salute e il benessere dei lavoratori, adempiendo al contempo agli impegni e agli obiettivi dell'impresa.



## 3. Garantire il benessere dei lavoratori e la produttività durante il telelavoro

---

Avere un quadro generale dei principali fattori che incidono sul benessere dei lavoratori e sulle prestazioni dei singoli e dei team può aiutare le imprese ad adattare le proprie modalità di lavoro per tutelare i lavoratori, contribuendo allo stesso tempo ad appiattire la curva dei contagi e rallentare la diffusione del virus.

Lo scopo di questo capitolo è supportare le imprese nella valutazione di quali azioni e aree necessitano di un adattamento alla luce delle sfide del COVID-19, al fine di estendere il telelavoro a tutta l'impresa e assicurare al contempo il benessere dei dipendenti e la continuità produttiva.

### 3.1 Orario e organizzazione del lavoro

Mentre la pandemia di COVID-19 continua a diffondersi in tutto il mondo, il suo impatto sui mercati del lavoro è enorme e colpisce, seppur in maniera diversa, la maggior parte della popolazione. Per molti lavoratori, l'introduzione delle misure di distanziamento sociale, di confinamento e le relative restrizioni per appiattire la curva dei contagi ha avuto conseguenze disastrose, tra cui la fruizione obbligatoria di ferie o di permessi per un periodo indefinito o il ricorso a congedi non retribuiti, la riduzione dell'orario di lavoro e dei salari, il licenziamento, la perdita del lavoro o addirittura la chiusura delle attività produttive. Tuttavia, per una significativa parte della popolazione attiva, la pandemia ha generato un improvviso aumento del carico di lavoro, apportando cambiamenti alle modalità e alle condizioni di lavoro, come l'introduzione del telelavoro o del lavoro a orario ridotto.

Sebbene il telelavoro consenta ai lavoratori di continuare a svolgere le loro mansioni durante la pandemia, è necessario valutare e rispettare determinati aspetti dell'organizzazione del lavoro per garantire la salute e la sicurezza. L'accordo quadro europeo sul telelavoro del 2002 stabilisce che il telelavoratore gestisce autonomamente l'organizzazione del proprio orario di lavoro (la cosiddetta sovranità del tempo) e che il carico di lavoro e i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono l'attività presso il luogo di lavoro (CES, BusinessEurope, CEEP e UEAPME, 2002). L'accordo quadro sottolinea inoltre che ai telelavoratori sono riconosciuti gli stessi diritti dei dipendenti che lavorano presso i locali del datore di lavoro e identifica i principali aspetti che richiedono un adeguamento o un'attenta valutazione durante lo svolgimento del lavoro a distanza. Questi includono la protezione dei dati, la privacy, la salute e la sicurezza, l'organizzazione del lavoro e l'accesso alla formazione. In particolare, nell'attuale contesto, la sfida principale è conciliare le responsabilità familiari e assistenziali dei lavoratori con le priorità dei datori di lavoro in termini di continuità aziendale e produttiva.

Dalle ricerche sul telelavoro è più volte emersa la tendenza dei telelavoratori a lavorare più a lungo, sia perché il tempo precedentemente impiegato per recarsi sul luogo di lavoro è utilizzato per lavorare, sia a causa dei cambiamenti nelle abitudini lavorative e della mancanza di confini netti tra lavoro retribuito e vita personale. Il telelavoro, in generale, può causare un prolungamento dell'orario di lavoro e una maggiore concentrazione del lavoro nelle ore serali e durante il fine settimana (si veda Eurofound e OIL, 2017; Messenger, 2019).

Una ricerca sull'orario di lavoro dei dipendenti che lavorano da casa in risposta alla pandemia di COVID-19 ha confermato questa tendenza al prolungamento dell'orario lavorativo, in quanto il 38 per cento degli intervistati ha dichiarato di lavorare più a lungo (McCulley, 2020). Un lavoratore su quattro (27 per cento) tra quelli che lavorano da casa a causa della pandemia afferma di lavorare nel tempo libero per soddisfare le esigenze lavorative (Eurofound, 2020b). Inoltre, secondo un recente studio (Reisenwitz, 2020), i dipendenti passano molto più tempo in riunioni individuali o in consultazioni di gruppo, a causa della separazione fisica dei team.

**Caso studio: Financial services enterprise (Polonia)**

La filiale polacca di un fornitore di servizi finanziari ha adottato un approccio flessibile nella gestione dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti, supportandoli nell'assolvimento delle loro responsabilità assistenziali. I dirigenti e le risorse umane hanno accolto le richieste di cambiamento dell'orario di lavoro dei dipendenti sulla base delle loro specifiche esigenze, soprattutto nel caso di responsabilità assistenziali. Ad esempio, hanno permesso a una delle loro dipendenti, una neo-mamma, di lavorare per una settimana dalle 6 del mattino alle 2 del pomeriggio e la settimana successiva dalle 2 del pomeriggio alle 8 del pomeriggio, alternandosi con il marito nella cura del figlio. Questo accordo ha permesso a entrambi i genitori di continuare a lavorare e di condividere l'onere della cura dei figli<sup>2</sup>.

I lavoratori con figli o altre persone a carico a casa necessitano di più tempo per portare a termine il lavoro, iniziando quindi a lavorare molto presto la mattina o terminando molto tardi la sera, oppure suddividendo la giornata lavorativa in fasce orarie più brevi, intervallate da pause destinate ad altre attività quali la cura dei bambini, le faccende domestiche o la didattica a distanza.

I datori di lavoro devono far fronte al problema della divisione fisica dei team di lavoro e, allo stesso tempo, definire insieme ai lavoratori modelli e orari di lavoro individuali che favoriscano l'assolvimento delle loro responsabilità assistenziali. I datori di lavoro sono inoltre chiamati a supportare i lavoratori e a evitare che un eccessivo carico di lavoro incida sulla loro salute e sul loro benessere. Per raggiungere questi obiettivi, devono essere stabilite delle aspettative e delle scadenze attuabili rispetto al contesto altamente insolito in cui si svolge il telelavoro, garantendo al contempo la prosecuzione delle attività e i livelli di prestazione richiesti. Al contrario, fissare aspettative irrealistiche ed esercitare continue pressioni sui lavoratori già con un sovraccarico lavorativo può tradursi nel disimpegno del lavoratore e aumentare il rischio di burnout. Inoltre, le aziende devono essere consapevoli che la gestione dei team da remoto comporta ai dirigenti un aumento del loro carico di lavoro. Microsoft China ha quantificato che la gestione di un team da remoto richiede a un dirigente un impegno di ulteriori 90 minuti alla settimana risultanti da chiamate e riunioni individuali (Spataro, 2020).

Con poca o nessuna esperienza di telelavoro, i team e le intere unità aziendali che lavorano da casa possono riscontrare una mancanza di chiarezza sulle priorità e il lavoro da svolgere. Molte imprese in cui il telelavoro era praticamente inesistente sono passate da un giorno all'altro a una modalità di lavoro sconosciuta (Eurasia Review, 2020). L'isolamento comporta uno stato di incertezza nel lavoratore dovuto dalla difficoltà di sapere a chi rivolgersi per determinate questioni, come ottenere un supporto specifico e come e quando rivolgersi ai colleghi, con conseguenti rallentamenti e ritardi (Bick et al., 2020). Il ricorso obbligatorio al telelavoro di massa è molto impegnativo, anche per le imprese e i lavoratori con maggiore esperienza. Spesso i lavoratori impiegano del tempo a familiarizzare con i nuovi strumenti tecnologici e ad adeguarsi a una nuova organizzazione del lavoro, il che spiega in parte perché i telelavoratori lavorano più ore, con intervalli dedicati ad attività personali (si veda Messenger, 2019, per una discussione sull'organizzazione di una tipica giornata di telelavoro).

Pertanto, le modalità di lavoro devono essere adattate alla situazione specifica e devono includere la definizione delle priorità, del carico di lavoro, delle mansioni e delle scadenze. In quest'ottica, le imprese possono intraprendere le seguenti azioni:

- ▶ Chiedere ai lavoratori di preparare un piano di telelavoro individuale, che deve essere preventivamente discusso e concordato con il diretto supervisore. Questi piani di lavoro dovrebbero integrare e non sostituire i piani di lavoro esistenti e le loro procedure. In alternativa, i piani di lavoro esistenti dovranno essere adattati alla nuova situazione.
- ▶ Definire le priorità, limitando le attività non essenziali o quelle non realizzabili nelle circostanze attuali.

<sup>2</sup> Le informazioni contenute in questo riquadro sono tratte da interviste riservate con i rappresentanti dell'azienda.

- ▶ Stabilire un sistema comune per segnalare la disponibilità al lavoro, assicurandone il rispetto da parte dei dirigenti e dei colleghi.
- ▶ Suddividere i gruppi di lavoro più grandi in piccoli gruppi interfunzionali, ciascuno dotato di un chiaro obiettivo e di una struttura gerarchica ben definita, in cui le istruzioni e le mansioni siano di facile attuazione.
- ▶ Incoraggiare i lavoratori a comunicare situazioni di eccessivo carico di lavoro per evitare il pericolo di burnout o per riassegnare alcuni incarichi ad altri membri del team.
- ▶ Effettuare una mappatura delle competenze dei lavoratori per ridistribuire potenzialmente i lavoratori con un esiguo carico di lavoro ai team in sovraccarico.
- ▶ Discutere sulle modalità di svolgimento del lavoro, chiedendo ai dipendenti come lavorano quando si sentono più produttivi, energici e concentrati e incoraggiarli a continuare a lavorare il più possibile in questo modo.
- ▶ Invitare i lavoratori a condividere le loro esperienze su come hanno reso funzionale la routine quotidiana.
- ▶ Riconoscere che le pause sono necessarie per un lavoro di qualità.

### 3.2 Gestione delle prestazioni lavorative

Una delle principali fonti di stress per un responsabile di un gruppo di telelavoratori è garantire i livelli di prestazione del team e adempiere agli obblighi verso i partner, i clienti e i beneficiari. Per essere efficace, il telelavoro deve basarsi sul dialogo e la cooperazione tra i dirigenti e i lavoratori (OIL, 2020b). Questo è ancora più importante quando il telelavoro è obbligatorio e si svolge a tempo pieno.

Diversi studi indicano che un telelavoro efficace richiede un approccio basato sui risultati (Management by Results), in cui il superiore e il lavoratore stabiliscono un meccanismo comune di misurazione della produttività (Sorensen, 2016). Questo approccio prevede l'identificazione di obiettivi, compiti e risultati, nonché il monitoraggio e la discussione dei progressi senza modalità di rendicontazione del lavoro svolto eccessivamente gravose, garantendo ai lavoratori la flessibilità e l'autonomia di organizzare il proprio lavoro senza il costante controllo da parte dei superiori.

In quest'ottica, è importante considerare i seguenti aspetti:

- ▶ Definire in modo chiaro i risultati e le aspettative nei confronti dei lavoratori riduce notevolmente i malintesi e i fraintendimenti, aumentando dall'altra parte il senso di responsabilità e l'autonomia dei lavoratori nello svolgimento delle proprie mansioni.
- ▶ Le domande quali "Come riconoscere un risultato finale pienamente soddisfacente? Quali sono i criteri di completamento?" aiutano a definire i risultati attesi dai dipendenti
- ▶ Fornire un riscontro rapido, regolare e dettagliato ai lavoratori, descrivendo le attività effettuate e concentrandosi su quei cambiamenti che si tradurranno in un significativo miglioramento della mansione e nel raggiungimento del risultato atteso.
- ▶ Non dimenticare di fornire un feedback positivo su un lavoro svolto correttamente.
- ▶ Incoraggiare il ricorso a videochiamate per conversazioni riservate sulle prestazioni lavorative, in modo da far trasparire gli aspetti non verbali della comunicazione.

<sup>3</sup> Le informazioni contenute in questo riquadro sono tratte da interviste riservate con i rappresentanti dell'azienda.

### Caso studio: Financial Services Enterprise (Nuova Zelanda)

Meno dell'1 per cento del personale di questa azienda di servizi finanziari lavorava da casa in modo permanente prima della pandemia di COVID-19. Durante la pandemia, tutta la forza lavoro (400 persone) è passata al telelavoro, una transizione che ha richiesto circa 5-6 giorni di organizzazione. Nell'implementazione del telelavoro su larga scala, il team dirigenziale ha dovuto trovare il giusto equilibrio tra produttività e risultati. Per questo, è stato implementato un approccio consultivo chiamato "conversazioni con i superiori", poiché, in tali situazioni di crisi, i superiori e i team leader devono guidare i lavoratori e fare da esempio. Durante queste conversazioni, i dirigenti hanno anche accolto i feedback del personale. L'impresa riferisce che, secondo le loro previsioni, un terzo della forza lavoro tornerà, dopo la pandemia, al modello di flessibilità usato in precedenza (telelavoro occasionale); un terzo della forza lavoro usufruirà di tale flessibilità ogni tanto, ad esempio ogni due settimane; e il restante terzo della forza lavoro ricorrerà al telelavoro 2 o 3 giorni la settimana<sup>3</sup>.

## 3.3 Digitalizzazione

Per digitalizzazione si intende un processo socio-tecnico in evoluzione, che avviene a livello individuale, organizzativo, sociale e globale (Legner et al, 2017) e che coinvolge tutti i settori. Tale processo si basa sull'uso di strumenti che convertono le informazioni analogiche in informazioni digitali e fa riferimento a un'ampia gamma di tecnologie, alcune delle quali sono ancora in fase iniziale di sviluppo e di utilizzo. In ambito lavorativo, la digitalizzazione nella sua forma attuale si riferisce alla maggiore presenza e all'uso di strumenti di cloud computing e di programmazione, nonché di applicazioni web su diverse piattaforme per facilitare l'accesso remoto e il lavoro collaborativo.

Dall'inizio della pandemia, il ritmo della digitalizzazione ha subito una brusca accelerazione e l'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese ha consentito a molti lavoratori di continuare a lavorare da casa. La digitalizzazione ha già apportato cambiamenti significativi nell'organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro e nel lungo termine influenzerà anche i requisiti per le qualifiche, le norme del lavoro e il benessere dei lavoratori (OIL, 2019). Nel mondo, tuttavia, si registrano livelli di digitalizzazione disomogenei. Alcune regioni, infatti, non hanno accesso alla banda larga, alla connessione internet e agli strumenti TIC necessari per il telelavoro. Ad esempio, solo un quarto della popolazione dell'Africa subsahariana e solo la metà nel Maghreb hanno accesso a internet, rispetto ai quattro quinti dell'Europa (Gómez-Jordana Moya, 2020). Nei paesi in cui i frequenti blackout e la scarsa connessione internet rendono difficoltoso anche l'invio di una e-mail, il telelavoro è praticamente impossibile senza il supporto specifico del datore di lavoro, in termini di acquisto di componenti hardware e di fornitura di banda larga.

### Caso studio: Digitalizzazione del settore pubblico (Camerun)

Il Camerun è stato il paese più colpito dal COVID-19 nell'Africa centrale a metà maggio. Il governo non ha imposto delle misure stringenti di confinamento. Tuttavia, sia i datori di lavoro del settore privato che l'intero sistema del settore pubblico sono stati esortati a lavorare da casa per evitare il contatto fisico. Per dare seguito a questa raccomandazione, il Ministero delle Foreste e della Fauna del Camerun ha investito in nuovi modem, software e chiavi USB, mentre il Ministero delle Poste e Telecomunicazioni ha messo a punto una nuova piattaforma di videoconferenza con un servizio di messaggistica integrato (Nsangou, 2020).

Il telelavoro di massa, se supportato dalla digitalizzazione, offre molte opportunità, ma comporta allo stesso tempo notevoli rischi. Pertanto, le imprese devono valutare le opportunità e i rischi prima di investire nelle nuove tecnologie e applicarle al lavoro.

Esiste un numero sempre crescente di strumenti e di software per tracciare e monitorare l'attività dei lavoratori, soprattutto quando lavorano da remoto (ad esempio, da casa) e lontano dal contesto lavorativo tradizionale. Gli strumenti per tracciare le digitazioni sulla tastiera, i movimenti del mouse o la posizione fisica dei lavoratori hanno un carattere invadente e il loro uso non è consigliato. Oltre a ciò, tali strumenti non dovrebbero essere utilizzati in sostituzione all'approccio di gestione basato sui risultati o alla chiara definizione dei compiti e dei risultati attesi dai lavoratori e delle relative scadenze.

### Esempio di caso: Impresa di telecomunicazioni (Giappone)

Quando il coronavirus ha iniziato a diffondersi localmente in Giappone, il governo ha dichiarato lo stato di emergenza nelle principali città e ha esortato le persone a ridurre i contatti interpersonali di almeno il 70 per cento. I datori di lavoro sono stati quindi obbligati a spostare le loro operazioni online. Uno dei principali gruppi di telecomunicazioni è già da diversi anni un sostenitore del telelavoro e, dal febbraio 2020, richiede ai dipendenti di evitare il pendolarismo durante le ore di punta o semplicemente di lavorare da casa, per proteggere i suoi 200.000 dipendenti dall'epidemia di coronavirus. Nell'aprile 2016, l'azienda ha anche iniziato a utilizzare i robot avatar come parte dei suoi sforzi per promuovere il telelavoro, una politica volta a consentire ai dipendenti di continuare a lavorare mentre crescono i figli o si prendono cura di genitori anziani.

Utilizzando i robot avatar, i lavoratori a distanza possono visualizzare il loro ufficio e comunicare con i colleghi. I robot alti circa 20 cm, con fotocamera, microfono e altoparlanti incorporati, insieme ad una speciale applicazione su telefono o iPad, sono gestiti a distanza dal telelavoratore, si possono portare ovunque in ufficio, e possono anche permettere ai lavoratori remoti di partecipare alle riunioni. È anche possibile azionare le mani e la testa del robot per comunicare in modo non verbale, attraverso gesti, applausi, saluti, ecc. "Sento l'atmosfera dell'ufficio come se fossi lì", diceva un telelavoratore quarantenne.

Il telelavoro inoltre non deve comportare costi aggiuntivi per i lavoratori, i quali hanno il diritto di ricevere dal datore di lavoro le attrezzature e gli strumenti per il regolare svolgimento del lavoro, senza compromettere il rendimento, l'efficienza e il benessere del lavoratore. L'uso prolungato di attrezzature e strumenti inadeguati da parte del lavoratore può causare frustrazione, diminuzione della produttività e, in ultima analisi, disimpegno. Pertanto, per raggiungere livelli di produttività comparabili a quelli del lavoro in ufficio, il datore di lavoro deve garantire che i telelavoratori abbiano accesso alla tecnologia e agli strumenti che altrimenti utilizzerebbero sul posto di lavoro. Un dialogo continuo tra il datore di lavoro e i lavoratori è fondamentale per individuare eventuali difficoltà con gli strumenti e per consentire ai lavoratori di manifestare le loro esigenze in termini di attrezzature, strumenti software e la relativa formazione.

Quali aspetti è importante considerare nel passaggio dal lavoro in ufficio al telelavoro e quali azioni possono essere intraprese dai datori di lavoro?

- ▶ Valutare le esigenze dei telelavoratori in termini di attrezzature tecnologiche e determinare il livello delle loro competenze relativamente all'accesso e al lavoro con la tecnologia.
- ▶ Rivedere le politiche sull'utilizzo da parte dei lavoratori dei dispositivi personali per connettersi ai server di lavoro e accedere ai dati o, in alternativa, delle attrezzature fornite dai datori di lavoro.
- ▶ Includere nelle politiche sul telelavoro sistemi di rimborso per sostenere economicamente i lavoratori e per garantire che dispongano di attrezzature adeguate, internet, connessione a banda larga e degli strumenti di comunicazione utili al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.
- ▶ Rimborsare il costo effettivo degli strumenti e delle attrezzature utilizzati per il telelavoro, consentire ai lavoratori di portare le attrezzature dell'ufficio presso il proprio domicilio oppure offrire un rimborso forfettario per l'acquisto delle attrezzature necessarie per il telelavoro.
- ▶ Garantire una formazione specifica ai lavoratori sui diversi strumenti che dovranno utilizzare, nonché prevedere servizi di autovalutazione e test esterni sulle capacità e i livelli di competenza.
- ▶ Dare istruzioni ai lavoratori su come contattare il personale di supporto tecnico del team in caso di necessità. Per le PMI con limitate capacità interne in termini di TIC, valutare l'ipotesi di chiedere ai dipendenti più esperti di aiutare i loro colleghi meno familiari con la tecnologia.
- ▶ Decidere eventualmente come recapitare le attrezzature presso il domicilio del lavoratore (tramite corriere o con ritiro di persona).



### 3.4 Comunicazione

I team in cui la maggior parte o tutti i membri lavorano da casa utilizzano comunicazioni elettroniche regolari per favorire la collaborazione, la fiducia e la trasparenza. Tuttavia, una ricerca ha dimostrato che i team che lavorano da remoto riscontrano maggiori problemi di comunicazione rispetto a coloro che lavorano in presenza (Hertel et al., 2005). Questi problemi aumentano con il tempo, poiché spesso lavorare separati per lunghi periodi aumenta il grado di separazione e di isolamento sul lavoro. La collaborazione tra i lavoratori inizia a indebolirsi, poiché, comunicando con mezzi elettronici, i lavoratori tendono a condividere meno informazioni con i colleghi e riscontrano maggiori difficoltà a interpretare e comprendere le informazioni ricevute. Spesso viene meno anche la comunicazione di feedback. È necessario quindi che i lavoratori e i dirigenti si impegnino per garantire una comunicazione efficace, messaggi chiari e un flusso continuo di informazioni. Durante la pandemia di COVID-19, i datori di lavoro hanno incrementato significativamente l'interazione con i lavoratori. Recenti studi mostrano che quasi nove datori di lavoro su dieci (88 per cento) hanno incrementato le comunicazioni in materia di salute e la sicurezza, mentre l'84 per cento ha fornito consigli sul lavoro da casa. Tre quarti degli intervistati (76 per cento) ha anche impartito raccomandazioni sulla gestione dei lavoratori a distanza (WorldatWork, 2020).

#### Caso studio: Elettronica di consumo globale per le imprese di streaming (Stati Uniti, Regno Unito, Paesi Bassi, Danimarca, Cina)

In seguito all'introduzione delle misure di confinamento, in questa azienda di elettronica di consumo che fornisce prodotti in streaming, tutti gli incontri, tanto i brevi incontri dei team quanto le riunioni d'ufficio, si sono tenuti virtualmente. Il software Slack ha continuato a essere utilizzato come forma di comunicazione primaria, anche con un "ciao" mattutino da parte di vari membri del team. Tutti si sono resi conto che l'aspetto sociale della vita d'ufficio era più importante di quanto pensassero. In tutta l'azienda sono state lanciate diverse iniziative, come ad esempio il "Kitchen Table" (una videoconferenza aperta della durata di un'ora per la condivisione della pausa pranzo), "Beer o'clock" il venerdì pomeriggio e "Elevenses with the Cool Kids" (tè mattutino con i colleghi una volta la settimana). Queste iniziative sono state introdotte per favorire i contatti tra i colleghi e rafforzare gli aspetti sociali del lavoro, e non per discutere di questioni lavorative. I dipendenti sono stati invitati a condividere sul sito web interno dell'azienda le foto del loro spazio di lavoro e dei loro animali domestici. La sezione di Slack creata prima della pandemia per la condivisione del menu della mensa aziendale si è trasformata in uno spazio per la condivisione delle ricette realizzate dai lavoratori durante il confinamento, riscuotendo molto successo.

Considerato il rischio reale di isolamento sociale associato al telelavoro a tempo pieno, è necessario compiere ogni sforzo per aiutare i telelavoratori a rimanere in contatto con i superiori, i colleghi e l'impresa nel suo complesso (OIL, 2020c). A tal fine, molte imprese stanno introducendo e rafforzando canali informali di connessione tra i lavoratori, basandosi su modalità precedentemente in uso, dalle interazioni sociali online, all'intrattenimento dei figli dei colleghi tramite strumenti online, o semplicemente ai contatti informali con i colleghi per avere aggiornamenti sulla loro condizione. Tutto ciò può essere di grande importanza per i lavoratori che soffrono l'isolamento o che sono preoccupati dalla situazione in atto. È importante tuttavia trovare un equilibrio e limitare le interazioni sociali all'orario di lavoro regolare, per non confondere ulteriormente il confine tra lavoro e vita privata.

Per garantire un'efficace comunicazione in grado di rafforzare la collaborazione dei team, le imprese possono intraprendere le seguenti azioni:

- Valutare la possibilità di creare un archivio centralizzato contenente i principali cambiamenti e aggiornamenti delle politiche e dei processi interni. Questo è un passaggio importante soprattutto per le imprese che non hanno un'archiviazione digitale. Una delle principali sfide del telelavoro è infatti garantire che i lavoratori siano correttamente informati sui cambiamenti aziendali. La creazione di un archivio centralizzato può aiutare quindi i lavoratori a risparmiare tempo nella ricerca di informazioni recenti e accurate sulle politiche dell'impresa.



- ▶ Stabilire delle norme di comunicazione, soprattutto all'interno dei team che lavorano a distanza, per garantire chiarezza nelle comunicazioni, rendendo le conversazioni virtuali prevedibili e sicure. Le norme possono essere definite anche a livello individuale, definendo ad esempio l'orario di risposta ideale, lo stile di scrittura e il tono, o ancora la lunghezza e il livello di dettaglio dei messaggi, il tempo di risposta, l'uso e l'accettazione dell'umorismo.
- ▶ Le comunicazioni non dovrebbero limitarsi al contenuto, ma dovrebbero riguardare anche gli aspetti sociali del lavoro, in modo da creare nuove opportunità di connessione al di fuori degli obblighi lavorativi o per continuare a coltivare le abitudini che esistevano all'interno dell'ufficio.
- ▶ Fare uso di tutti i mezzi di comunicazione disponibili e permettere ai lavoratori di utilizzare i mezzi che ritengono più semplici ed efficaci. La ricerca mostra anche il ricorso a videoconferenze migliora l'efficienza dei telelavoratori (Forbes Insights, 2017).
- ▶ Assicurarsi che i lavoratori sappiano come e quando contattare i loro diretti superiori, scegliendo tra i mezzi di comunicazione disponibili quello più appropriato a seconda dell'urgenza o della priorità della comunicazione.
- ▶ Le comunicazioni tra i telelavoratori non sempre sono basate sull'imparzialità. I dirigenti e i diretti superiori dovrebbero imparare a individuare e ad affrontare adeguatamente i pregiudizi cognitivi nella frequenza e nella qualità delle comunicazioni, ad esempio individuando i lavoratori che comunicano sempre tra loro o quelli rimangono in disparte, identificando i contatti più frequenti tra i membri del team o il modo in cui avviene lo scambio di informazioni all'interno dei piccoli gruppi.
- ▶ In considerazione del brusco passaggio al telelavoro, i dirigenti dovrebbero incoraggiare e sostenere i lavoratori, imparando a riconoscere le situazioni di stress, imparando ad ascoltare le loro ansie e preoccupazioni ed entrando in empatia con le loro difficoltà.

#### **Caso studio: Azienda per i mercati digitali in Africa (Senegal, Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda, Tanzania, Etiopia, Sudafrica)**

In risposta alla pandemia di COVID-19, al fine di proteggere la salute dei 400 dipendenti sparsi in 8 paesi africani, questa società attiva nel settore dei mercati digitali ha introdotto il lavoro a distanza in tutti gli uffici del paese. Per la maggior parte degli uffici, questo passaggio al telelavoro è stata un'assoluta novità, rendendo necessarie una serie di azioni preliminari. In termini di comunicazione digitale, l'approccio dell'azienda è stato quello di formare i dipendenti all'uso di una serie di strumenti di videoconferenza (Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp), consentendo loro di passare da una piattaforma all'altra in base alla disponibilità di Internet e alla qualità della chiamata. Per rompere l'isolamento dei membri del team e per rafforzare l'aspetto sociale del lavoro, sono state introdotte videochiamate di gruppo giornaliere da effettuarsi al mattino e al pomeriggio (Stand-up e Stand-down meeting), guidate dal CEO e rivolte all'intero team, con aggiornamenti da parte dei responsabili delle unità aziendali. L'azienda ha messo a disposizione una lista di contatti per i dipendenti con problemi con la velocità di internet e con la tecnologia in generale, in modo da comunicare direttamente i colleghi per ricevere supporto tecnico o ottenere una ricarica o un rimborso delle spese (Nzekwe, 2020).

### **3.5 Salute e sicurezza sul lavoro (SSL)**

Il passaggio dal lavoro d'ufficio al telelavoro è stato talmente rapido da non consentire un'adeguata valutazione dei requisiti di salute e sicurezza che sono normalmente osservati sul luogo di lavoro, dove esistono ruoli e responsabilità chiare per garantire il benessere fisico e mentale. Tuttavia, le caratteristiche fisiche e ambientali delle postazioni di lavoro domestiche e le abitudini di lavoro influiscono sulla capacità dei lavoratori di svolgere efficacemente le proprie attività lavorative da remoto (OIL, 2020e).

Come stabilito dalla maggior parte delle leggi nazionali e dei contratti collettivi in materia di SSL, il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori sul posto di lavoro, e questo vale in generale anche per il telelavoro. I datori di lavoro hanno le stesse

**Caso studio: Azienda di internet technology (Cina)**

Questa azienda cinese di internet technology, ha istituito una linea telefonica diretta 24 ore su 24 con psicologi e consulenti disponibili per tutti i dipendenti in telelavoro (compresi gli stagisti) e per i loro familiari. Inoltre, sono stati avviati dei corsi online su come gestire le emozioni durante l'isolamento e la pandemia di COVID-19 (Batchelor, 2020)<sup>5</sup>.

responsabilità in materia di salute e sicurezza per i telelavoratori così come per qualsiasi altro dipendente dell'impresa. Tali responsabilità riguardano anche l'identificazione e la gestione dei rischi professionali dei telelavoratori<sup>4</sup>.

In termini di salute e sicurezza, il telelavoro, oltre a influire positivamente sul benessere dei lavoratori, può comportare rischi psicosociali ed ergonomici. Il lavoro da casa durante la pandemia di COVID-19 differisce dal telelavoro in condizioni normali, principalmente poiché i lavoratori lavorano da casa per un periodo prolungato e in circostanze esterne difficili. Questa situazione può comportare livelli di ansia più elevati rispetto al normale nei lavoratori, preoccupati per le conseguenze sanitarie, sociali ed economiche della crisi. L'indagine di Eurofound lanciata il 9 aprile 2020, ha rivelato che il 18 per cento degli intervistati provenienti dall'Unione europea si è sentito particolarmente teso durante le due settimane precedenti, rispetto all'appena 11 per cento del sondaggio del 2016 (Eurofound, 2020b).

Secondo quanto rilevato da un'indagine della Kaiser Family Foundation, lo stress e la preoccupazione derivanti dalla pandemia di COVID-19 hanno influito negativamente sulla salute mentale di quasi la metà degli adulti negli Stati Uniti. Da un sondaggio del centro di assistenza di salute mentale Ginger è emerso che più dei due terzi dei lavoratori americani considera la pandemia il periodo più stressante della loro carriera lavorativa, mentre l'88 per cento ha affermato di aver avuto un livello di stress da moderato a estremo nelle precedenti quattro-sei settimane (Mullen, 2020).

Secondo un'analisi della letteratura della rivista medica The Lancet (Brooks et al., 2020), diversi studi hanno dimostrato che i soggetti posti in quarantena durante la pandemia hanno sviluppato depressione, stress, umore basso, irritabilità, insonnia, sintomi da disordine da stress post-traumatico, rabbia ed esaurimento emotivo come conseguenza della quarantena e dell'isolamento. Umore basso e irritabilità sono i sintomi che occorrono con maggiore frequenza.

Un'altra indagine (Kolakowski, 2020), basata su sondaggi anonimi sulle esperienze personali dei tecnologi, ha rilevato che il 73 per cento degli intervistati ha riferito sintomi di burnout alla fine di aprile, ben al di sopra del 61 per cento che ha dichiarato di essersi sentito esausto a metà febbraio. Circa il 19 per cento degli intervistati ha dichiarato che il burnout era causato in buona parte dai timori per la sicurezza del lavoro, mentre un numero superiore (20,5 per cento) ha dichiarato di avere un carico di lavoro ingestibile. Un ulteriore 10 per cento ha affermato di non riuscire a controllare il proprio lavoro.

I datori di lavoro, i lavoratori e i professionisti della SSL devono essere consapevoli dei rischi associati al telelavoro a tempo pieno, che sono accentuati dalla pandemia di COVID-19 e dalle conseguenti misure di distanziamento sociale. Sono da tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- ▶ Lo stress nonché la dipendenza e il sovraccarico provocati dalla tecnologia accrescono la fatica, l'irritabilità e l'impossibilità di disconnettersi dal lavoro e di riposare correttamente.
- ▶ L'aumento del consumo di alcol e di altre droghe ricreative o che migliorano le prestazioni possono accentuare le emozioni negative, ridurre le prestazioni e contribuire a un aumento dell'aggressività e della violenza.

<sup>4</sup> Come regola generale, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione delle attrezzature necessarie per il telelavoro regolare, a meno che il telelavoratore non utilizzi le proprie attrezzature (EU-OSHA OSH Wiki, 2020).

<sup>5</sup> Le informazioni contenute in questo riquadro sono tratte da interviste riservate con i rappresentanti dell'azienda.

- ▶ Avere uno stile di vita sedentario e stare seduti a lungo, soprattutto assumendo la stessa posizione, senza muoversi di tanto in tanto, aumentano il rischio di problemi di salute, tra cui disturbi muscoloscheletrici (DMS), l'affaticamento visivo, l'obesità e il rischio di malattie cardiache.
- ▶ L'ergonomia del mobilio domestico potrebbe non essere compatibile con il telelavoro prolungato. I datori di lavoro dovrebbero pertanto informare e formare i lavoratori sui principali requisiti ergonomici. Queste misure preventive aiutano i lavoratori ad adattare le loro modalità di lavoro e, se necessario, a modificarle. La responsabilità sul rispetto dei requisiti ergonomici per prevenire i DMS dovrebbe essere condivisa dai datori di lavoro e dai lavoratori.
- ▶ Il rischio di burnout e il senso di esclusione, causati dal prolungato isolamento, richiedono un ulteriore sforzo da parte dei datori di lavoro, dei professionisti delle risorse umane, dei superiori e dei colleghi per rafforzare il sostegno reciproco.
- ▶ La lentezza o la discontinuità della connessione Internet e degli strumenti tecnologici possono causare frustrazione e irritabilità; pertanto, è necessario garantire ai telelavoratori strumenti adeguati e ben funzionanti.
- ▶ Il conflitto tra lavoro e vita privata e i problemi nella gestione delle responsabilità personali durante l'orario lavorativo sono aggravati. Spesso inoltre è impossibile disconnettersi dal lavoro e recuperare le energie. Ciò vale soprattutto per chi ha responsabilità di assistenza, come i genitori con figli in età scolare a casa.

Mentre il telelavoro part-time e il telelavoro occasionale possono ridurre l'incidenza della violenza e le molestie, il telelavoro a tempo pieno — e generalizzato — può esporre a un maggiore rischio di violenze, cyberbullismo e molestie, compresa la violenza domestica. Le misure di salute e sicurezza sul lavoro dovrebbero essere ulteriormente rafforzate per prevenire e ridurre i rischi psicosociali, comprese la violenza e le molestie, e promuovere attivamente la salute mentale e il benessere dei lavoratori (OIL, 2020d).

Per rispondere in modo efficace ai problemi dei lavoratori in materia di SSL durante la pandemia di COVID-19, molte imprese hanno istituito specifiche task force, gruppi direttivi o gruppi per il benessere dei lavoratori, che vedono la partecipazione dei rappresentanti dei diversi dipartimenti e settori dell'impresa. Queste task force hanno il compito di aggiornare i documenti strategici esistenti e di identificare le lacune in termini di informazioni e competenze, nonché di provvedere alla formazione e alla divulgazione di informazioni per garantire che tutti siano a conoscenza dei propri diritti e responsabilità in termini di salute e sicurezza dei lavoratori. È necessaria una più stretta collaborazione tra i professionisti della SSL dell'impresa e i dirigenti, in quanto è responsabilità dei dirigenti garantire la salute fisica e mentale dei membri del proprio team durante lo svolgimento del telelavoro a tempo pieno. Alcune disposizioni della Convenzione dell'OIL sulla sicurezza e la salute sul lavoro del 1981 (n. 155) e la relativa raccomandazione (n. 164) forniscono indicazioni e misure di prevenzione e protezione concepite per mitigare gli effetti negativi delle pandemie sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, così come anche gli effetti negativi associati al telelavoro.

L'aggiornamento delle misure di SSL e le azioni correlate dovrebbero tener conto dei seguenti aspetti:

- ▶ Chiarire e aggiornare le responsabilità dei datori di lavoro sulla salute e la sicurezza dei telelavoratori, valutando i rischi e i pericoli, l'ambiente lavorativo domestico, le attrezzature, i requisiti ergonomici, lo stress e altri problemi di salute mentale.
- ▶ Chiarire i diritti e le responsabilità dei telelavoratori in materia di salute e sicurezza durante lo svolgimento del telelavoro.
- ▶ Aggiornare e informare i professionisti della SSL sui meccanismi e i processi relativi alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, l'ambiente di lavoro, la formazione, nonché la conformità alle disposizioni della SSL e ai requisiti ergonomici sviluppati specificamente per i telelavoratori.

- ▶ Informare i dirigenti e i telelavoratori sull'importanza di adeguate pause di riposo durante la giornata di lavoro, chiarendo che tali pause non avranno conseguenze negative sulle loro prestazioni lavorative.
- ▶ Promuovere in ogni circostanza la salute fisica dei lavoratori e l'importanza dell'esercizio fisico, e incoraggiarli a mantenere abitudini alimentari sane, ad esempio condividendo i link a video sul benessere fisico e mentale e promuovendo l'uso di applicazioni e servizi per il fitness.
- ▶ Creare nuove opportunità di sostegno psicologico per i lavoratori — o estendere quelle esistenti — affinché possano condividere le loro paure e preoccupazioni in modo confidenziale, ad esempio tramite linee telefoniche di assistenza, consulenze o programmi di sostegno per i dipendenti.
- ▶ Incoraggiare i dirigenti a essere un modello per i dipendenti sotto la loro supervisione e a dimostrare come gestire lo stress.
- ▶ Consentire ai lavoratori di prendere in prestito le attrezzature dell'ufficio per la durata del telelavoro dovuto alla pandemia, quali sedie da ufficio, monitor e altri strumenti che soddisfino i requisiti ergonomici.

### Caso studio: UN WOMEN (Ente delle Nazioni Unite per l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne)

UN Women ha creato quattro gruppi di lavoro che analizzano da diverse prospettive l'impatto del COVID-19 sul lavoro dell'organizzazione. Tali gruppi vedono la partecipazione del personale di UN Women di diverse unità, uffici e sedi geografiche. Uno di questi è il gruppo di lavoro per il benessere del lavoratore, coordinato dal dipartimento delle Risorse umane di UN Women, che riunisce quasi venti colleghi di diverse divisioni dell'organizzazione. Il suo obiettivo è valutare e identificare le mutevoli esigenze del personale di UN Women in termini di benessere e di rispondervi alla luce del contesto del COVID-19. Il gruppo di lavoro garantisce a tutti i dipendenti l'accesso a servizi adeguati, consentendo loro di adattarsi alla nuova situazione e assicurando

allo stesso tempo la continuità operativa, il rispetto del mandato dell'organizzazione e il ruolo centrale del personale. Sulla base dei feedback ricevuti, il gruppo di lavoro rivolge raccomandazioni concrete al senior management e al gruppo esecutivo. Le attività del gruppo di lavoro si sono concentrate anche su un'indagine valutativa della necessità di garantire il benessere dell'intera forza lavoro mondiale di UN Women e sulla creazione su un sito intranet dedicato di una banca dati aggiornata delle risorse dedicate al benessere. Queste attività continueranno a espandersi e saranno sempre guidate dalle esigenze identificate e comprenderanno i webinar, i colloqui di gruppo e la comunicazione sulle risorse di supporto.

## 3.6 Aspetti giuridici e contrattuali

Oltre all'orario di lavoro, al supporto tecnico e agli strumenti e alle misure di salute e sicurezza, è fondamentale definire altre condizioni del telelavoro, quali il luogo di svolgimento del lavoro, il rimborso dei costi, le modifiche contrattuali e le procedure di notifica in caso di impedimento al lavoro, malattia o infortunio. Le imprese devono valutare gli aspetti giuridici del telelavoro e avere una copertura assicurativa in caso di infortuni durante il telelavoro.

È responsabilità dei datori di lavoro definire i termini e le condizioni del telelavoro, compreso il trattamento economico, l'eventuale variazione di benefici e indennità, l'assicurazione e le implicazioni giuridiche relative all'utilizzo delle attrezzature e dei software durante il telelavoro. In linea di principio, i termini e le condizioni del telelavoro dovrebbero essere gli stessi di quelli applicati sul luogo di lavoro.

Allo stesso modo, i telelavoratori devono essere informati sulla loro responsabilità in caso di perdita, deterioramento o furto dei beni che utilizzano mentre lavorano da casa, siano essi appartenenti a loro stessi o di proprietà dell'impresa. Nello specifico, i lavoratori dovrebbero essere esonerati da qualsiasi responsabilità finanziaria per tali perdite, a meno che non siano ritenuti negligenti. I datori di lavoro dovrebbero informare — e se necessario formare — i lavoratori sulle

### Caso studio: Direzione generale per l'amministrazione e il pubblico impiego (Portogallo)

Durante la pandemia di COVID-19, l'ente responsabile della formazione presso la Pubblica amministrazione portoghese ha messo a disposizione, in collaborazione con le università, un modulo di formazione online gratuito. Questo strumento ha permesso ai partecipanti di assistere a tali eventi formativi in modo autonomo e di costruire rapidamente e in modo interattivo nuove competenze. Ogni partecipante può gestire il proprio tempo in modo indipendente e flessibile, poiché questo strumento è accessibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Sono stati inoltre organizzati dieci webinar per i dipendenti del settore pubblico. Questo modulo di formazione è stato utilizzato anche per migliorare le competenze degli operai, le cui mansioni non sono compatibili con il telelavoro. Considerato il successo della formazione online per i datori di lavoro e i dipendenti, la PA prevede una più ampia implementazione di questo strumento in futuro.

politiche dell'impresa sugli strumenti che utilizzano, la loro corretta conservazione e manutenzione. Ciò è particolarmente importante quando si tratta di attrezzature altamente specializzate, come stampanti 3D, cuffie VR o altri strumenti utilizzati durante il telelavoro.

Altrettanto importante è l'ispezione dell'ambiente domestico di lavoro al fine di garantirne la sicurezza, identificando e correggendo i fattori di rischio che potrebbero causare malattia o infortunio. Gli organismi di salute e sicurezza di diversi paesi hanno sviluppato delle linee guida per valutare l'ambiente domestico di lavoro (ad esempio, la qualità dell'aria interna, l'ergonomia, i pericoli di inciampo, l'illuminazione e l'esposizione chimica) (OSH Wiki, 2020). Nello specifico contesto pandemico del COVID-19, vi è la necessità di stabilire una politica chiara per il proseguimento delle regolari ispezioni in loco, nel rispetto delle disposizioni di distanziamento fisico e degli obblighi legali del datore di lavoro. I datori di lavoro e i professionisti della SSL possono eventualmente decidere di effettuare un'ispezione virtuale del luogo di lavoro per valutare i potenziali rischi per la salute e la sicurezza e, se necessario, per adottare le adeguate misure per contenerli.

Pur continuando a garantire il rispetto della legislazione nazionale e delle proprie politiche organizzative, i datori di lavoro dovrebbero introdurre nuove misure, quali:

- ▶ Verificare l'esistenza di eventuali rimborsi esentasse erogati dal governo per i costi associati al telelavoro e informare e sostenere i lavoratori nella richiesta di tale sostegno finanziario.
- ▶ Ridefinire l'erogazione dei benefici per i dipendenti, nel caso in cui il lavoratore non possa usufruirne durante lo svolgimento del telelavoro (ad esempio, l'iscrizione in palestra, i rimborsi per gli spostamenti, l'accesso a cibo e bevande gratuite, etc.) e garantire gli stessi livelli retributivi e i benefici applicati prima della pandemia, sostituendo eventualmente alcuni di essi con altre opzioni di pari valore (per esempio, applicazioni per la palestra, opzioni di coaching e di apprendimento online, etc.).
- ▶ Chiarire gli aspetti relativi alle imposte sul reddito nel caso in cui i telelavoratori si trovino in un paese diverso da quello in cui si trova l'azienda. Lo stesso vale per i pagamenti della previdenza sociale.
- ▶ Richiedere visti di lavoro e permessi di soggiorno per i lavoratori che svolgono il telelavoro al di fuori del loro paese d'origine e non possono farvi rientro a causa delle restrizioni alla circolazione transfrontaliera dovute alla pandemia.

### 3.7 Formazione

Poiché il telelavoro a tempo pieno si differenzia dal lavoro nel contesto aziendale tradizionale, anche la gestione di un team di telelavoratori presenta delle problematiche e delle opportunità specifiche. Le imprese devono essere consapevoli che, tanto per i lavoratori quanto per i dirigenti, questo nuovo contesto richiede un riesame delle vecchie abitudini lavorative e l'apprendimento di nuove competenze per gestire meglio la situazione, salvaguardare il benessere dei dipendenti e mantenere gli standard lavorativi prefissati.

Mantenere alta la motivazione dei lavoratori, aiutarli ad adattarsi alle nuove modalità di lavoro, promuovere una collaborazione di squadra e supportarli nella pianificazione della giornata lavorativa e a disconnettersi dal lavoro sono solo alcune delle questioni chiave che devono essere affrontate nella formazione e nello sviluppo professionale dei telelavoratori e dei loro superiori.

Le imprese hanno adottato diversi approcci per preparare i dipendenti a un telelavoro efficace e per garantire che i dirigenti siano in grado di coordinare in maniera ottimale un team da remoto attraverso un metodo di gestione basato sui risultati. Dal canto loro, tutti i telelavoratori devono garantire di avere le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere il telelavoro, anche durante la pandemia. In caso contrario, sarà offerta ai lavoratori una formazione per colmare eventuali lacune.

Tutto questo implica le seguenti azioni:

- ▶ Svolgere regolarmente (ogni 2-3 settimane) sondaggi sulle problematiche e le esigenze dei telelavoratori, a cui saranno dedicati eventi formativi online, webinar, workshop e sessioni di coaching.
- ▶ Nel catalogo esistente, dare priorità ai corsi più rilevanti nella situazione attuale, come le capacità di leadership, le capacità di gestione del tempo, le capacità di comunicazione.
- ▶ Potrebbe essere utile per i dirigenti partecipare o ri-partecipare a corsi specifici per rafforzare le capacità di leadership nella gestione e nella comunicazione con il team in remoto, nella guida dei team in situazioni di crisi, nel coaching e nel mentoring.
- ▶ Offrire una formazione incentrata sulle soft skills e sugli aspetti comportamentali del telelavoro, come la consapevolezza o la capacità di gestione del tempo. Questa formazione sarà utile ai lavoratori per ricevere informazioni e acquisire competenze per ridurre al minimo i rischi per la salute, a stabilire dei confini tra lavoro e vita privata e a migliorare la loro produttività. Altrettanto importante, soprattutto nel contesto del telelavoro durante la pandemia, è fare sufficiente esercizio fisico, mangiare e dormire in maniera adeguata e disconnettersi dai dispositivi digitali.
- ▶ I dirigenti potrebbero prendere parte a una formazione basata sull'apprendimento dei modelli di ruolo e sull'impegno proattivo, nonché sugli approcci collaborativi. Queste conoscenze potrebbero essere utili per rafforzare le relazioni dei team a distanza.
- ▶ Condividere idee e suggerimenti per un telelavoro efficace, così come i problemi relativi ai ritmi di lavoro, alla gestione del tempo e alle abitudini che possono consentire ai membri dei team di praticare una migliore cura di sé.

### 3.8 Equilibrio tra lavoro e vita privata

Rispetto al telelavoro occasionale effettuato in circostanze normali, il telelavoro durante la pandemia di COVID-19 è molto più impegnativo perché ha un carattere obbligatorio e si svolge a tempo pieno. Tuttavia, esistono anche esperienze positive di telelavoro, come rivelano alcuni sondaggi effettuati tra le persone che svolgono la prestazione lavorativa da casa durante la pandemia. (Cartmill, 2020). Per aiutare i lavoratori a mantenere un equilibrio tra lavoro e vita privata è necessario adottare un approccio di gestione del telelavoro basato sui risultati piuttosto che sul numero di ore di lavoro o su specifici orari lavorativi. Mantenendo un carico di lavoro accettabile e stabilendo aspettative chiare e realistiche sui risultati da raggiungere, i lavoratori possono organizzare meglio il proprio tempo e le proprie mansioni, trovando un equilibrio tra gli obblighi lavorativi e la vita personale, che includono anche le responsabilità familiari.

Durante la pandemia, uno dei principali problemi per i telelavoratori riguarda il conflitto tra lavoro e vita privata, derivante da una mancanza di confini netti tra queste due dimensioni. Questo problema, che caratterizza il telelavoro in generale, sembra essere particolarmente accentuato nel contesto pandemico. In effetti, la crisi del COVID-19 ha infranto l'idea secondo cui il lavoro e la



L'attuale contesto pandemico ci ha mostrato che il telelavoro è lo strumento privilegiato tra un insieme di misure che promuovono la flessibilità del lavoro e la massimizzazione dell'uso della tecnologia, ad esempio, per la conciliazione tra vita professionale e vita familiare o per una migliore gestione del tempo da parte del lavoratore. Si è trattato di un'operazione complessa ma di successo. Abbiamo usufruito di linee guida non solo per prevenire e salvaguardare la salute dei lavoratori e degli utenti, ma anche per assicurare la continuità dei servizi pubblici, ruolo ultimo della Pubblica Amministrazione. Per quanto riguarda il futuro, dopo questo periodo, il governo portoghese mira a destinare almeno il 25 per cento dei lavoratori al telelavoro, tra i lavoratori che possono svolgere le loro funzioni a distanza. Il periodo che stiamo vivendo è un periodo di grandi difficoltà in cui ognuno di noi ha un ruolo cruciale per raggiungere obiettivi comuni e per costruire ponti.

- ▶ **José Couto**, Segretario di Stato per la Pubblica Amministrazione, Portogallo

vita privata sono due ambiti del tutto separati, così come il mito secondo cui i lavoratori possono e devono essere sempre disponibili a lavorare. Alcuni studi hanno dimostrato che il telelavoro aumenta l'intensità del lavoro e il conflitto tra lavoro e vita privata, che influisce negativamente sul benessere e sul livello di stress dei telelavoratori (Eurofound e OIL, 2017).

Per i lavoratori con bambini, è particolarmente difficile conciliare la chiusura delle scuole e di altre strutture per l'infanzia con il telelavoro prolungato a tempo pieno. In un recente sondaggio, oltre una persona su cinque (22 per cento) che vive con bambini piccoli (sotto i 12 anni) ha riferito di avere difficoltà a concentrarsi sul proprio lavoro per tutto o per la maggior parte del tempo, rispetto a solo il 5 per cento delle famiglie senza figli e il 7 per cento con bambini tra i 12 e i 17 anni (Eurofound, 2020b). In particolare, i genitori single e i genitori di bambini con disabilità o con difficoltà di apprendimento considerano la situazione molto stressante.

Inoltre, secondo quanto dichiarato dagli intervistati, i lavoratori apprezzano di non doversi spostare per raggiungere il luogo di lavoro — beneficiando della mancanza dello stress correlato — di poter trascorrere più tempo con i figli e il coniuge e di avere una certa flessibilità sull'orario di lavoro.

Ma come possono i lavoratori disconnettersi del tutto dal lavoro quando i confini tra lavoro e vita privata sono così confusi? Le imprese possono adottare diverse misure per contribuire al raggiungimento di un equilibrio tra lavoro e vita privata, tra cui:

- ▶ Promuovere la separazione tra lavoro e vita privata stabilendo chiare aspettative sui risultati lavorativi e, allo stesso tempo, offrendo ai lavoratori la flessibilità di gestire l'orario di lavoro in base alle proprie esigenze individuali.
- ▶ Garantire ai lavoratori la libertà di disconnettersi dal lavoro in determinati orari riservati al riposo e alla vita personale senza ripercussioni negative sulle loro prestazioni lavorative.
- ▶ Incoraggiare la comunicazione aperta e la cooperazione tra i lavoratori e i dirigenti in merito alla programmazione, alla disponibilità e alla separazione tra lavoro e vita privata all'interno dei team.
- ▶ Supportare i lavoratori che si occupano dei bambini piccoli o di altri membri della famiglia, per i quali potrebbe essere difficile portare a termine il lavoro e soddisfare le aspettative dei datori di lavoro. Questi lavoratori dovrebbero beneficiare di un supporto mirato, come i programmi speciali di congedo parentale, attuati in diversi paesi sulla base del dialogo sociale e delle consultazioni tra lavoratori e datori di lavoro, sia a tempo pieno che a tempo parziale.



## 4. La dimensione di genere del telelavoro durante la pandemia di COVID-19

---

Il mondo del lavoro, incluso il telelavoro, ha un approccio di genere. Il telelavoro potrebbe potenzialmente svantaggiare le donne, che di solito hanno l'onere della cura dei bambini e dell'ambiente domestico, oltre che del lavoro. Tuttavia, lavorare da casa può aiutare le lavoratrici a conciliare vita professionale e vita privata. Un importante studio ha infatti rilevato che le telelavoratrici hanno riportato risultati leggermente migliori rispetto ai loro omologhi uomini (Eurofound e OIL, 2017). L'impatto del telelavoro sulla conciliazione del lavoro e della vita privata dei lavoratori e delle lavoratrici dipende da molti fattori, tra cui il quadro giuridico e normativo, la divisione del lavoro in base al genere, la cultura organizzativa, nonché le politiche e le pratiche adottate dal loro datore di lavoro.

Le disuguaglianze e le sfide sociali ed economiche delle donne sono aggravate dall'attuale crisi, che richiede alle imprese e alle altre organizzazioni di adottare una prospettiva di genere nella loro risposta al COVID-19 (UN Women, 2020). Le donne che lavorano in prima linea nel settore sanitario o nella vendita al dettaglio di articoli di prima necessità, o che conciliano il lavoro da casa con le responsabilità di assistenza degli anziani e dei bambini devono essere ascoltate. Lo sviluppo delle politiche in materia di lavoro flessibile dovrebbe infatti tener conto delle loro opinioni e preoccupazioni. Inoltre, secondo una prima analisi, l'occupazione femminile sarà probabilmente più colpita dalla crisi economica indotta dalla pandemia rispetto a quella maschile (OIL, 2020f).

Le imprese dovrebbero prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- ▶ Tutti i dati raccolti dalle imprese, anche in riferimento alla pandemia, dovrebbero essere disaggregati per genere, al fine di valutare l'impatto di diversi fattori su uomini e donne. Tali dati dovrebbero essere comunicati ai dirigenti di diversi livelli, affinché ne tengano conto nell'attuazione dei piani di risposta alle pandemie.
- ▶ Durante una pandemia, una delle principali sfide per le imprese può riguardare la difficoltà delle lavoratrici di conciliare lavoro e vita privata. Le valutazioni delle prestazioni non dovrebbero premiare solo quei lavoratori che sono stati in grado di continuare a lavorare a pieno regime durante la pandemia, penalizzando i lavoratori che sono riusciti a farlo a causa di questioni personali, come ad esempio la didattica da casa dei propri figli a causa della chiusura delle scuole.
- ▶ I datori di lavoro devono dimostrare empatia e apertura nel sostenere le lavoratrici e i lavoratori con responsabilità assistenziali, impedendo che abbiano come unica scelta quella di ridurre l'orario lavorativo o di lasciare completamente il lavoro, che non farebbe altro che penalizzare la loro carriera.
- ▶ I rapporti di molti paesi che attualmente vivono o hanno vissuto le stringenti misure di confinamento imposte dal governo per frenare la diffusione del Coronavirus hanno rilevato che l'incidenza della violenza domestica è aumentata in modo esponenziale (OIL, 2020g). Per molte sopravvissute di violenza domestica, il lavoro offre una tregua dall'imprevedibilità degli abusi, in quanto il pericolo è più reale all'interno dell'ambiente domestico piuttosto che all'esterno. I datori di lavoro devono intervenire nelle attività di sensibilizzazione, offrendo sostegno e assistenza alle potenziali vittime, oltre a incoraggiare i lavoratori a sostenersi reciprocamente e a individuare tempestivamente i segnali di allarme che rivelano l'esistenza di abusi o violenze domestiche di uno dei colleghi. In linea con quanto stabilito dalla Convenzione dell'OIL sulla violenza e le molestie del 2019 (n. 190) e la relativa Raccomandazione (n. 206), le imprese dovrebbero comunicare alle lavoratrici e ai lavoratori le modalità per effettuare una segnalazione e per ottenere sostegno in caso di violenza domestica, quali i numeri di emergenza nazionali e locali e i servizi con operatori qualificati che, ricorrendo a particolari parole chiave per segnalare gli abusi, attivano immediatamente una risposta da parte delle autorità competenti.



- ▶ I datori di lavoro dovrebbero continuare a promuovere politiche e misure a favore della famiglia e a incoraggiare gli uomini a condividere equamente le responsabilità assistenziali e di cura attraverso un collocamento mirato dei dipendenti e l'adozione di iniziative, come l'identificazione dei dirigenti di sesso maschile come modelli di buone pratiche da seguire, le campagne sui social-media, i blog interni o la diffusione di foto e video. È importante che le nuove modalità di lavoro offrano alle lavoratrici e ai lavoratori pari opportunità di telelavoro e valide soluzioni per conciliare lavoro e vita privata (OIL, 2020f).
- ▶ L'introduzione del telelavoro a tempo pieno e continuo come misura di confinamento non deve rappresentare un passo indietro nelle conquiste in materia di parità di genere né ostacolare la promozione della diversità e dell'inclusione da parte delle imprese.
- ▶ Infine, è essenziale includere le donne e la dimensione di genere nelle risposte e nelle task force relative al COVID-19.



## 5. La fiducia e la cultura organizzativa

---

Il successo di un'impresa nella risposta e nella gestione della pandemia dipende dalla sua cultura organizzativa e dai suoi valori. Diversi fattori, come la cultura, la capacità di leadership, la trasparenza e il livello di fiducia all'interno dell'impresa influenzano la gestione del telelavoro e la relativa percezione da parte dei lavoratori.

Molte imprese hanno risposto tempestivamente alla crisi, alcune hanno introdotto un periodo di prova del telelavoro per i loro lavoratori, molti dei quali non sono più tornati sul posto di lavoro dall'inizio dell'emergenza. I datori di lavoro che hanno prontamente informato in modo chiaro e aperto i lavoratori sugli sviluppi e sui potenziali rischi della pandemia, supportandoli in ogni aspetto del telelavoro, hanno beneficiato di una forza lavoro altamente motivata, di un maggiore livello di fiducia e di un impatto positivo a lungo termine sulla cultura organizzativa dell'impresa.

La fiducia è il "collante" che tiene insieme tutti gli aspetti del telelavoro. I dirigenti, i telelavoratori e i loro colleghi devono beneficiare di un rapporto di fiducia reciproca. Senza questa premessa, il telelavoro non può essere efficace. (OIL, 2020a). La fiducia può essere costruita in modo proattivo dalle imprese, anche se i team lavorano a distanza.

Questi sono alcuni dei passi che i lavoratori e le imprese possono compiere per costruire la fiducia e mantenere rapporti di fiducia tra i dipendenti e con i dirigenti:

- ▶ I lavoratori devono sentirsi liberi di prendere delle decisioni senza temere ripercussioni negative e devono essere rassicurati sul fatto che commettere errori fa parte del processo di apprendimento e di sviluppo. Se i lavoratori sanno di godere della fiducia altrui, non coinvolgeranno inutilmente altri colleghi nella risoluzione dei problemi o nel processo decisionale, il che si tradurrà in una maggiore efficienza.
- ▶ Definire in modo chiaro i risultati attesi e le relative scadenze è uno dei modi migliori per costruire la fiducia. Se i diretti superiori sapranno pianificare queste aspettative in modo chiaro, coinvolgendo i lavoratori nella discussione degli obiettivi e dei risultati, non sarà necessario supervisionare il lavoro in maniera meticolosa, poiché sarà più semplice identificare i problemi.
- ▶ È necessario spronare e coinvolgere i lavoratori nei processi organizzativi dell'impresa. Essi possono organizzare e programmare attività che alimentano la cultura organizzativa anche mentre lavorano a distanza, ad esempio, attraverso gruppi di mutuo sostegno, eventi informali, concorsi e altre iniziative.
- ▶ I lavoratori devono sapere come e quando possono contattare i loro colleghi e i diretti superiori per ottenere supporto, nonché per comunicare a questi ultimi i progressi lavorativi.
- ▶ Garantire le relazioni sociali tra i team durante il telelavoro contribuisce al rafforzamento della fiducia. Durante la crisi di COVID-19, le videochiamate informali, le pause caffè virtuali, i pranzi e la condivisione delle esperienze personali hanno influito positivamente sul benessere dei lavoratori, sul loro senso di appartenenza all'impresa e sulla fiducia reciproca.
- ▶ I dirigenti hanno oggi un ruolo ancora più importante nel garantire il benessere psicologico dei lavoratori, aggiornandoli regolarmente sullo stato in cui si trova l'impresa, sulle proiezioni salariali, sugli incentivi e le condizioni di lavoro. Ad esempio, organizzare riunioni informali online con cadenza settimanale, durante le quali i dirigenti senior danno aggiornamenti ai lavoratori e rispondono alle loro domande, si è rivelato uno strumento utile per costruire e mantenere un clima di fiducia.
- ▶ Altrettanto importante per costruire e mantenere rapporti lavorativi basati sulla fiducia è ascoltare le preoccupazioni, i problemi e le idee dei lavoratori, offrendo loro flessibilità e supporto.

- ▶ I dirigenti senior devono dare l'esempio sostenendo i valori dell'impresa, la fiducia e l'empatia, in modo da incoraggiare i lavoratori a sviluppare comportamenti conformi alla cultura dell'impresa.
- ▶ I gruppi informali di lavoratori all'interno dell'impresa, come i Gruppi di interesse o i Gruppi di affinità<sup>6</sup>, hanno un ruolo importante nella promozione della cultura dell'impresa e nella costruzione della fiducia durante la pandemia. È fondamentale incoraggiare tali gruppi a proseguire i loro incontri regolari, le loro attività e i loro sforzi di reclutamento, anche mentre la maggior parte dei lavoratori svolge il telelavoro. I gruppi che sostengono i padri, le madri single o i genitori con figli con disabilità o con difficoltà di apprendimento sono particolarmente utili per la condivisione di informazioni e il sostegno reciproco.
- ▶ Infine, non è consigliato il ricorso a strumenti e software di monitoraggio e controllo dei dipendenti da parte delle imprese. Questi strumenti possono apparentemente sembrare una facile soluzione per gestire le prestazioni dei telelavoratori, ma sollevano una serie di questioni etiche, che, se non affrontate, possono intaccare il rapporto tra il dipendente e il datore di lavoro, riducendo la fiducia e dando luogo ad atteggiamenti negativi e controproducenti (McParland, Connolly, 2020).

---

<sup>6</sup> I Gruppi di interesse per i dipendenti (ERG) sono gruppi di lavoratori che si riuniscono sul posto di lavoro sulla base di caratteristiche o esperienze di vita condivise. Gli ERG sono anche noti come Gruppi di affinità (Sample, 2011).



## 6. Le politiche a sostegno dei datori di lavoro e dei lavoratori per un telelavoro efficace

---

La pandemia di COVID-19 ha richiesto risposte rapide e drastiche da parte dei governi per limitare le interazioni sociali, al fine di rallentare la diffusione del virus e scongiurare il collasso dei sistemi sanitari. Le principali misure attuate dai governi sono state la chiusura temporanea di attività non essenziali e di altre imprese e l'introduzione di politiche a sostegno del lavoro da casa per quei lavoratori le cui funzioni sono compatibili con il telelavoro.

Tuttavia, il passaggio al telelavoro non è stato semplice e agevole per tutte le imprese e le organizzazioni pubbliche, specialmente per quelle con una scarsa esperienza di telelavoro. Le principali ragioni alla base di tale difficoltà sono state:

- ▶ la cultura organizzativa,
- ▶ la resistenza della direzione,
- ▶ la mancanza di strumenti e dispositivi informatici appropriati,
- ▶ una gestione non informatizzata del lavoro,
- ▶ la mancanza di competenze e di attività formative per sostenere i team che passano al telelavoro,
- ▶ la mancanza di linee guida interne sulla salute e la sicurezza per il lavoro da casa,
- ▶ l'esistenza di una legislazione del lavoro che non garantisce pari diritti e tutele ai telelavoratori e ai lavoratori che svolgono l'attività in sede, e
- ▶ problemi di sicurezza dei dati e di privacy.

Estendere il telelavoro è una sfida comune per i vari dipartimenti e le agenzie governative competenti, i rappresentanti dei datori di lavoro, i sindacati e gli organismi professionali che sostengono i datori di lavoro. Questi attori possono contribuire a una transizione più agevole al telelavoro offrendo consulenza, risorse informative, webinar e sostegno finanziario durante e dopo la pandemia.

### **Quali sono le principali soluzioni politiche per sostenere i datori di lavoro e i lavoratori in materia di telelavoro?**

#### **1. Fornire informazioni aggiornate, affidabili e accessibili a tutti gli attori coinvolti nel telelavoro durante la pandemia di COVID-19:**

- ▶ Fornire chiarimenti sull'applicabilità dei diritti e degli obblighi esistenti e sulle modifiche adottate a causa della pandemia.
- ▶ Fornire consigli o indicazioni sulle attrezzature minime necessarie per lo svolgimento del telelavoro (compresi i computer e le applicazioni software).
- ▶ Fornire informazioni accurate e aumentare la sensibilizzazione sulle questioni di salute e sicurezza, compresi i requisiti ergonomici.

- ▶ Emettere raccomandazioni per garantire la sicurezza informatica durante il telelavoro e fornire indicazioni sul rispetto delle norme sulla protezione dei dati e sulla privacy da parte dei datori di lavoro, come il regolamento generale dell'UE sulla protezione dei dati (GDPR)<sup>7</sup>.

### Caso studio: Smart Working (Italia)

Lo smart working, altrimenti noto come lavoro agile, è disciplinato in Italia dalla Legge n. 81/2017, con l'obiettivo principale di promuovere la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, al fine di aumentare la competitività dell'azienda e il rapporto di fiducia tra lavoratore e datore di lavoro. Questa nuova forma di lavoro si basa sull'utilizzo della flessibilità del lavoro e della gestione per obiettivi. Formalmente, lo smart working richiede un accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro in forma scritta.

In risposta alla pandemia di COVID-19, il 1° marzo 2020 è stato adottato un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, in base al quale i datori di lavoro possono consentire ai propri lavoratori lo svolgimento del lavoro a distanza, anche senza gli accordi individuali in forma scritta previsti dalla Legge n. 81/2017. Per il periodo limitato di 6 mesi del decreto, il lavoro agile sarà considerato come una misura per garantire la salute e la sicurezza sul lavoro. Per quanto riguarda i requisiti formali dell'accordo di Smart Working semplificato, i datori di lavoro dovranno fornire ai lavoratori gli strumenti informatici necessari per svolgere il lavoro a distanza. I datori di lavoro sono tenuti inoltre a trasmettere ai propri dipendenti informazioni sui potenziali rischi per la salute e la sicurezza derivanti da questi accordi di lavoro.

## 2. Prevedere diverse forme di sostegno finanziario, fiscale e amministrativo e altri sgravi:

- ▶ Offrire un pagamento forfettario una tantum o un sostegno finanziario alle piccole e medie imprese per l'acquisto di attrezzature per svolgere il lavoro a distanza.
- ▶ Erogare dei sussidi per l'acquisto di servizi di formazione per il passaggio al telelavoro.
- ▶ Introdurre misure di sostegno fiscale e finanziario, come il differimento e la dilazione dei pagamenti o la riduzione delle aliquote per alleviare l'onere finanziario dei datori di lavoro, a condizione che i loro lavoratori siano autorizzati e incoraggiati a lavorare a distanza.
- ▶ Snellire alcune procedure burocratiche riguardanti il luogo di lavoro, come ad esempio le procedure di valutazione della conformità dell'ambiente lavorativo domestico ai requisiti di salute e sicurezza, al fine di consentire l'immediata attuazione del telelavoro, a condizione che ciascun lavoratore effettui un'autovalutazione del proprio posto di lavoro.
- ▶ Adottare un approccio flessibile e, se necessario, allentare le norme esistenti (ad esempio, l'obbligo del datore di lavoro di fornire sedute ergonomiche o di stipulare un accordo prima del passaggio al telelavoro).

## 3. Supportare i telelavoratori, attraverso:

- ▶ L'introduzione di nuove norme sul telelavoro, quali: migliori standard di protezione per tutti i lavoratori a distanza; programmazione flessibile degli orari di lavoro; la disconnessione dal lavoro in orari dedicati al riposo e alla vita personale; il corretto uso degli strumenti TIC; misure di salute e sicurezza; e diritti collettivi.
- ▶ Il rimborso (totale o parziale) dei costi di elettricità, comunicazioni, riscaldamento e/o aria condizionata e altri costi specifici sostenuti dai telelavoratori.

<sup>7</sup> Il regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) 2016/679 è un regolamento dell'Unione europea sulla protezione dei dati e sulla privacy all'interno dell'UE e dello Spazio economico europeo. Si occupa anche del trasferimento di dati personali al di fuori dell'UE e dello Spazio economico europeo. Questo regolamento tutela i diritti e le libertà fondamentali delle persone fisiche e in particolare il loro diritto alla protezione dei dati personali.

**Caso studio: Malta Enterprise — Regime di sovvenzione in contanti per il telelavoro (Malta)**

Il 16 marzo 2020, Malta Enterprise ha pubblicato, nell'ambito del Business Development and Continuity Scheme (Programma di sviluppo aziendale e continuità operativa), delle linee guida e un bando per la presentazione di richieste di agevolazione per i datori di lavoro che offrono accordi di telelavoro ai dipendenti le cui funzioni possono essere svolte da casa. Tale bando aveva l'obiettivo di supportare gli investimenti dei datori di lavoro e dei lavorato-

ri nelle tecnologie per il telelavoro, oltre a offrire una parziale compensazione dei costi del lavoro a distanza. La partecipazione era aperta a tutte le imprese, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore, e prevedeva l'erogazione di un sostegno fino a 500 euro per ciascun accordo di telelavoro con un limite massimo di 4.000 euro per impresa. Sono state presentate 1001 domande, di cui 845 sono state ritenute ammissibili.

- ▶ L'adozione di un approccio flessibile nella pianificazione dell'orario lavorativo e nel controllo del piano di lavoro (ad esempio, la giornata lavorativa del telelavoratore può iniziare prima o finire più tardi in base alle esigenze individuali, come le responsabilità di assistenza e gli obblighi della didattica a distanza).
- ▶ L'adozione di misure fiscali per i telelavoratori che si trovano in paesi diversi da quello dell'impresa, al fine di evitare la doppia imposta sul reddito.

**Caso studio: Legge sulla regolamentazione del telelavoro (El Salvador)**

Il 20 marzo 2020 l'Assemblea Legislativa della Repubblica del Salvador ha approvato la legge sulla regolamentazione del telelavoro, che era stata discussa per un anno prima della sua approvazione. Questa legge è stata promulgata come conseguenza del diffuso ricorso al telelavoro nel contesto pandemico del COVID-19. La nuova legge è applicabile solo ai lavoratori subordinati, tanto nel settore privato quanto in quello pubblico. Essa inoltre sancisce il carattere di volontarietà del telelavoro, attuabile sulla base di un accordo scritto tra il datore di lavoro e il lavoratore che stabilisce i termini e le condizioni. È importante sottolineare che la legge stabilisce le modalità relative all'orario di lavoro del telelavoratore e al luogo di svolgimento della

prestazione lavorativa. I datori di lavoro hanno gli stessi obblighi già stabiliti dalla legge sul lavoro e hanno anche la responsabilità di fornire gli strumenti necessari per il telelavoro. I telelavoratori, dall'altra parte, hanno gli stessi diritti dei lavoratori che lavorano presso i locali dell'impresa, come la sicurezza sociale, la SSL, la libertà di associazione. (La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 2020). L'Agenzia per la promozione degli investimenti di El Salvador (Proesa) stima che questo lavoro flessibile potrebbe salvare circa 20.000 posti di lavoro che altrimenti avrebbero corso il rischio di essere persi, soprattutto nel settore della consulenza telefonica (Rivas, 2020).

**4. Coinvolgere le parti sociali nella progettazione e nell'attuazione del telelavoro, in conformità con i principi della Convenzione dell'OIL sulla contrattazione collettiva del 1981 (n. 154):**

- ▶ Avviare consultazioni con le parti sociali sulle norme e i regolamenti che disciplinano il telelavoro.
- ▶ Informare i loro membri sui vantaggi del telelavoro e offrire assistenza nel passaggio al telelavoro.
- ▶ Utilizzare le ampie reti delle parti sociali per condividere le loro esperienze, rafforzarsi reciprocamente e per diffondere importanti informazioni governative sul lavoro da casa.
- ▶ I rappresentanti sindacali devono responsabilizzare i datori di lavoro in materia di sicurezza sul posto di lavoro. Se i rappresentanti sindacali ritengono che i luoghi di lavoro non sono sicuri a causa del rischio di contagio di COVID-19, devono contattare il dipartimento legale del loro sindacato per ottenere consigli urgenti su come intervenire in conformità con la Convenzione dell'OIL sulla salute e la sicurezza sul lavoro del 1981 (n. 155).

- ▶ Garantire che i datori di lavoro adempiano pienamente all'obbligo di formare e informare i lavoratori sulle misure di SSL al loro rientro sul posto di lavoro. I sindacati possono anche supportare i lavoratori mantenendo un dialogo attivo con i loro membri.

### **Caso studio: Raccomandazioni per il telelavoro in vista della ripresa delle attività lavorative e delle prospettive future (Francia)**

A metà maggio del 2020, mentre la Francia decretava la fine delle misure di confinamento, tre grandi sindacati — la Confederazione democratica francese del lavoro, la Confederazione francese dei lavoratori cristiani e l'Unione nazionale dei sindacati autonomi — si apprestavano a rilasciare una dichiarazione congiunta sulla necessità di sviluppare una strategia d'azione per il futuro del telelavoro in Francia. La dichiarazione si concentrava sui seguenti punti:

- ▶ il telelavoro deve essere oggetto di un dialogo sociale produttivo tra datori di lavoro e lavoratori e deve basarsi su una Carta concordata o un accordo scritto.
- ▶ Le imprese che ricorrono con maggior frequenza al telelavoro occasionale devono rivedere l'organizzazione del lavoro.
- ▶ Tutte le funzioni lavorative devono essere considerate in virtù della loro compatibilità con il telelavoro. Allo stesso modo, l'identificazione di nuove figure lavorative deve tener conto della possibilità di svolgere il telelavoro.
- ▶ La natura volontaria del telelavoro deve essere tutelata.
- ▶ La digitalizzazione e le questioni di salute e sicurezza devono essere necessariamente prese in considerazione.
- ▶ Le misure sopra elencate devono tenere conto anche della situazione specifica dei lavoratori con disabilità.
- ▶ Le imprese devono investire negli strumenti e nei processi necessari per un telelavoro efficace, per garantire ai lavoratori la massima qualità del telelavoro.



## 7. Il futuro del telelavoro dopo il COVID-19

Con l'ingresso di molti paesi nella cosiddetta fase 2 di contenimento della pandemia di COVID-19, i datori di lavoro si apprestano al ritorno dei lavoratori negli uffici, nelle fabbriche e nei negozi. Tuttavia, la riapertura dei luoghi di lavoro e la ripresa economica avverranno in maniera graduale, ma non è escluso che possano esserci ulteriori interruzioni a causa di una possibile seconda ondata di contagi.

Nell'aprile 2020, l'OMS ha divulgato un messaggio che sottolinea i rischi di un precipitoso ritorno sul posto di lavoro, in quanto l'allentamento prematuro delle misure di distanziamento sociale potrebbe portare a un aumento incontrollato dei contagi di COVID-19 e a una seconda ondata di casi (OMS, 2020b).

Le incertezze sullo sviluppo e sulla diffusione di un vaccino sicuro ed efficace e la mancanza di opzioni terapeutiche ostacoleranno la ripresa economica e il ritorno alla "normalità" per quasi tutte le realtà lavorative. I paesi cercheranno di passare in maniera controllata da uno scenario di rapida trasmissione a una situazione stabile e sostenibile di bassa o nessuna trasmissione, e ogni attore del mondo del lavoro deve contribuire a un ritorno al lavoro disciplinato e ben organizzato, adottando comportamenti prudenti nel breve e medio termine.

La portata dell'impatto del COVID-19 sui mercati del lavoro è ancora da determinare. Tuttavia, l'incidenza del telelavoro sarà probabilmente più elevata rispetto al periodo pre-crisi (si veda ad esempio Eurofound, 2020a).

I governi e le parti sociali dovranno pianificare diversi scenari, che vedranno un inasprimento o un attenuamento delle misure restrittive a seconda che l'epidemia avanzi o si ritiri nel loro paese, e dovranno altresì predisporre degli accordi sul telelavoro nel caso si renda necessario un nuovo e repentino passaggio a questa modalità di lavoro.

### Caso studio: Banca multinazionale di servizi finanziari (Canada)

Al 31 gennaio 2020, la Banca contava circa 45.000 dipendenti, di cui solo il 5% lavorava a distanza prima dell'emergenza del COVID-19. La pandemia del COVID-19 ha costretto la Banca a rivedere radicalmente le sue politiche sul posto di lavoro. La Banca prevede che fino all'80 per cento del suo personale — circa 36.000 dipendenti — potrebbe adottare nuove modalità di lavoro flessibili che combinano il lavoro da casa con il lavoro in ufficio, anche dopo che la pandemia si sarà placata<sup>8</sup>.

In un periodo di forte incertezza, i lavoratori, i datori di lavoro e i governi dovranno adattarsi a un nuovo modo di vivere e di lavorare, che richiederà nuove forme di comportamento e nuove norme. Molto probabilmente comporterà una forma ibrida o mista di isolamento (ossia il telelavoro) e di deconfinamento (ossia la possibilità di recarsi sul posto di lavoro in maniera contingentata per garantire il distanziamento fisico).

In molti paesi, il governo ha imposto misure di confinamento e di telelavoro di massa in situazioni di emergenza spesso senza il coinvolgimento delle parti sociali nella contrattazione o nell'elaborazione di accordi in materia telelavoro. Fanno eccezione alcuni paesi, come la Germania e i paesi dell'Europa del Nord, in cui questi processi sono profondamente radicati a tutti i livelli delle strutture esistenti.

In futuro, bisognerà garantire il pieno coinvolgimento delle parti sociali nella valutazione dei risultati delle prime due fasi di risposta alla pandemia e della transizione al telelavoro, nonché nell'applicazione di tali risultati per aggiornare le politiche esistenti in materia di telelavoro o per elaborarne di nuove.

<sup>8</sup> Le informazioni contenute in questo riquadro sono tratte da interviste riservate con i rappresentanti dell'azienda.



Alcune ricerche e sondaggi effettuati durante le prime fasi della pandemia hanno rilevato che un'elevata percentuale di lavoratori vorrebbe lavorare da casa con maggiore frequenza, anche dopo l'allentamento delle misure di distanziamento sociale. Inoltre, alcuni lavoratori si sono resi conto che il loro lavoro può essere svolto al di fuori della sede di lavoro abituale, e ora si sentono più a loro agio con la tecnologia. Molti dirigenti inizialmente restii al lavoro da casa hanno sperimentato che è facilmente attuabile e sono adesso favorevoli a ricorrere con maggior frequenza al telelavoro. Ad esempio, uno studio condotto su 1.000 titolari di PMI e sui responsabili delle politiche di 19 città del Regno Unito riferisce che quasi una PMI su tre (29 per cento) è intenzionata a estendere il lavoro flessibile dopo la pandemia (Smith, 2020).

Se da una parte i datori di lavoro e i lavoratori stanno valutando la possibilità di estendere il telelavoro, dall'altra anche i clienti si sono dimostrati più aperti ad accettare che i servizi siano forniti da team o dipendenti che lavorano da remoto.

In futuro, i datori di lavoro tanto delle imprese private quanto del settore pubblico potrebbero valutare la possibilità di destinare una parte significativa dei dipendenti al telelavoro. A tale scopo, sarà necessario tenere in considerazione i seguenti punti nella transizione verso questa "nuova e migliore normalità":

- ▶ Aggiornare o elaborare le politiche sul telelavoro e sul ritorno al lavoro sulla base dell'esperienza acquisita con il piano iniziale contro la pandemia di COVID-19, tenendo conto delle opinioni dei lavoratori e dei datori di lavoro su ciò che ha funzionato bene e su ciò che può essere migliorato, nonché dell'eventuale necessità di investire nelle nuove tecnologie digitali per un telelavoro efficace nel lungo termine.
- ▶ Coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti nella valutazione di quanto appreso sul passaggio al telelavoro, nonché nell'aggiornamento o nell'elaborazione delle politiche sul telelavoro, sulla base di tale esperienza.
- ▶ Adottare delle linee guida utili ai responsabili delle politiche per tutelare i lavoratori più fragili, quali i lavoratori con condizioni cliniche di base, i lavoratori anziani, i quali sono maggiormente esposti al rischio di sviluppare gravi problemi di salute, i lavoratori che condividono la casa con persone con condizioni cliniche di base e le donne, che probabilmente avranno un onere sproporzionato nelle responsabilità di cura e assistenza in caso di chiusura delle scuole o di altre strutture di assistenza (OIL, 2020a). Le lavoratrici in gravidanza e le neomamme sono particolarmente vulnerabili durante, pertanto i datori di lavoro devono rispettare le disposizioni delle due Convenzioni dell'OIL pertinenti (Convenzione sulla tutela della maternità del 2000, n. 183 e Convenzione sui lavoratori con responsabilità familiari del 1981, n. 156) e le relative raccomandazioni.
- ▶ Valutare i vari ruoli all'interno dell'impresa, al fine di determinare quali possono alternare il telelavoro al lavoro in sede per un determinato numero di giorni a settimana. Sulla base di questi risultati, aggiornare le politiche dell'impresa e i piani individuali in materia di telelavoro.
- ▶ Considerare la possibilità di modificare le politiche di telelavoro esistenti per garantire la loro conformità ai termini e alle condizioni dei contratti collettivi di lavoro.
- ▶ Valutare su base continuativa l'esperienza dei lavoratori con il telelavoro e monitorare il cambiamento delle loro esigenze eseguendo regolarmente sondaggi, interviste, focus group e sessioni di domande e risposte, al fine di garantire che il loro punto di vista sia preso in considerazione nell'elaborazione e nell'implementazione delle future politiche in materia di telelavoro.
- ▶ Valutare regolarmente le esigenze di apprendimento dei lavoratori e dei dirigenti, quindi sviluppare e offrire una formazione specifica per costruire tali competenze e per rafforzare la fiducia nell'adozione di nuove modalità di lavoro, come il telelavoro e altre forme di lavoro flessibile (ad esempio, accordi sulla flessibilità dell'orario di lavoro), gli orari scaglionati, la rotazione di orari e dipendenti, e così via.

**Caso studio: Azienda produttrice di mobili (mondiale)**

Questa azienda statunitense di mobili ha sempre adottato un approccio più informale nella gestione del lavoro flessibile, ma è adesso impegnata nella formalizzazione di alcune linee guida in materia. Ciò è stato dettato dalla necessità di ridurre la densità di lavoratori all'interno degli uffici, oltre a garantire pari condizioni in tutte le sue sedi a livello mondiale. Le linee guida sono state concepite come supporto per i dipendenti e i dirigenti, garantendo l'obiettività nel processo decisionale su chi può passare al lavoro a distanza. Esse si basano su valutazioni di fattori quali la natura del lavoro, la modalità di lavoro preferita, la disponibilità di spazi per gli uffici (in ottemperanza alle nuove misure sul distanziamento sociale e alle disposizioni del governo) e delle condizioni per il lavoro da casa dei dipendenti. L'azienda intende inoltre integrare le linee guida con una serie di strumenti a sostegno del lavoro flessibile e dello sviluppo dei dirigenti che devono sempre più gestire i dipendenti da remoto<sup>9</sup>.

I responsabili delle politiche dovrebbero anche prendere in considerazione le seguenti azioni per contribuire a promuovere un ambiente favorevole al telelavoro tanto nelle imprese private quanto nelle organizzazioni pubbliche:

- ▶ monitorare e valutare il ricorso agli incentivi finanziari proposti e l'impatto dei loro sforzi legislativi durante le fasi iniziali della pandemia; trarre delle conclusioni dai risultati di tali analisi; e basarsi sugli esiti positivi per supportare meglio i datori di lavoro per un'efficace implementazione del telelavoro.
- ▶ Se non è stato già fatto, le autorità nazionali dovrebbero rivedere i loro piani operativi per affrontare la pandemia di COVID-19 in termini di prevenzione e di mitigazione degli impatti sociali della crisi, compreso nel campo del telelavoro, nonché in quelle aree che possono colpire in modo sproporzionato i gruppi vulnerabili, come le donne, gli anziani, le persone con disabilità, i migranti, i genitori single, e così via.
- ▶ Infine, il dialogo sociale rimane di vitale importanza. È fondamentale che i responsabili delle politiche coinvolgano le parti sociali nell'analisi di quanto appreso sul passaggio al telelavoro, che sarà poi utile per aggiornare o elaborare le politiche in materia di telelavoro.

<sup>9</sup> Le informazioni contenute in questo riquadro sono tratte da interviste riservate con i rappresentanti dell'azienda.



## 7. Riferimenti

---

- Alexander, D. 2020. [BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work](#) . *Bloomberg.com Business*, 5 maggio.
- Allyn, B. 2020. [Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance](#) . 13 maggio.
- Batchelor, J. 2020. [After the lockdown: China studios on returning to work](#) . 3 aprile.
- Bick, R. et al. 2020. [A blueprint for remote working: Lessons from China](#) . McKinsey & Company. 23 marzo.
- Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, and Gideon James Rubin. 2020. ["The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence."](#) *The Lancet* 395 (10227): 912–20.
- Cartmill, C., 2020. ["New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world."](#) *Belfast News Letter*. 28 maggio.
- Dooley, B., 2020. ["Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard"](#) . *The New York Times*, 16 aprile.
- Eurasia Review. 2020. ["Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic."](#) *Eurasia Review*. 4 maggio.
- Eurofound. 2020a. [COVID-19 could permanently change teleworking in Europe](#) . Dublino: Eurofound. 26 marzo.
- \_\_\_\_\_. 2020b. [Living, working and COVID-19: First findings – April 2020](#) . Dublino: Eurofound.
- \_\_\_\_\_ and ILO. 2017. [Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work](#) . Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.
- EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible](#) . by Lorenzo Munar, European Agency for Safety and Health at Work.
- ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium- Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services) 2002. [European Framework Agreement on Telework](#) . Bruxelles.
- Eurostat. 2018. [Working from home in the EU](#) . 20 giugno.
- Forbes Insights Report. 2017. [The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration](#) . Washington DC.
- Gómez-Jordana Moya R., 2020. [The current COVID-19 pandemic in Africa](#) . 6 aprile.
- Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.
- Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. 2005. "Managing virtual teams: a review of current empirical research". *Human Resource Management Review*. 15(1): 69–95.
- ILO. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#) . Ginevra.
- \_\_\_\_\_. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#) . 26 marzo.
- \_\_\_\_\_. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#) . ILO Policy brief. Ginevra.
- \_\_\_\_\_. 2020c. [In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work](#) . Ginevra.
- \_\_\_\_\_. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#) . Ginevra.

- \_\_\_\_\_. 2020e. [Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking](#) . Ginevra.
- \_\_\_\_\_. 2020f. [The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#) . ILO Policy brief. Ginevra.
- \_\_\_\_\_. 2020g. [ILO Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\): 12 ways it can support the COVID-19 response and recovery](#) . ILO Brief. Ginevra
- \_\_\_\_\_. 2020h. [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#) . ILO Policy Brief. Ginevra. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](#); [covid19globalemployer.com](#); [ilo.org](#).
- Japan Times. 2018. [Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push](#) . 20 febbraio.
- Kaneko K. 2020. [To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom](#) . 27 aprile.
- Kolakowski, N. 2020. [COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers](#) . 5 maggio.
- McCulley, L. 2020. [Lockdown: Homeworkers putting in extra hours — instant messaging up 1900%](#) . 27 aprile.
- McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. ["Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation."](#) *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.
- Messenger, Jon C. (ed.). 2019. [Telework in the 21st Century, An Evolutionary Perspective](#) , ILO Future of Work series. Cheltenham, UK e Ginevra: Edward Elgar e ILO.
- Mullen, C. 2020. [Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office](#) . 6 maggio.
- Nsangou A. 2020. ["Télétravail: Difficile accommodation."](#) *Cameroon tribune*. 7 aprile.
- Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work](#) . 27 marzo.
- Powers, M. 2020. [In China, managing relationships, teams, and more meetings from home](#) . Microsoft. 7 aprile.
- Pratt, L. 2020. [Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees](#) . 13 maggio.
- Reisenwitz, C. 2020. ["How COVID-19 is impacting workers' calendars."](#) *Clockwise blog*. 21 aprile.
- Rivas, V. 2020. [Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos](#) . El Salvador. 21 marzo.
- Sample, G. 2011. *Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives*, Inclusion Change Management Conference, 17 agosto 2011.
- Smith, J. 2020. [One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic](#) . 24 aprile.
- Sorensen, H. 2016. [Best practices for managing telecommuting employees](#) . Capella University. 30 settembre.
- Spataro, J. 2020. [Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China](#) . Microsoft. 17 aprile.
- TUC (Trades Union Congress). 2020. [COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions](#) . Londra: TUC.
- UN Women. 2020. [Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience](#) . 27 marzo.
- WorldatWork. 2020. [Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19](#) . 29 aprile.
- WHO (World Health Organization). 2020a. [WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020](#) . 11 marzo.
- \_\_\_\_\_. 2020b. [Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19](#) . 28 aprile.

Willmot, Ben. 2020. ["When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response"](#). *CIPD Community blog*. 6 maggio.

## Convenzioni e Raccomandazioni dell'OIL che riguardano il telelavoro

- ▶ [Convenzione \(n. 156\) sui lavoratori con responsabilità familiari, 1981](#)
- ▶ [Convenzione \(n. 155\) sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, 1981](#)
- ▶ [Convenzione \(n. 164\) sulla protezione della salute e le cure mediche \(marittimi\), 1987](#)
- ▶ [Violence and Harassment Recommendation, 2019 \(No. 206\)](#)
- ▶ [Convenzione \(n. 190\) sulla violenza e sulle molestie, 2019](#)
- ▶ [Convenzione \(n. 154\) sulla contrattazione collettiva, 1981](#)
- ▶ [Convenzione \(n. 183\) sulla protezione della maternità, 2000](#)



## 7. Allegati

### Allegato I – Strumenti e risorse sviluppate in risposta alla pandemia di COVID-19

Titolo:	Breve descrizione:
<a href="#"><i>Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic</i></a> (Elementi chiave per un telelavoro efficace durante la pandemia di COVID-19)	Questo documento descrive gli aspetti principali per un efficace svolgimento del telelavoro durante la pandemia
<a href="#"><i>An employer's guide on managing your workplace during COVID-19</i></a> (Linee guida per migliorare l'ergonomia durante lo svolgimento del telelavoro)	Questa pagina web dell'OIL offre delle linee guida sul telelavoro, incluso il modo in cui migliorare l'ergonomia quando si lavora da casa.
<a href="#"><i>An employer's guide on managing your workplace during COVID-19</i></a> (Come gestire il luogo di lavoro durante il COVID-19: una guida per i datori di lavoro)	Questa guida è stata sviluppata dall'Ufficio OIL per le attività dei datori di lavoro (ILO-ACT/EMP) e fornisce indicazioni su come gestire il posto di lavoro e proteggere i lavoratori, anche in materia di salute e la sicurezza sul lavoro.
<a href="#"><i>In the face of a pandemic: Ensuring Safety and Health at Work</i></a> (Garantire la salute e la sicurezza sul lavoro durante una pandemia)	Questo rapporto dell'OIL analizza i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL) derivanti dalla diffusione della malattia da Coronavirus. Esamina i rischi psicosociali, ergonomici e altri importanti rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro associati alla pandemia di COVID-19.
<a href="#"><i>Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key Steps Employers can take</i></a> (Politiche per le famiglie e altre buone pratiche sul posto di lavoro nel contesto del COVID-19: misure per i datori di lavoro)	Questo documento, sviluppato da UN Women, OIL e Unicef, suggerisce ai datori di lavoro le principali azioni da intraprendere in termini di organizzazione flessibile del lavoro, misure di assistenza all'infanzia, misure di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e formazione in materia di SSL.
<a href="#"><i>Telework in the 21st century: An evolutionary perspective</i></a> (Il telelavoro nel XXI secolo: una prospettiva evolutiva)	Quest'opera offre un nuovo quadro concettuale sull'evoluzione del telelavoro nell'arco di quarant'anni.
<a href="#"><i>An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19</i></a> (Il lavoro da casa in risposta alla pandemia di COVID-19: una guida per i datori di lavoro)	Questa guida è stata sviluppata dall'Ufficio OIL per le attività dei datori di lavoro (ILO-ACT/EMP) per aiutare le organizzazioni delle aziende e dei datori di lavoro a fornire una guida pratica alle aziende associate che hanno implementato i protocolli del "lavoro da casa" nel 2020 come soluzione temporanea durante l'emergenza del COVID-19.

segue ...

... segue

Titolo:	Breve descrizione:
<a href="#"><i>Getting your workplace ready for COVID-19</i></a> (Preparare il luogo di lavoro al COVID-19)	Il documento sviluppato dall'OMS contiene delle linee guida su come preparare il luogo di lavoro al COVID-19.
<a href="#"><i>Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery</i></a> (Guida all'azione: prospettiva di genere nella risposta al COVID-19 del settore privato per una rapida ripresa economica)	Queste linee guida, sviluppate da UN Women, si concentrano sulla dimensione di genere dei piani di risposta al COVID-19 e la successiva fase di ripresa.
<a href="#"><i>Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response</i></a> (Supportare le persone e le aziende nella gestione del COVID-19: opzioni per un'immediata risposta occupazionale e di politica sociale)	Questa risorsa dell'OCSE contribuisce allo scambio di informazioni sul ruolo e l'efficacia dei vari strumenti politici.
<a href="#"><i>Responding to the coronavirus</i></a> (Contenere il Coronavirus)	Questa pagina web del CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) fornisce raccomandazioni aggiornati, risorse e linee guida per supportare i datori di lavoro e i professionisti nella loro risposta al COVID-19.
<a href="#"><i>Navigating COVID-19</i></a> (Superare il COVID-19)	Questa pagina di SHRM (Society for Human Resource Management) fornisce degli strumenti utili per costruire un nuovo mondo del lavoro.
<a href="#"><i>Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic</i></a> (Guida al telelavoro di massa di prolungato durante una pandemia)	Questa risorsa, a cura di WorkLife HUB, riassume i principali ruoli e responsabilità che le imprese, i loro lavoratori e i responsabili devono assumere nel passaggio al telelavoro d'emergenza.
<a href="#"><i>Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail</i></a> (I consigli della CNIL per attuare il telelavoro)	Questa pagina (in francese), a cura della CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), fornisce strumenti e documenti utili alle imprese sulla protezione dei dati durante il telelavoro.
<a href="#"><i>Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/ Home-learning using Tablet/Smartphone Devices</i></a> (Sette consigli pratici su fattori umani ed ergonomici per il telelavoro/la didattica a distanza utilizzando dispositivi tablet e smartphone)	Questo opuscolo, della Japan Human Factors and Ergonomics Society (JES), fornisce raccomandazioni per le persone che svolgono il telelavoro o la didattica a distanza attraverso dispositivi tablet o smartphone, basati sulla checklist sulla valutazione ergonomica delle postazioni di lavoro elaborata dall'OIL in collaborazione con l'IEA.

segue ...

... segue

Titolo:	Breve descrizione:
<a href="#"><i>IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19</i></a> (Guida dell'IOE sul telelavoro ai tempi del Covid-19)	Questo documento, a cura dell'Organizzazione internazionale dei datori di lavoro (IOE), fornisce una guida pratica ai datori di lavoro per comprendere le principali sfide del telelavoro durante le situazioni di emergenza, nonché le principali misure per la sua efficace attuazione.

## Allegato II – Le forme di comunicazione più utilizzate durante la pandemia di COVID-19

Categoria	Cosa/perché	Frequenza	Strumento
Organizzazione del lavoro			
Riunioni generale o brevi consultazioni	Trasmettere le principali informazioni e gli aggiornamenti dell'azienda garantendo che tutti siano correttamente aggiornati	Settimanale o mensile	Strumento di videoconferenza
Kik off meeting o incontri di rilancio	Stabilire aspettative, creare norme, discutere gli aspetti pratici e motivare il team	All'inizio del telelavoro del team, ripetuto mensilmente	Strumento di videoconferenza
Comunicazioni regolari	Prevenire errori nella comunicazione, coinvolgere e motivare il team e ottenere un feedback sulle capacità di tele-gestione; modalità: conversazioni individuali o riunioni di gruppo	Giornaliera o settimanale, pianificata, a seconda del progetto	Strumento di videoconferenza, telefono, applicazioni di messaggistica
Gestione delle prestazioni			
Conversazioni di coaching	Discutere della crescita del lavoratore e delle opportunità di cambiamento, stabilire le azioni necessarie	Mensile	Strumento di videoconferenza

segue ...



... segue

Categoria	Cosa/perché	Frequenza	Strumento
Analisi dei progressi con i singoli e i team	Tracciare il piano di lavoro, identificare le preoccupazioni, discutere i progressi, concordare obiettivi	Ogni 2 settimane	Strumento di videoconferenza
Costruzione della fiducia			
Incontri sociali e informali	Creare legami tra i lavoratori, aiutare i lavoratori a distanza a rimanere connessi e impegnati	Settimanale	Strumento di videoconferenza
Benessere			
Connessione rapida	Valutare la salute mentale e fisica dei lavoratori	Giornaliera, ogni due giorni	Telefono, applicazione di messaggistica
Problem-solving			
Sessione di domande e risposte con i dirigenti	Evitare pettegolezzi e rispondere alle preoccupazioni e alle inquietudini; chiarire la situazione con il team determinare quale è il loro stato d'animo	Settimanale o mensile	Strumento di videoconferenza
Attivare i sostenitori della cultura	Aprire un dialogo con il personale e dare nuovo slancio ai valori e alla missione	Settimanale o mensile	Strumento di videoconferenza

**Allegato III – Checklist****Orario lavorativo e organizzazione del lavoro**

	SI	NO
Sono stati redatti e approvati piani di telelavoro individuali per tutti i telelavoratori, che includono l'orario di lavoro e le ore di reperibilità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stato concordato e stabilito un sistema comune per segnalare la disponibilità tra i membri del team e verso i clienti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state istituite squadre interfunzionali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stata effettuata un'analisi e una mappatura delle competenze dei dipendenti e il personale è stato ridistribuito tra i team, a seconda delle necessità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Gestione delle prestazioni**

	SI	NO
I risultati attesi sono stati chiariti e articolati in maniera chiara e esplicita ai lavoratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state concordate scadenze e tempi realistici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I diritti superiori e i team-leader sono stati formati e sono ben addestrati nella gestione basata sui risultati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cultura del feedback dell'impresa è stata valutata e adattata al telelavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Digitalizzazione**

	SI	NO
Sono state valutate le necessità e le risorse necessarie per il telelavoro in termini di strumentazioni tecnologiche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stato valutato il livello delle competenze tecnologiche dei telelavoratori ed è stata impartita una formazione sugli strumenti adoperati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politica interna sull'uso degli strumenti tecnologici e digitali è stata rivista per includere l'uso di dispositivi propri da parte dei lavoratori e le modalità di sostegno finanziario o materiale per i lavoratori che lavorano da casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le informazioni sul supporto tecnico sono state ampiamente diffuse tra i telelavoratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formazione sulla protezione dei dati e della privacy è disponibile e ampiamente accessibile all'interno dell'impresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politica sul trattamento dei dati è conforme alla normativa e ai regolamenti applicabili in materia di privacy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Comunicazione

	SI	NO
È stato creato uno spazio dedicato sul sito web/intranet dell'impresa per le informazioni e le risorse relative al telelavoro e gli aggiornamenti delle politiche interne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le norme di comunicazione sono state definite e trasmesse ai telelavoratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le informazioni su quando e come contattare i diretti superiori sono disponibili e sono state ampiamente diffuse (tramite diversi canali) ai telelavoratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I lavoratori sono stati incoraggiati ad adottare una comunicazione informale all'interno dei team e delle imprese.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Salute e sicurezza sul lavoro

	SI	NO
Sono stati identificati i potenziali rischi e pericoli per la salute e la sicurezza dei telelavoratori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I telelavoratori sono stati informati dei loro diritti e doveri relativi alla loro salute e sicurezza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stata esaminata la possibilità di fornire ai lavoratori un supporto fisico e mentale e sono state intraprese le relative azioni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È stata esaminata e concessa ai lavoratori la possibilità di prendere in prestito attrezzature ergonomiche (sedie, monitor) dall'ufficio per la durata del telelavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Aspetti giuridici e contrattuali

	SI	NO
Sono state esaminate le politiche di governo e le misure di supporto esistenti per i datori di lavoro i cui dipendenti lavorano da casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli stipendi dei lavoratori e i benefici sono stati rivisti e, se necessario, adeguati alla luce del telelavoro prolungato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state valutati e chiariti gli aspetti giuridici e fiscali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono stati richiesti visti, permessi di lavoro e altre formalità per i lavoratori stranieri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Formazione

	SI	NO
Sono effettuati regolarmente sondaggi online.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le opzioni di formazione e supporto per i telelavoratori e i loro superiori sono state valutate e implementate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formazione e il coaching sulle competenze trasversali e sugli aspetti comportamentali e normativi sono stati presi previsti e applicati sia per i lavoratori che per i dirigenti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Equilibrio tra lavoro e vita privata**

	SI	NO
Sono garantiti ai telelavoratori flessibilità e supporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state incoraggiate la comunicazione aperta e la cooperazione tra i lavoratori e i superiori in termini di programmazione, disponibilità e definizione dei confini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state ascoltate le problematiche relative al telelavoro per chi ha i bambini a casa in seguito alla chiusura di scuole e servizi di assistenza e sono state discusse e adottate le possibilità di sostegno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fiducia e cultura organizzativa**

	SI	NO
Sono state promosse le relazioni sociali tra i membri del team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Gruppi di interesse dei lavoratori o i Gruppi di affinità sono stati incoraggiati a continuare a svolgere la propria attività e a riunirsi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono state attuate comunicazioni regolari, corrette e positive da parte dei dirigenti senior, includendo anche sessioni di domande e risposte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Genere**

	SI	NO
Gli ostacoli normativi e le opinioni di genere sono stati affrontati al fine di superare gli stereotipi e i pregiudizi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le misure e le task-force in risposta alla pandemia hanno una prospettiva di genere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La rilevazione dei dati prevede la raccolta di dati disaggregati di genere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le misure di sensibilizzazione e di sostegno in materia di violenza di genere e di violenza domestica sono state trasmesse tra i telelavoratori con informazioni su dove trovare assistenza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante la pandemia di COVID-19 e il telelavoro sono stati mantenuti i programmi di leadership e di sviluppo incentrati sulle donne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Allegato IV – Tabella comparativa delle normative sul telelavoro di tre paesi  
(Italia, El Salvador e Cile)**

Settori chiave della normativa sul telelavoro/paese	El Salvador Decreto n. 600 contenente la Ley de re- gulacion del teletrabajo (Legge sulla regolamen- tazione del telelavoro del 20/03/2020	Italia Legge n. 27/2020, e decreto legge n. 34/2020 "Decreto Rilancio"	Cile Ley 21.220 sobre trabajo a Distancia y Teletrabajo (Legge 21.220 sul lavoro a distanza e il telelavoro del 01/04/2020)
Fornisce definizione/i con validità giuridica (telelavoro, telelavoratore)	✓	✓	
Contiene disposizioni sulle condizioni e le norme del lavoro (diritti, applicabilità, durata o durata massima, ritorno sul posto di lavoro, licenziamento, accesso al posto di lavoro, rifiuto, ecc.)	✓	✓	✓
Contiene disposizioni sulla protezione dei dati e sulla privacy			
Contiene disposizioni sulla salute e la sicurezza sul lavoro (attrezzature per videotermini, stress e salute mentale, ecc.)		✓	✓
Comprende disposizioni specifiche riguardanti le responsabilità delle parti, come il trasporto delle attrezzature dell'ufficio nei locali del telelavoratore o la manutenzione di tali attrezzature			
Include informazioni sulle attrezzature e sul rimborso dei costi nel caso in cui le attrezzature siano fornite dal lavoratore (strumenti, computer, ecc.)	✓	✓	✓
Prevede un accordo scritto tra il datore di lavoro e il lavoratore, o riferimenti al contratto collettivo di lavoro applicabile, come condizione per lo svolgimento del telelavoro.	✓	✓	✓
Contiene indicazioni sulla formazione dei dirigenti e dei lavoratori		✓	
Fornisce indicazioni sull'organizzazione del lavoro (orario di lavoro e straordinari, frequenza del telelavoro, luogo di lavoro, carico di lavoro, misurazione e valutazione delle prestazioni, aspettative, rendicontazione, controllo, ecc.)	✓	✓	✓

segue ...

... segue

Settori chiave della normativa sul telelavoro/paese	El Salvador Decreto n. 600 contenente la Ley de re- gulacion del teletrabajo (Legge sulla regolamen- tazione del telelavoro del 20/03/2020	Italia Legge n. 27/2020, e decreto legge n. 34/2020 "Decreto Rilancio"	Cile Ley 21.220 sobre trabajo a Distancia y Teletrabajo (Legge 21.220 sul lavoro a distanza e il telelavoro del 01/04/2020)
La sua applicazione richiede una forma di consultazione con le parti sociali; include uno specifico riferimento alla rappresentanza collettiva dei telelavoratori		✓	
Richiede alle imprese di designare una persona dedicata (Responsabile del telelavoro)			
Contiene riferimenti sulla flessibilità o il diritto di disconnessione		✓	✓
Contiene un riferimento specifico alla natura volontaria del telelavoro	✓	✓	
Fornisce indicazioni sulle modalità di svolgimento del telelavoro (procedure di esecuzione), comprese le formalità come le procedure di comunicazione degli infortuni o le domande relative alle polizze assicurative			
Contiene riferimenti sul ruolo degli ispettori (ispettori del lavoro o rappresentanti dei lavoratori) sul posto di lavoro del telelavoratore			

## Allegato V – Casi studio

### Caso 1 – Banca multinazionale di servizi finanziari (Canada)

Al 31 gennaio 2020, la banca contava circa 45.000 dipendenti, di cui solo il 5 per cento lavorava a distanza prima della pandemia di COVID-19, che ha costretto la Banca a rivedere radicalmente le sue politiche sul posto di lavoro. La Banca prevede che dopo la fine della pandemia, fino all'80 per cento del suo personale — circa 36.000 dipendenti — potrebbe adottare nuove modalità di lavoro flessibili che combinano il lavoro da remoto con il lavoro in ufficio (Alexander, 2020).

#### **Quali sono le principali misure attuate dall'istituto in risposta alla pandemia di COVID-19?**

Per quanto riguarda gli aspetti ergonomici, la Banca si è concentrata sulla creazione di un modello sostenibile di lavoro da casa per consentire lo svolgimento delle attività con gli strumenti e la tecnologia adeguati. I dipendenti che lavorano da casa sono dotati di computer portatili, mentre per alcune figure particolari, la Banca ha fornito strumenti aggiuntivi come monitor, cuffie e altri elementi necessari per il lavoro da remoto.

Grazie alle capacità della rete VPN, i dipendenti le cui funzioni erano compatibili con il telelavoro, hanno svolto la loro prestazione lavorativa da casa durante il normale orario di lavoro. A causa di altre restrizioni dovute al COVID-19, come la chiusura di scuole e dei centri di assistenza per gli anziani, i dirigenti hanno concordato con i dipendenti modalità di lavoro flessibili in base alle loro necessità.

L'anno fiscale della banca va dal 1° novembre al 31 ottobre. A metà anno, i dirigenti hanno avuto degli incontri con i lavoratori per ricalibrare gli obiettivi nel contesto del nuovo lavoro e dei ritardi.

Le comunicazioni con e tra i dipendenti durante l'emergenza del COVID-19 sono state solide. L'approccio adottato si è concentrato su alcuni dei seguenti aspetti:

- ▶ Il rafforzamento della resilienza nei lavoratori attraverso informazioni aggiornate e basate sui fatti relativi alla pandemia, sfruttando i canali digitali, tra cui Response Hub (landing page interna dei dipendenti), on-the-GO (pagina informativa mobile) e LinkedIn.
- ▶ La creazione di una COVID-19 People Leader Guide (Guida al COVID-19 per il personale dirigente) per fornire strumenti di supporto ai dirigenti nella risposta alla pandemia. La Guida è stata costantemente aggiornata e trasmessa a 6000 dirigenti durante l'emergenza. Essa include le principali misure della Banca in risposta alla pandemia, i programmi aggiornati di gestione del personale e un supporto dettagliato per far fronte ai diversi scenari dei dipendenti.
- ▶ La personalizzazione della linea di messaggistica aziendale per fornire informazioni rilevanti e specifiche per l'azienda.
- ▶ La programmazione di sessioni di formazione aziendale con consulenti di medicina e salute mentale per aumentare la consapevolezza dei dipendenti. Le sessioni, disponibili per l'intera forza lavoro, hanno visto la partecipazione di oltre 10.000 dipendenti.
- ▶ L'introduzione di meccanismi di ascolto dei dipendenti e di procedure di controllo del polso per valutare le loro condizioni di salute e le loro sensazioni.

L'obiettivo primario delle misure adottate dalla Banca in risposta alla pandemia di COVID-19 è stato garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti e dei clienti. Pertanto, essa ha garantito il rispetto delle pratiche di salute e sicurezza sul lavoro, comprese le misure di distanziamento sociale e la salubrità dell'ambiente di lavoro. Oltre a ciò, la Banca si è preoccupata di:

- ▶ Mettere a disposizione dei lavoratori i dispositivi di protezione per il viso (mascherine).

- ▶ Installare pannelli di plexiglass nelle filiali della Banca dove i dipendenti interagiscono con il pubblico.
- ▶ Fornire informazioni e una specifica formazione sulle pratiche di igiene.

Per garantire la salute di tutti i dipendenti, la Banca ha anche adottato le seguenti misure:

- ▶ La diffusione di informazioni da parte di medici esperti attraverso sessioni virtuali di domande e risposte, che hanno visto la partecipazione di oltre 10.000 dipendenti.
- ▶ La creazione di un servizio di assistenza sanitaria virtuale con medici e infermieri per tutti i dipendenti aventi diritto in Canada, Stati Uniti e Regno Unito, attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7.
- ▶ La fornitura di strumenti e risorse per sostenere la salute mentale dei dipendenti durante la crisi, tra cui “Wellness Bursts”, delle guide per il lavoro da casa, nonché un programma in continua evoluzione di assistenza per i lavoratori.

#### **Azioni intraprese dalla banca in vista del deconfinamento e del ritorno al lavoro dei dipendenti, riprendendo l’ordinaria amministrazione**

Quest’azienda di servizi finanziari ha adottato un approccio graduale e misurato che prevede il ritorno dei dipendenti per piccoli gruppi nel corso dei prossimi mesi, ad esclusione dei dipendenti più fragili. Per impedire il ritorno al lavoro di questi ultimi, l’azienda ha avviato un’indagine per analizzare le situazioni personali e le preferenze relative al rientro dei dipendenti. La Banca, inoltre, ha sviluppato dei criteri di prontezza (Readiness Framework) che devono essere analizzati prima di decidere sulla riapertura dei luoghi di lavoro. Essi includono 5 fattori, ossia: prontezza dell’ambiente esterno, prontezza dei dipendenti, nuova normalità (telelavoro/ modalità combinata/ modelli operativi centralizzati), prontezza operativa, prontezza aziendale.

## **Caso 2 – Direzione generale per l’amministrazione e il pubblico impiego (DGAEP) (Portogallo)**

A seguito della dichiarazione dello stato d’emergenza, il governo portoghese ha attuato diverse misure di carattere temporaneo ed eccezionale volte a contenere la diffusione del COVID-19, mantenendo, per quanto possibile, l’operatività degli enti pubblici e l’accesso ai relativi servizi. È importante chiarire che le misure adottate dalla DGAEP, in quanto ente pubblico, riflettono gli orientamenti politici contenuti in vari atti legislativi emanati nel contesto della pandemia.

Tutti gli enti del settore pubblico hanno adottato delle misure specifiche in diversi ambiti, dall’assistenza sanitaria e familiare alle condizioni di lavoro. In riferimento alle condizioni di lavoro, il telelavoro è stato definito come modalità di lavoro obbligatoria per i dipendenti pubblici, compatibilmente con il tipo mansione e indipendentemente dal tipo di rapporto lavorativo. A seguito della pandemia di COVID-19, nel maggio 2020, l’88 per cento dei dipendenti della DGAEP lavorava a tempo pieno da casa.

È importante notare che tutti i telelavoratori hanno mantenuto il loro stipendio pieno e le indennità di mensa. Solo i dipendenti con funzioni essenziali e le cui mansioni non erano compatibili con il telelavoro hanno continuato a lavorare in ufficio. Questi ultimi hanno svolto le loro mansioni nel rispetto delle seguenti condizioni:

- ▶ Adozione di un programma di turnazione laddove non sia possibile garantire la distanza minima di sicurezza raccomandata;
- ▶ Ricorso a orari di lavoro specifici durante la settimana o il mese;
- ▶ In casi eccezionali, in mancanza di altre opzioni, adozione di un orario di lavoro ridotto;



- ▶ Ricorso a una giornata di lavoro continuativa (giustificato dall'emergenza sanitaria pubblica), riducendo di un'ora la normale giornata di lavoro;
- ▶ Adozione di orari flessibili e sistemi di tracciamento dell'orario di lavoro.

Oltre a queste misure in termini di organizzazione dell'orario di lavoro, anche i luoghi di lavoro dovrebbero essere riorganizzati per consentire il massimo distanziamento tra i lavoratori e, ove possibile, riducendo il numero dei dipendenti in ogni stanza.

Dopo aver identificato i lavoratori di ciascun dipartimento da destinare al telelavoro e quelli da inserire in un sistema di rotazione per il lavoro in ufficio, la DGAEP ha effettuato una valutazione delle esigenze in termini di infrastrutture tecnologiche (ad esempio, connessioni VPN) per l'implementazione del telelavoro su larga scala.

### **Coinvolgimento sindacale**

A seguito della prima dichiarazione dello stato di emergenza per il periodo dal 19 marzo al 2 aprile 2020 e considerata la particolarità della situazione, sono stati sospesi alcuni diritti, libertà e concessioni, come previsto dalla Costituzione.

Tra questi, è stato sospeso il diritto alla consultazione e alla partecipazione dei sindacati nell'elaborazione delle misure legislative eccezionali di risposta alla pandemia, con la sola ragione di impedire qualsiasi ritardo nella loro entrata in vigore.

Tutte le misure legislative e amministrative adottate a seguito della dichiarazione dello stato di emergenza sono state ratificate.

Tuttavia, in seguito al prolungamento dello stato di emergenza, dal 3 al 17 aprile, è stato ripreso il dialogo sociale, seppur con delle limitazioni. È stato riconosciuto il diritto alla partecipazione dei comitati dei lavoratori e delle associazioni sindacali, a condizione che l'esercizio di tale diritto non rappresenti un ritardo nell'entrata in vigore dei provvedimenti legislativi urgenti e che i termini e le condizioni delle consultazioni possano essere limitati.

### **Principali sfide e risultati**

La principale sfida per tutti i servizi pubblici, inclusa la DGAEP, è stata quella di creare in poco tempo le condizioni tecnologiche per il passaggio al telelavoro dalla maggior parte dei dipendenti pubblici. Sebbene il telelavoro fosse già in uso presso la Pubblica amministrazione portoghese, non era diffuso in modo capillare.

Altrettanto problematico è stato il ruolo dei dirigenti, i quali hanno dovuto adeguarsi in breve tempo a gestire i dipendenti da remoto. La loro preoccupazione era, da un lato, come mantenere alta la motivazione dei lavoratori e garantirne il costante benessere, evitando il loro isolamento sociale e promuovendo il rapporto con i colleghi e, dall'altro, come mantenere costante la produttività e garantire il funzionamento del servizio. A questo proposito, l'adozione sin dal 2004 di un nuovo modello di gestione basato sui risultati da parte della Pubblica amministrazione portoghese si è rivelata un grande vantaggio nella valutazione delle prestazioni dei telelavoratori durante la pandemia di COVID-19.

Ulteriori preoccupazioni sono sorte rispetto alle capacità di leadership. Le competenze attuali sono sufficienti o il telelavoro di massa richiede nuove competenze? E se sì, di quali competenze si tratta? I dirigenti sono stati all'altezza della sfida posta dalla crisi pandemica? Come ci si dovrebbe comportare nei confronti dei lavoratori meno qualificati (ad esempio, personale ausiliario, telefonisti), le cui mansioni non sono compatibili con il telelavoro, e nei confronti dei lavoratori che appartengono a gruppi a rischio (ad esempio, coloro che hanno malattie croniche o hanno più di 65 anni) e non possono lavorare in sede? Questi sono alcuni degli interrogativi che sono sorti, ma a cui non si può ancora dare una risposta.

In base a quanto dichiarato dai telelavoratori, quelli con figli piccoli a casa in seguito alla chiusura di asili e scuole e/o altri familiari a carico, hanno difficoltà a conciliare la vita professionale con quella familiare. Alcuni affermano di poter lavorare senza interruzioni solo di notte, quando i bambini dormono. Nei casi in cui entrambi i genitori lavoravano da casa, è stato necessario

adottare un sistema di rotazione nella cura delle persone a carico. Questa situazione è considerata molto stressante. Tuttavia, i telelavoratori senza figli o con figli adulti non hanno riscontrato questo tipo di problemi.

In seguito all'estensione obbligatoria del telelavoro nella Pubblica amministrazione portoghese e nella DGAEP quasi 2 mesi dopo l'introduzione del telelavoro a tempo pieno, i telelavoratori hanno iniziato a mostrare segni di insofferenza. Alcuni di essi hanno manifestato interesse in un eventuale ritorno sul luogo di lavoro a rotazione con altri colleghi oppure per 2 o 3 giorni a settimana. Molto probabilmente la nuova organizzazione dell'orario di lavoro sarà basata su un'alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in presenza.

La creazione di gruppi sui social network, in particolare su WhatsApp, si è dimostrata utile per mantenere i contatti tra i colleghi dello stesso dipartimento, non solo per discutere questioni legate al lavoro, ma anche per tenere conversazioni informali. Questo aiuta a promuovere la coesione del gruppo ed evitare l'isolamento sociale, con importanti benefici per la salute mentale dei telelavoratori, in quanto aiuta a mantenere un equilibrio psicologico ed emotivo.

L'organizzazione di periodici incontri virtuali con i team per mantenere una certa normalità di gestione e il contatto regolare dei telelavoratori con i superiori, ha contribuito a rompere il senso di isolamento e il potenziale disinteresse dei superiori.

Durante la pandemia di COVID-19, l'ente responsabile della formazione presso la Pubblica amministrazione portoghese, ha messo a disposizione, in collaborazione con le università, un'offerta formativa online gratuita. Questo strumento ha permesso ai partecipanti di assistere agli incontri formativi in modo autonomo e di ottenere in tempi brevi nuove competenze in modo interattivo. Ogni partecipante può gestire il proprio tempo in modo indipendente e flessibile, poiché questo strumento è accessibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Sono stati inoltre organizzati dieci webinar per i dipendenti del settore pubblico. Il modulo di formazione è stato utilizzato anche per migliorare le competenze dei lavoratori le cui mansioni sono compatibili con il telelavoro. Considerato il successo della formazione online, la PA sta pianificando un'implementazione più diffusa di questo strumento in futuro.

La pandemia di COVID-19 ha evidenziato l'importanza del telelavoro nella Pubblica amministrazione, che ha impedito il collasso dei servizi pubblici e ha garantito il loro continuo funzionamento, seppur in alcuni casi con delle comprensibili limitazioni.

*"Sono convinta, da un lato, che dopo la crisi del Covid-19, l'implementazione di questa modalità di lavoro sarà più rapida e avrà una maggiore copertura nel servizio pubblico e, dall'altro, che la nuova organizzazione dell'orario di lavoro sarà basata sull'alternanza tra telelavoro e lavoro in presenza, a seconda della natura del lavoro e delle esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori in un dato momento, salvaguardando l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il benessere fisico, psicologico ed emotivo dei lavoratori. Il sostegno del governo, attraverso politiche più flessibili di gestione delle risorse umane, è fondamentale per promuovere il telelavoro, rendendolo la nuova normalità del lavoro",*  
Teresa Ganhão – Capo Dipartimento, Dipartimento per la gestione della cooperazione e della comunicazione.

### Caso studio 3 – Malta Enterprise (Malta)

L'Agenzia per lo sviluppo economico del governo di Malta (Malta Enterprise) ha il compito di attirare investimenti esteri diretti a Malta e di garantire che le imprese che operano da Malta abbiano il giusto spirito commerciale per innovare, consolidare ed espandere la loro attività economica. Ciò si ottiene in vari modi, ad esempio attraverso un'advocacy attiva delle politiche, fornendo consulenza al governo sulla strategia economica e sviluppando specifiche misure di sostegno.

Una delle politiche del governo maltese in risposta alla pandemia di COVID-19 si è concentrata sul lavoro a distanza, che si stava già affermando prima dello scoppio della crisi, insieme ad altri accordi di lavoro flessibile. Incoraggiare le persone a lavorare da casa, limitare le interazioni tra i nuclei familiari e interrompere le riunioni sul posto di lavoro si sono rivelate misure importanti per rallentare la diffusione del COVID-19. Il governo maltese presume che la promozione e l'introduzione del telelavoro in questa fase potrebbe effettivamente avviare un cambiamento positivo nell'approccio di molte aziende nei confronti del telelavoro. Vale anche la pena di notare che una maggiore accettazione del telelavoro potrebbe portare in futuro a un aumento dei tassi di partecipazione delle donne alla forza lavoro.

I dati raccolti dall'Ufficio nazionale di statistica maltese nell'ambito della sua indagine sulla forza lavoro mostrano che nel corso del 2019 il 12 per cento dei dipendenti ha fatto ricorso al telelavoro, mentre tale dato è aumentato al 33 per cento entro la fine di marzo 2020. Si prevede che questa cifra aumenterà ancora di più entro aprile 2020.

#### Promuovere di telelavoro

Il 16 marzo 2020, Malta Enterprise ha pubblicato, nell'ambito del Business Development and Continuity Scheme (Programma di sviluppo aziendale e continuità operativa), delle linee guida e un bando per la presentazione di richieste di agevolazione per i datori di lavoro che offrono accordi di telelavoro ai dipendenti, compatibilmente con le loro mansioni. Tale iniziativa aveva l'obiettivo di promuovere gli investimenti dei datori di lavoro e dei lavoratori nella tecnologia per il telelavoro, oltre a compensare parzialmente i costi del lavoro a distanza.

L'iniziativa prevedeva l'erogazione di un sostegno fino a 500 euro per ciascun accordo di telelavoro con un limite massimo di 4.000 euro per impresa. La sovvenzione è stata concessa a fronte del 45% dei costi ammissibili sostenuti tra il 15 febbraio e l'8 maggio 2020. Per poterne beneficiare, il dipendente non doveva avere un accordo di telelavoro prima del 15 febbraio 2020.

Inizialmente, il termine per la presentazione delle domande è stato fissato a 3 settimane e il numero delle domande approvate è stato relativamente basso, in quanto non era stata prevista una tale impennata nella domanda di dispositivi informatici e nelle soluzioni per il telelavoro. Il termine è stato successivamente prorogato di ulteriori cinque settimane, durante le quali il numero delle domande accolte è aumentato significativamente. Malta Enterprise ha ricevuto un totale di 1.001 domande, di cui circa 845 ammissibili al programma di supporto. Ogni domanda riguardava tipicamente da 4 a 10 accordi di telelavoro. La partecipazione era aperta anche alle imprese individuali che potevano fornire servizi ai loro clienti attraverso soluzioni online. Nel complesso, queste sovvenzioni hanno riguardato circa 3.740 accordi di telelavoro, per un totale di circa 1,2 milioni di euro erogati ai richiedenti nell'ambito del programma.

#### Principali sfide e risultati

Malta Enterprise conta circa 100 dipendenti e funge da punto di contatto per le imprese su tutte le misure di sostegno adottate dal governo in risposta alla crisi epidemiologica del COVID-19. Non si è trattato di un compito facile, in ragione dell'elevato numero di richieste da processare e del breve tempo a disposizione. La sfida principale è stata quella di distribuire le risorse in modo efficace per tutti le iniziative in corso.

L'azienda ha richiesto di allegare a ciascuna domanda due copie della documentazione finanziaria necessaria e un'attestazione comprovante il pagamento al fornitore, fornendo così trasparenza nei controlli.

Ciò si è rivelato un problema per le piccole aziende, che spesso non hanno familiarità con tali procedure amministrative, dando luogo a una serie di interazioni tra ME e il richiedente per garantire il corretto invio della documentazione richiesta.

### **Prospettive future**

Per il momento, i dipendenti sono incoraggiati a continuare a lavorare da casa, laddove possibile. Ciò è fondamentale per ridurre al minimo il rischio di contagio. Il governo stesso ha annunciato l'estensione delle disposizioni che consentono ai dipendenti del settore pubblico lo svolgimento del telelavoro. Anche le società private che operano in settori compatibili con il telelavoro hanno adottato lo stesso approccio.

In generale, c'è un consenso generale a Malta sul fatto che, ove possibile, il telelavoro deve essere la modalità di lavoro prevalente.

Organizzazione Internazionale del Lavoro

Ufficio per l'Italia e San Marino  
Villa Aldobrandini  
Via Panisperna 28  
00184 Roma (Italia)

[rome@ilo.org](mailto:rome@ilo.org)

Inclusive Labour Markets, Labour Relations and  
Working Conditions Branch  
4 route des Morillons  
CH-1211 Genève 22 (Svizzera)

[inwork@ilo.org](mailto:inwork@ilo.org)