

# TELELAVORO & SMART-WORKING NEL PUBBLICO IMPIEGO

C@DIT

Coordinamento Autonomo Dipendenti  
pubblici per il Telelavoro e la mobilità  
sostenibile



## **Telelavoro e lavoro agile tra flessibilità organizzativa e normativa: economie di scala per la produttività della PA**

*Roberto Spagnuolo (Corte dei Conti)*

1973  
TELELAVORO  
PER RISPARMIO  
ENERGETICO  
(riduzione dei costi dei trasporti)

# La grande opportunità del telelavoro

Sviluppo del PC e TLC (microelettronica, Internet, digitale)

*IMPULSI ECONOMICI*

DOMANDA  
DI TLC

DOMANDA DI SERVIZI AVANZATI  
on line per famiglie e imprese

ALTO COSTO  
DEL LAVORO

DOMANDA DI  
FORMAZIONE

Saturazione e segmentazione del mercato/domanda

*Demassificazione e destandardizzazione della domanda  
→ (crea) offerta eterogenea  
(misurata soprattutto per qtà, più indipendente dal processo,  
più k umano per prodotto)*

adeguamento  
sua offerta  
alla  
domanda

VS

*Offerta omogenea → (crea) domanda di massa  
(misurata per qtà, dipendente dal processo; più k fisico per prodotto)*

adeguamento  
domanda  
alla sua  
offerta

INEFFICIENZA  
STRUTTURALE

diversa composizione  
settoriale della domanda  
di beni/servizi o di  
lavoro, rispetto all'offerta

Ricerca di competitività

INEFFICIENZA  
CONGIUNTURALE

squilibrio  
domanda/offerta  
(prezzi)

divisione  
funzionale del  
lavoro

investimenti  
professionisti

controllo del  
risultato

controllo del  
processo

espansioni

divisione  
funzionale del  
lavoro

**RICERCA DI COMPETITIVITÀ → FLESSIBILITÀ PRODUTTIVA**



**Trasformare costi fissi in variabili più bassi (assoluti&relativi)**

**Information and Communication Technology (ICT)**

**INTERNET**  
(fattore e mercato)

- Interna:**
- ricombinare e ridefinire le mansioni standard;
  - riqualificare *insiders*;
  - ridefinire tempi e luoghi di lavoro;
  - alzare produttività rispetto al costo unitario del prodotto (esistente);
  - nuova offerta servizi/prodotti;

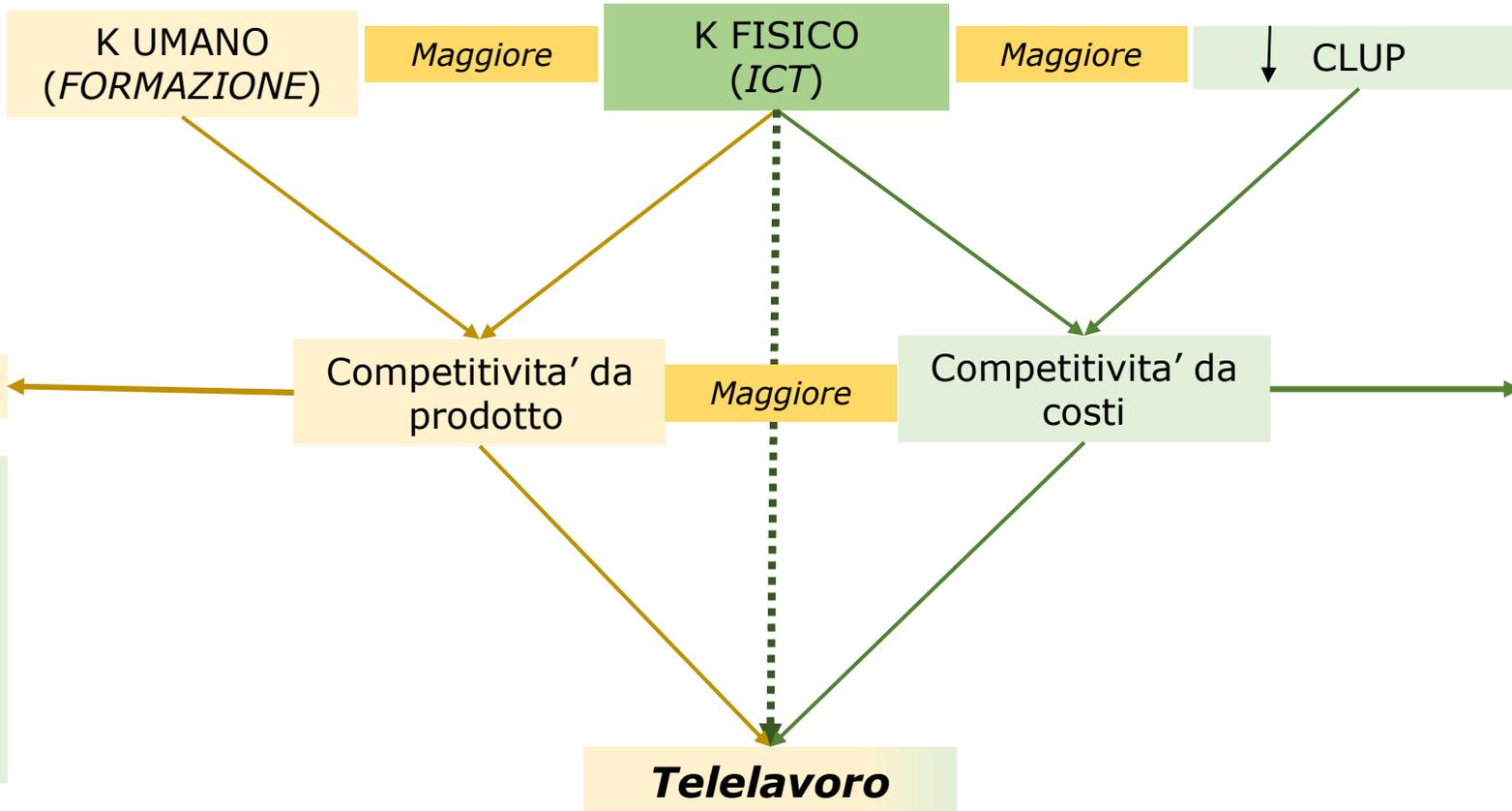
- Esterna:**
- Ricerca di skills con la mobilità;

Regioni scientifiche: flessibilità tecnologiche;  
Regioni economiche: digitalizzazione dei processi (clup)

**La grande opportunità del telelavoro**

# La grande opportunità del telelavoro

## RITARDO INVESTIMENTI



Medio/lungo periodo

Costare lavoratori  
 corso settori che  
 nebeneficiano di un alto  
 dotto di  
 manda, richiede  
 mpo per la loro  
 rmazione e  
 qualificazione.

esupposti tecnici ed  
 mani per allargare e  
 gliorare l'offerta

Breve periodo

Abbassare c  
 fissi e variabil  
 termini assolu  
 relativi.

Fattore *input* strategico: capacità di adattamento ai mutamenti esterni

## Progresso tecnico & Information and Communication Technology (ICT)

...cità della competitività in un mercato globale;  
...giore occupazione nei servizi;  
...ibile declino dei lavori tradizionali;  
...ità sempre più specializzate;  
...rescindibilità dell'informatica;  
...ni obsolescenza e disoccupazione degli *unskilled*;  
...formativo rispetto alle nuove leve;  
...ilità del mercato del lavoro e del capitale;  
...erca di flessibilità organizzativa all'esterno dell'impresa;  
...i delle rigidità dei fattori riversati sulla società;



- Ricerca della flessibilità dei fattori mediante nuovi beni-capitale ad alto contenuto tecnologico (capital deepening);
- Rinnovamento della rigida organizzazione produttiva di origine industriale;
- Valorizzazione telematica dell'intera organizzazione, attraverso l'estensione applicativa delle potenzialità dell'ICT (capital widening).



I problemi riguardanti la qualità delle risorse umane divengono strategici anche per l'evoluzione futura del lavoro e del telelavoro.



Le innovazioni nella gestione del lavoro che flessibilizzano l'occupazione all'interno dell'impresa, sfruttano soprattutto i progressi nel campo della telematica (telecomunicazioni + informatica), contrando le esigenze di competitività delle aziende oltre che quelle di maggiore autonomia dei lavoratori dipendenti.

# Progresso tecnico & Information and Communication Technology (ICT)

MERCATI

RICERCA DI COMPETITIVITÀ

ORGANIZZAZIONE  
DEL RAPPORTO DI LAVORO DIPENDENTE

FLESSIBILITÀ  
NELLA COMBINAZIONE  
E NELL'USO DEI  
FATTORI PRODUTTIVI  
(LAVORO - CAPITALE)

PRODUTTIVA

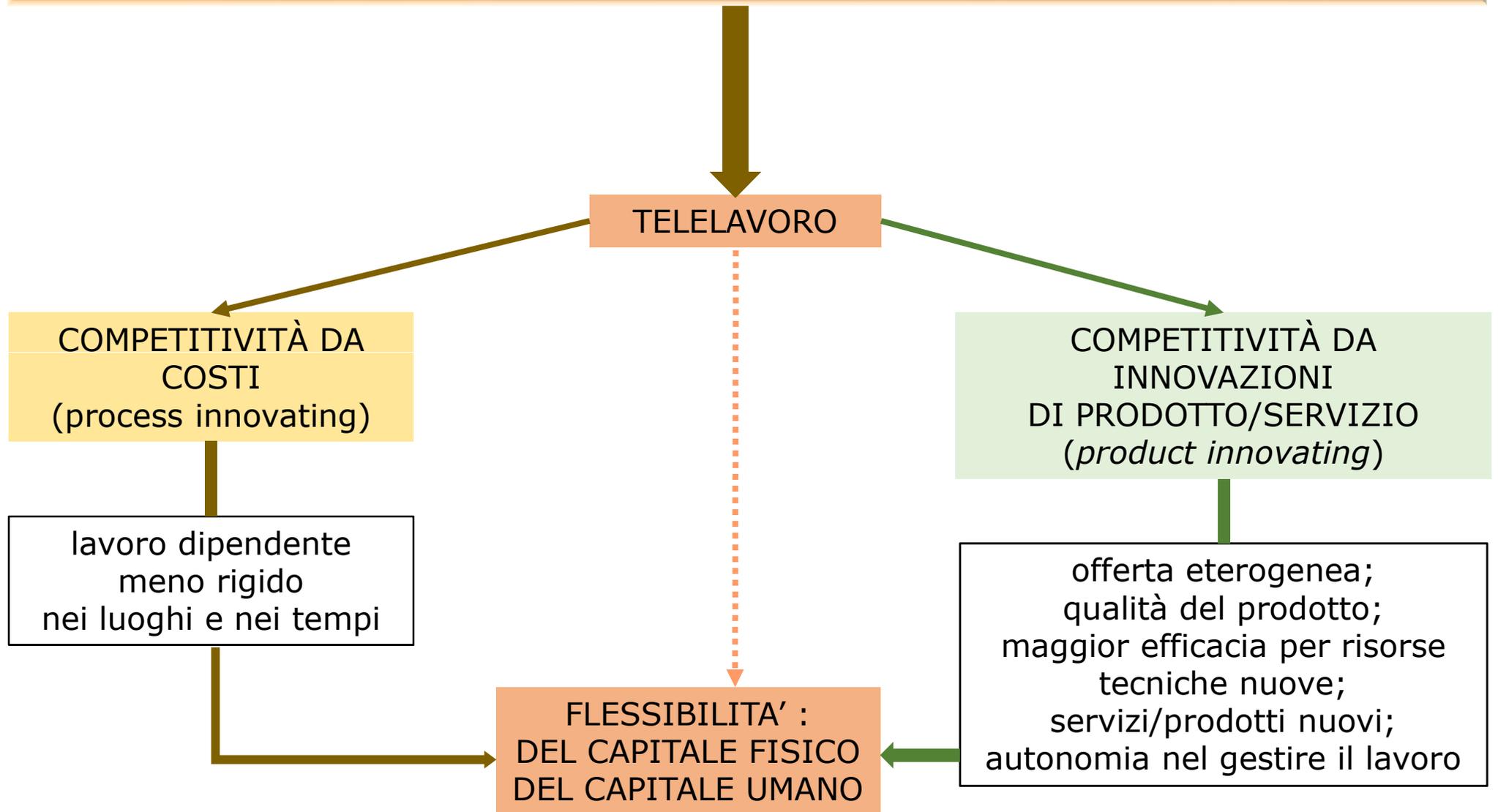
competitività da costi  
competitività da prodotto

NORMATIVA

- PRINCIPI (comunitari, costituzionali)
- Soft Law (comunitaria, nazionale)
- Legge (nazionale, regionale)
- Regolamenti (Authority)
- CONTRATTI (CCNL; CCNI; CCA; CCB)

**TELELAVORO**

## Progresso tecnico nelle Nuove Tecnologie Dell'Informazione e della Comunicazione (NTIC)



Progresso tecnico & Information and Communication Technology (ICT)

**TELELAVORO**

COMPETITIVITÀ DA COSTI



DELOCALIZZAZIONE  
 TURNAZIONE  
 ESTERNALIZZAZIONE  
 (labour saving)



- ✓Telelavoro domestico
- ✓Ufficio satellite
- ✓Call center

*Telelavoro subordinato*  
**TLs**

COMPETITIVITÀ DA  
 INNOVAZIONI  
 DI PRODOTTI/SERVIZI



INTERATTIVI PER  
 FAMIGLIE/IMPRESE;  
 PERSONALIZZABILI IN RETE;  
 ACCESSIBILITÀ FULL-TIME  
 (labour using)



- ✓Telelavoro mobile
- ✓Servizi avanzati on line
- ✓Impresa virtuale

*Telelavoro autonomo*  
**TLa**

*Telelavoro misto*  
**TLsa**

Progresso tecnico & Information and Communication Technology (ICT)

## TELELAVORO

### Flessibilità dell'organizzazione

Tipo  
 rapporto,  
 Potere e controllo  
 datoriale; tempo e luogo dell'attività;  
 diritti e obblighi del lavoratore; unità di misura della remunerazione;  
*skills, intuitu personae* e affidamento; autonomia e autoresponsabilità del lavoratore;

#### Personalizzazione dell'attività lavorativa

*Telelavoro subordinato*  
**TLs**

*Telelavoro misto*  
**TLsa**

*Telelavoro autonomo*  
**TLa**

*Rapporto di lavoro subordinato*

*Rapporto di lavoro autonomo*

Progresso tecnico & Information and Communication Technology (ICT)

**TELELAVORO**

*Rapporto di lavoro subordinato* | *Rapporto di lavoro autonomo*

*Telelavoro subordinato*  
**TLs**

*Telelavoro misto*  
**TLsa**

*Telelavoro autonomo*  
**TLa**

*Flessibilità normativa*

*Potere e controllo datoriale; tempo e luogo dell'attività; diritti e obblighi del lavoratore; unità di misura della remunerazione; skills, intuitu personae e affidamento; autonomia e autoresponsabilità del lavoratore;*

**Legge** | **CCNL** | **CCNI** | **CCA** | **CI**

Regolamentazione di dettaglio dell'organizzazione

Derogabilità delle norme sull'organizzazione



### Vincoli generali per lo sviluppo telelavoro

Investimenti in capitale fisico (struttura inadatta all'impiego della forza di telelavoro già disponibile);

Investimenti in capitale umano (impreparazione di base per seguire i cambiamenti imposti dall'ICT)

### Limiti della pubblica amministrazione nel telelavoro

- Tecnico,
  - diffusione della banda larga su tutto il territorio;
  - database locali non ancora integrati in intranet pubblica, ridondanza dati;
- Organizzativo,
  - incompleta dematerializzazione delle attività;
  - difficoltà nel valutare attività non misurabili in «energie lavorative» (performance)
  - necessità di reingegnerizzazione dei processi, soprattutto documentale e strategica
    - *Es.: Document Management System (DMS), Business Intelligence (BI), Strategic Dashboards*
- Culturale,
  - mancanza di fondo di una educazione digitale dei lavoratori pubblici
  - criteri manageriali legati a un modello organizzativo gerarchico-omogeneo (mansioni) piuttosto che cooperativo-eterogeneo (professionalità);
  - mappatura *skills* per pianificare formazione e riqualificazione *gap* risorse

e capacità di efficientamento del *product and process innovating* nelle NTIC  
portano benefici immediati su:

costi fissi e variabili  
servizi offerti

Obiettivi perseguibili:

soddisfare l'attuale domanda dei cittadini, vincolata alla capacità di  
offerta della pubblica amministrazione,  
sviluppo di nuovi servizi per nuovi bisogni collettivi

Prerequisiti al pieno sfruttamento delle nuove tecnologie telematiche:

- adeguata formazione del capitale umano, di base e *on the job*;
- applicazione e diffusione (*wide and deep*) del nuovo capitale fisico dell'ICT;
- educazione manageriale, ai diversi livelli, orientata ancor di più al risultato, anche attraverso l'analisi funzionale dei processi per la loro potenziale ingegnerizzazione informatica;
- responsabilizzazione remunerata, ai diversi livelli, legata all'*outcome* di competenza (sostituisce per certi versi il controllo *in itinere* dell'attività sino al limite, a non prevederlo nelle forme sperimentali di lavoro agile o *smart wo*

## TELELAVORO & PA

Due sono pertanto le potenzialità economiche di rilancio della produttività della PA che il TL, o altre modalità lavorative strutturalmente simili, può attivare:

- il «*process innovating*», mira sostanzialmente a rendere più efficiente (ed efficace) l'attività ordinaria della PA ed è riconducibile alle forme più semplici di TL;
- il «*product innovating*», consente di individuare nuovi e personalizzabili servizi per l'utenza, prefigurandone addirittura le esigenze (o in termini economici, creando la propria domanda), caratterizzante le forme più avanzate e interattive di TL.

Quanto agli aspetti del diritto, infine, il telelavoro è ancora da "ri-configurare" giuridicamente per vestire adeguatamente tali evoluzioni organizzative, con uno speciale:

- «*diritto del telelavoro*», legittimato dalla contrattazione di prossimità.

Si tratta di una sorta di chimera giuridica, che disciplina l'organizzazione del lavoro mediante l'applicazione degli istituti negoziabili con la contrattazione di prossimità, in cui il potere di deroga sul diritto del lavoro generale (o tele-diritto del lavoro) è attribuito al livello negoziale più vicino alla soddisfazione degli interessi comuni.

### **Flessibilità organizzativa & normativa**

*Solo l'esperienza potrà dire di più perché, di fatto, non esiste il telelavoro di massa ma può esistere una massa di telelavoratori.*