

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
(sostituziona i costi
e i tempi 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)

ragioni
scientifiche:
flessibilità
tecniche;
ragioni
economiche:
razionalizzazione dei
costi (clup)

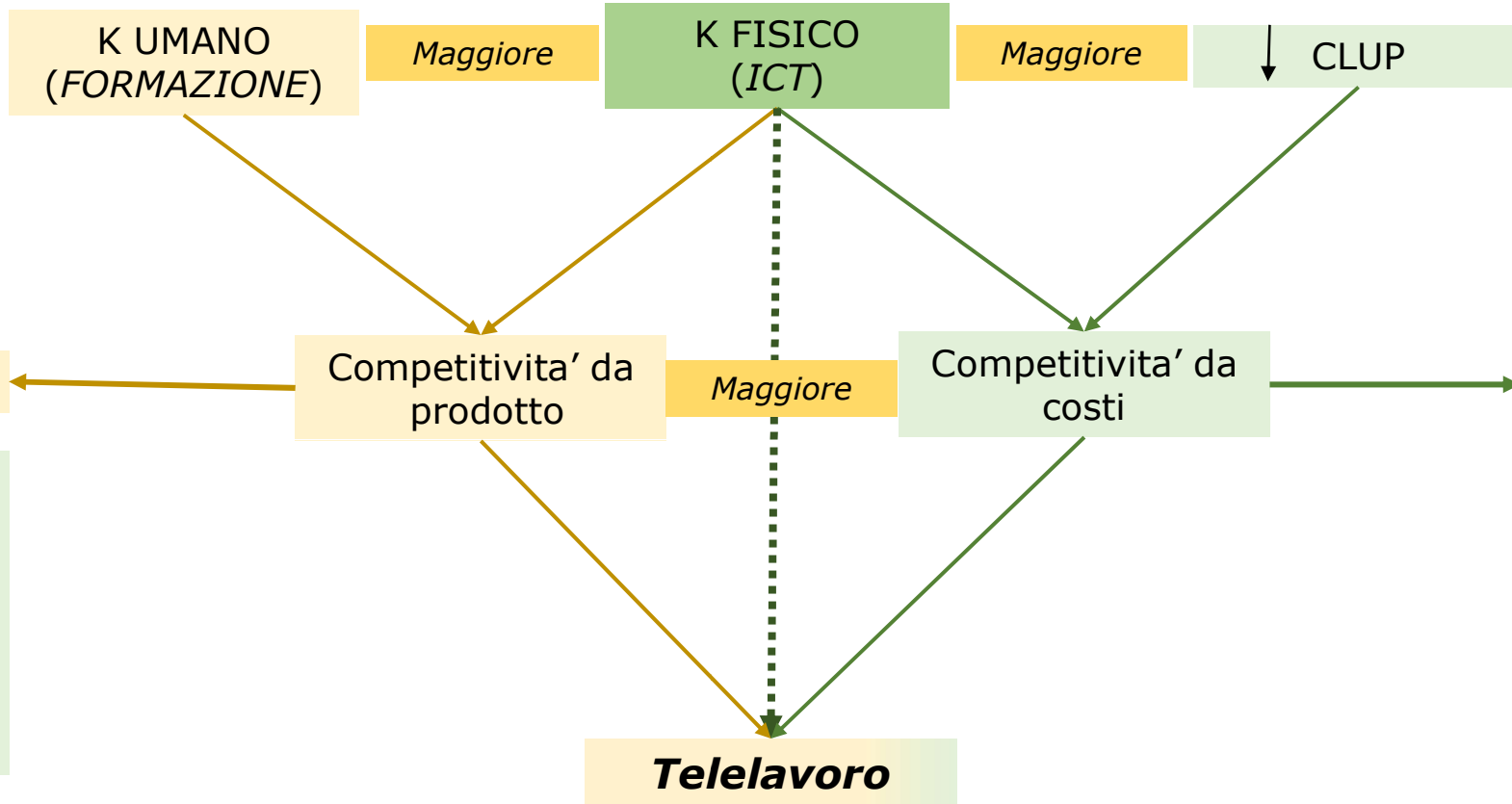
- Interna:**
- ricombinare e ridefinire le mansioni standard;
 - riqualificare *insiders*;
 - ridefinire tempi e luoghi di lavoro;
 - alzare produttività rispetto al costo unitario del prodotto (esistente);
 - nuova offerta servizi/prodotti;

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

La grande opportunità del telelavoro

La grande opportunità del telelavoro

RITARDO INVESTIMENTI



Medio/lungo periodo

Costare lavoratori
orso settori che
neficiano 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

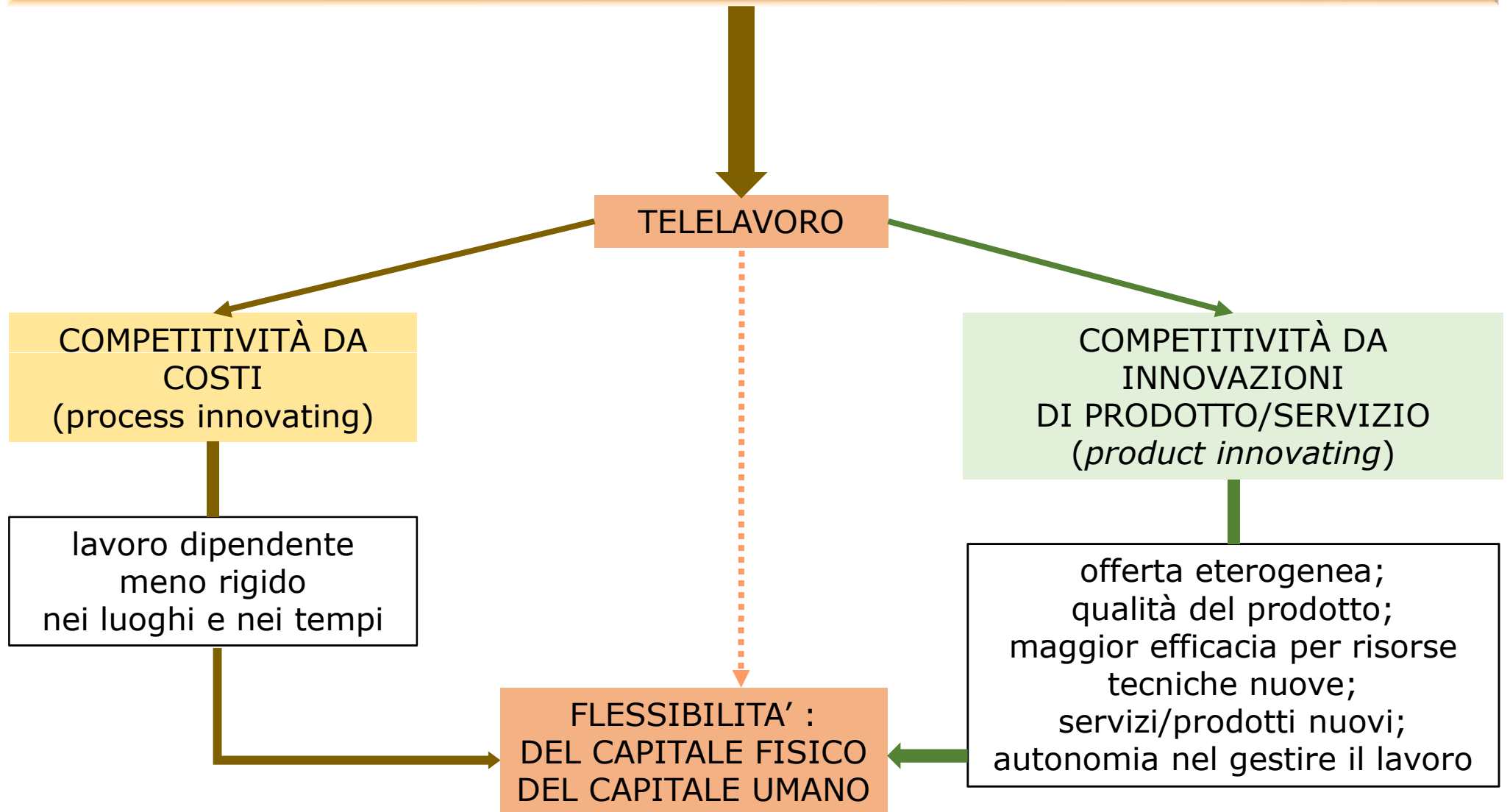
competitività da costi
competitività da prodotto

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

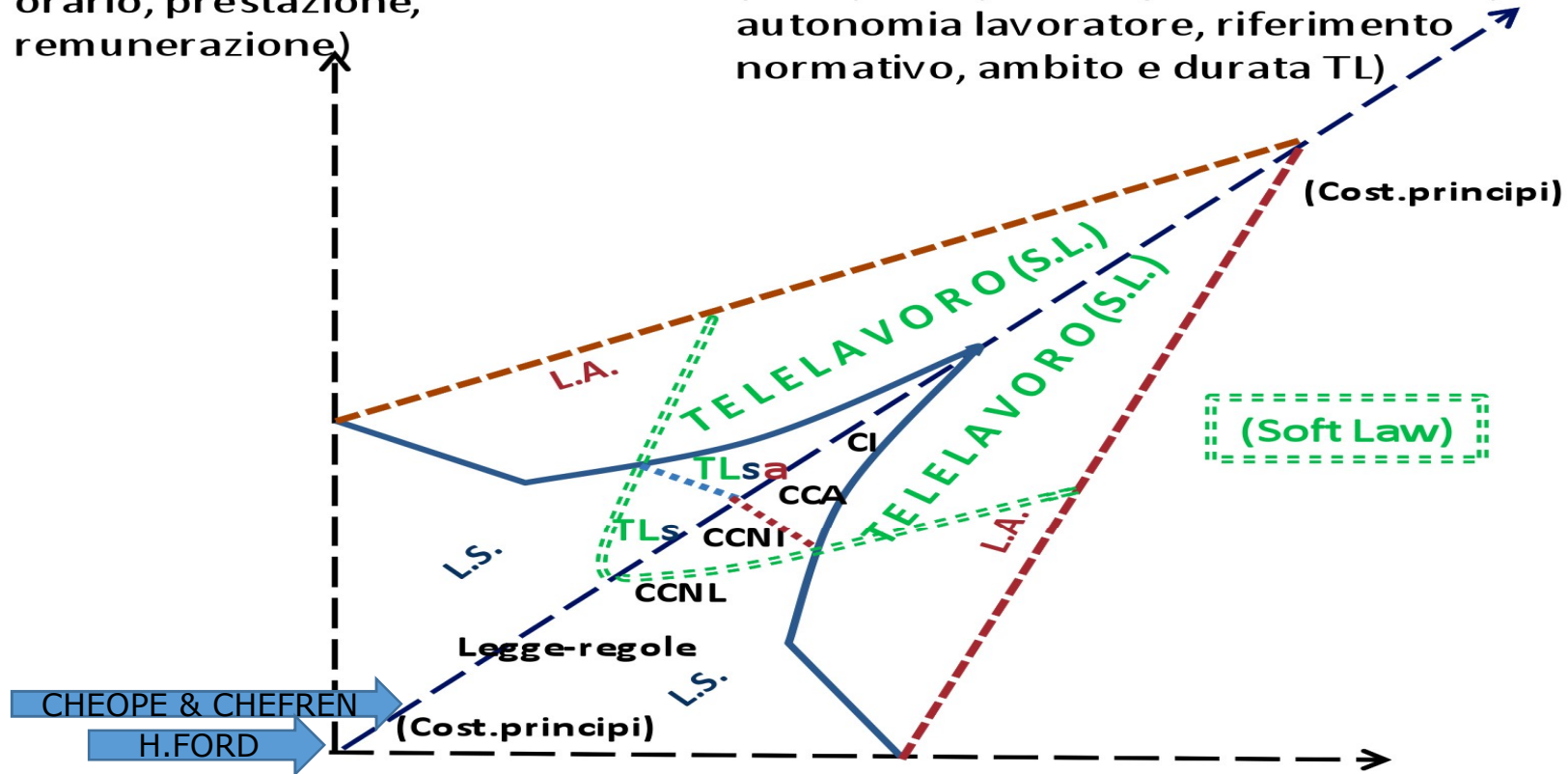
Derogabilità delle norme sull'organizzazione

flessibilità del tempo

(impatto su: orario, prestazione, remunerazione)

flessibilità dell'organizzazione

(skills, NTIC, *intuitu personae* datore, autonomia lavoratore, riferimento normativo, ambito e durata TL)



flessibilità dello spazio

(impatto su: controllo, poteri, sicurezza)

L.S.: Lavoro Subordinato
TL: Telelavoro

L.A.: Lavoro Autonomo
S.L.: Soft Law

esempi di posizionamento del Telelavoro (TL) **subordinato (s)** e **misto (sa)**:

TLs = domestico, ufficio satellite, call center

TLsa = mobile, impresa virtuale, servizi avanzati on line

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.*