

# Il futuro del telelavoro e del lavoro ibrido

## Introduzione

Il telelavoro non è nuovo, ma prima della pandemia chi avrebbe mai previsto che il 48 % dei dipendenti avrebbe lavorato da casa nel luglio 2020 (indagine online di Eurofound «*Vita, lavoro e COVID-19*»)? Si trattava naturalmente di circostanze straordinarie; tuttavia, due anni più tardi una quota significativa di lavoratori nell'UE era ancora impegnata in forme di lavoro ibride. Se da un lato le imprese continuano a sperimentare, dall'altro vi è incertezza sul modo in cui questa modalità di lavoro si svilupperà e sull'eventuale necessità di un'azione politica. Utilizzando un approccio previsionale, questo rapporto presenta quattro scenari per stimolare il dialogo su diverse questioni chiave, come la qualità del lavoro, le pratiche organizzative nonché la salute e il benessere dei lavoratori.

## Contesto delle politiche

La pandemia ha innescato revisioni delle normative a livello nazionale per affrontare le sfide e le incertezze relative al telelavoro. Mentre l'accordo quadro sul telelavoro stipulato dalle parti sociali dell'UE nel 2002 copriva già molti aspetti, le iniziative nazionali introdotte durante la pandemia da COVID-19 hanno fornito maggiore chiarezza e una migliore protezione per coloro che attuano e utilizzano gli accordi di telelavoro. Inoltre, nelle sue conclusioni del 2021 sul telelavoro, il Consiglio dell'Unione europea ha invitato le parti sociali ad affrontare meglio le sfide e opportunità del telelavoro. Le parti sociali dell'UE hanno deciso di negoziare un aggiornamento dell'accordo quadro sul telelavoro del 2002.

## Principali risultati

I quattro scenari esposti nella presente relazione delineano le direzioni alternative che il telelavoro e il lavoro ibrido potrebbero assumere in condizioni diverse. Alcune di queste condizioni possono essere sotto il controllo dei responsabili politici e delle organizzazioni, mentre altre, come gli eventi esterni e le crisi, non lo sono. L'analisi di previsione può aiutare i responsabili politici a garantire che vengano introdotte ora le condizioni necessarie affinché questa forma di lavoro si sviluppi per soddisfare le esigenze delle organizzazioni e dei lavoratori in futuro.

L'espansione del telelavoro e del lavoro ibrido solleva questioni relative alle loro modalità di attuazione e a chi vi ha accesso (ad esempio, alcuni gruppi di lavoratori hanno accesso al telelavoro, mentre altri no). Garantire l'equità sul posto di lavoro è fondamentale. La divisione tra coloro che possono e non possono lavorare da remoto può diventare una nuova fonte di disuguaglianza. Senza un'attenta pianificazione, il cambiamento delle modalità di lavoro può sconvolgere le dinamiche del luogo di lavoro e accentuare gli squilibri di genere.

Quando un'organizzazione introduce o amplia il lavoro ibrido o il telelavoro, è necessaria una revisione delle prassi organizzative, ridefinendo, se necessario, i compiti dei dipendenti. I dirigenti devono valutare quali compiti possono essere svolti da remoto e i gruppi dovrebbero concordare i compiti da svolgere in modo sincrono (con il gruppo che lavora contemporaneamente) e in modo asincrono (con i membri del gruppo che lavorano in momenti diversi). È essenziale garantire che le squadre ibride abbiano autonomia lavorativa.

Il successo non è garantito durante la transizione al telelavoro e al lavoro ibrido; i superiori gerarchici svolgono un ruolo fondamentale. Le loro competenze devono essere migliorate con particolare attenzione alla gestione dell'autonomia lavorativa e della dispersione delle squadre, alla garanzia di una buona comunicazione, alla salvaguardia del benessere dei lavoratori e dell'apprendimento organizzativo e alla risposta alle crisi.

Dato il mosaico di normative, vi sono preoccupazioni sul modo in cui sono regolamentati il telelavoro e il lavoro ibrido. Le questioni relative alla frequenza del telelavoro, al telelavoro transfrontaliero, al monitoraggio dei dipendenti e alla parità di genere devono essere affrontate adeguatamente. Di recente sono progrediti i dibattiti nazionali, ad esempio sul diritto di richiedere il telelavoro e il diritto alla disconnessione, evidenziando la necessità di norme minime a livello dell'UE per garantire condizioni di parità.

I rischi fisici e psicosociali, il monitoraggio dell'orario di lavoro e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata sono alcune delle sfide in termini di qualità del lavoro poste dall'espansione del telelavoro. Nell'attuare le disposizioni, i dirigenti, i dipendenti e i loro rappresentanti, nonché le autorità di regolamentazione, dovrebbero essere

consapevoli del rischio di rendere meno netta la linea di demarcazione tra lavoro retribuito e non retribuito e tra lavoro e vita privata.

Nel progettare il telelavoro e le modalità di lavoro ibride, le aziende traggono vantaggio dalla consultazione dei dipendenti. Le modalità di attuazione di questi accordi di lavoro sono molteplici, ad esempio un dipendente lavora due giorni da casa mentre un altro lavora tutto il pomeriggio in ufficio, e il loro interesse varia tra i diversi gruppi di dipendenti. Dipendenti con diverse caratteristiche sociodemografiche, responsabilità di cura, tipi di contratto, livelli di anzianità e così via, possono avere preferenze diverse. Alcune imprese consentono ai singoli gruppi di prendere le proprie decisioni in merito a tali accordi, mentre altre hanno accordi aziendali.

## Spunti per le politiche

- **Sostenere le organizzazioni nell'attuazione del telelavoro e di regimi di lavoro ibrido vantaggiosi per le imprese e i lavoratori:** le iniziative delle organizzazioni dei datori di lavoro, in collaborazione con gli erogatori di formazione, potrebbero sostenere le pratiche organizzative che promuovono l'autonomia lavorativa, tengono conto della diversità e delle preferenze della forza lavoro e della qualità del lavoro. Inoltre, le organizzazioni trarrebbero vantaggio da un riesame delle loro prassi di valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza, anche in relazione ai rischi psicosociali, e dovrebbero cercare di creare una cultura di fiducia. Si dovrebbe prestare attenzione alle tecnologie avanzate, come gli ologrammi, l'internet delle cose e i gemelli digitali, che potrebbero influenzare la gestione a distanza dei compiti in futuro.
- **Responsabili delle linee di formazione:** le organizzazioni dovrebbero investire nella formazione per garantire che i dirigenti di linea siano ben attrezzati per gestire il lavoro ibrido. Strategie di formazione efficaci richiederanno linee guida su temi quali la comunicazione, l'equità e l'inclusione, nonché raccomandazioni, ad esempio, sull'efficienza operativa e sulla promozione del coinvolgimento dei dipendenti in ambienti ibridi.
- **Riflessione sulle politiche e sulla regolamentazione:** la valutazione delle modalità più appropriate per stabilire standard minimi per il telelavoro e il lavoro ibrido sarà una priorità per i responsabili delle politiche a livello nazionale, ad esempio in settori quali il diritto alla disconnessione, i costi delle attrezzature, la comunicazione, i costi dell'energia, la salute e la sicurezza, la salute mentale e la parità di trattamento dei telelavoratori e di coloro che lavorano solo nei locali del datore di lavoro. Tali standard potrebbero essere elaborati con il sostegno delle parti sociali.

- **Dialogo sociale a livello nazionale:** data l'incertezza sul modo in cui si svilupperà la situazione, le parti sociali a livello nazionale potrebbero preferire regolamentare alcuni aspetti attraverso contratti collettivi. Questi includono la salute e la sicurezza, l'orario di lavoro, il diritto alla disconnessione, la sorveglianza e i processi di risoluzione delle controversie. Vi dovrebbero essere ampie opportunità di stabilire norme a livello settoriale e regole di condotta a livello aziendale.
- **Dialogo sociale al livello dell'UE:** le parti sociali potrebbero voler promuovere standard comuni per il trattamento dei telelavoratori in tutta Europa. Potrebbero prendere in considerazione la creazione di una base di prove, ad esempio monitorando le segnalazioni di problemi di benessere e raccogliendo dati disaggregati per genere. Ciò può essere conseguito monitorando gli sviluppi e le esperienze del telelavoro e del lavoro ibrido in tutta Europa. Le parti sociali a livello dell'UE potrebbero analizzare congiuntamente i fattori che incidono sulla situazione, quali l'organizzazione del lavoro, la formazione gestionale e l'assorbimento tecnologico, e adottare azioni di follow-up. La recente iniziativa delle parti sociali volta ad aggiornare l'accordo quadro sul telelavoro del 2002 potrebbe stimolare ulteriori azioni.
- **Monitoraggio al livello dell'UE:** la questione del telelavoro transfrontaliero e del lavoro ibrido, comprese le implicazioni fiscali e di sicurezza sociale, è importante in quanto potrebbe causare distorsioni nel mercato del lavoro. Inoltre, le iniziative pertinenti al livello dell'UE, ad esempio in relazione alla digitalizzazione e alla riqualificazione, dovrebbero prendere in considerazione la prevalenza di questa forma di lavoro. Infine, il futuro degli spazi di lavoro urbani e suburbani potrebbe essere ulteriormente esplorato attraverso l'iniziativa del nuovo Bauhaus europeo.
- **Fornitura di supporto alle piccole e medie imprese (EASME):** le PMI potrebbero avere una limitata capacità di introdurre cambiamenti organizzativi e valutare il modo migliore per passare a un ambiente di lavoro digitale. Le associazioni di PMI potrebbero sostenere le imprese su questioni quali la formazione in materia di cibersecurity, lo sviluppo delle competenze (comunicazione, gestione del tempo e così via), nonché la definizione di obiettivi e il monitoraggio delle prestazioni, nel rispetto dell'autonomia dei lavoratori.

### Ulteriori informazioni

La relazione «*The future of telework and hybrid work*» (Il futuro del telelavoro e del lavoro ibrido) è disponibile all'indirizzo: <https://eurofound.link/ef22028>

Responsabile della ricerca: Stavroula Demetriades

[information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)