

1. SINTESI

Il lavoro da remoto ha trasformato il modo in cui organizziamo e viviamo il lavoro. La crescente tendenza verso il lavoro da remoto, accelerata dalla pandemia di COVID-19, ha influenzato temi come l'orario di lavoro, il carico di lavoro e la salute mentale dei lavoratori. Questo rapporto analizza i rischi e le opportunità del lavoro da remoto dal punto di vista sindacale e dei lavoratori. In particolare, esplora come il lavoro da remoto influisca sulla capacità dei sindacati di organizzare i lavoratori, quali implicazioni abbia per la diversità, l'equità e l'inclusione, e quale potenziale possa offrire per una leadership più efficace. Con questa analisi, vogliamo fornire raccomandazioni concrete per rafforzare la capacità dei sindacati di negoziare validi accordi collettivi sul lavoro da remoto.

2. INFORMAZIONI SU QUESTO RAPPORTO E SUL PROGETTO DI RICERCA

Questo rapporto è pubblicato nell'ambito del progetto finanziato dall'UE di UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS: ARCO (101101519): *Affrontare il lavoro remoto attraverso la contrattazione collettiva e l'organizzazione – coinvolgere i lavoratori per identificare soluzioni per il dialogo sociale e il potenziamento delle capacità nella nuova realtà lavorativa.*

L'obiettivo generale di questo progetto è stato identificare come i sindacati nei settori della finanza, delle ICT e dei servizi correlati in Europa possano rispondere a questa nuova forma di organizzazione del lavoro, accrescere la loro rappresentanza e rafforzare il dialogo sociale e la contrattazione collettiva, per negoziare contratti collettivi a tutti i livelli.

UNI Europa – The European Services Workers Union

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | www.uni-europa.org



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

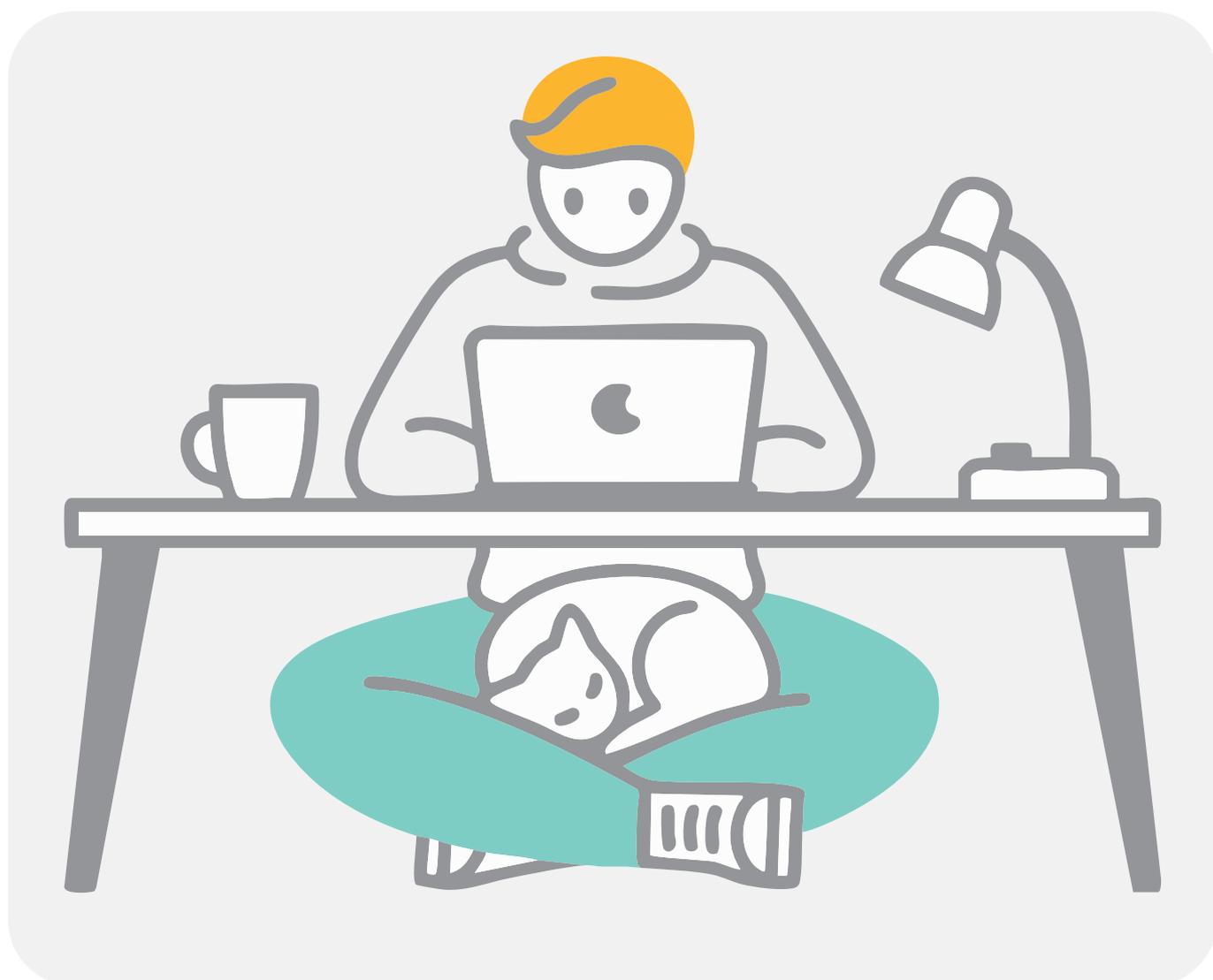
INDICE

1. Sintesi	2
2. Informazioni su questo rapporto e sul progetto di ricerca	2
3. Il lavoro da remoto in Europa	4
3.1. Che cos'è il lavoro da remoto?	4
3.2. Quo vadis lavoro da remoto? Sfide e opportunità	8
3.2.1 Le sfide del lavoro da remoto	9
3.2.2 Le opportunità del lavoro da remoto	11
4. Contratti di lavoro da remoto	12
4.1. Un mosaico normativo	12
4.2. Check list: cosa includere nella negoziazione di un contratto collettivo sul lavoro da remoto	15
5. Lavoro da remoto e organizzazioni sindacali	17
5.1. Lavoro da remoto e organizzazioni sindacali: problemi principali	17
5.2. Strumenti di lavoro da remoto per le rappresentanze sindacali	19
6. Lavoro da remoto e diversità, equità e inclusione (DEI)	22
7. Nuova leadership nel lavoro da remoto	28
8. Raccomandazioni strategiche	32
9. Allegato/Bibliografia	33

3 IL LAVORO DA REMOTO IN EUROPA

3.1 CHE COS'È IL LAVORO DA REMOTO?

UNI Europa definisce il lavoro da remoto come l'attività lavorativa svolta interamente o in parte al di fuori del normale luogo di lavoro/ufficio (in una sede scelta dal lavoratore), durante l'orario di lavoro concordato, utilizzando prevalentemente tecnologie di informazione e comunicazione fornite dal datore di lavoro. Si tratta di un accordo volontario, che permette ai lavoratori di combinare il lavoro da remoto con quello in ufficio, in un modello che funzioni al meglio per i lavoratori stessi¹



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

IL LAVORO DA REMOTO È QUI PER RESTARE

FIGURA 1: INCREMENTO DEL LAVORO DA REMOTO



Fonte: Eurofound 2022, pagina 9, figura 2 con aggiornamenti di Oscar Vargas Llave²

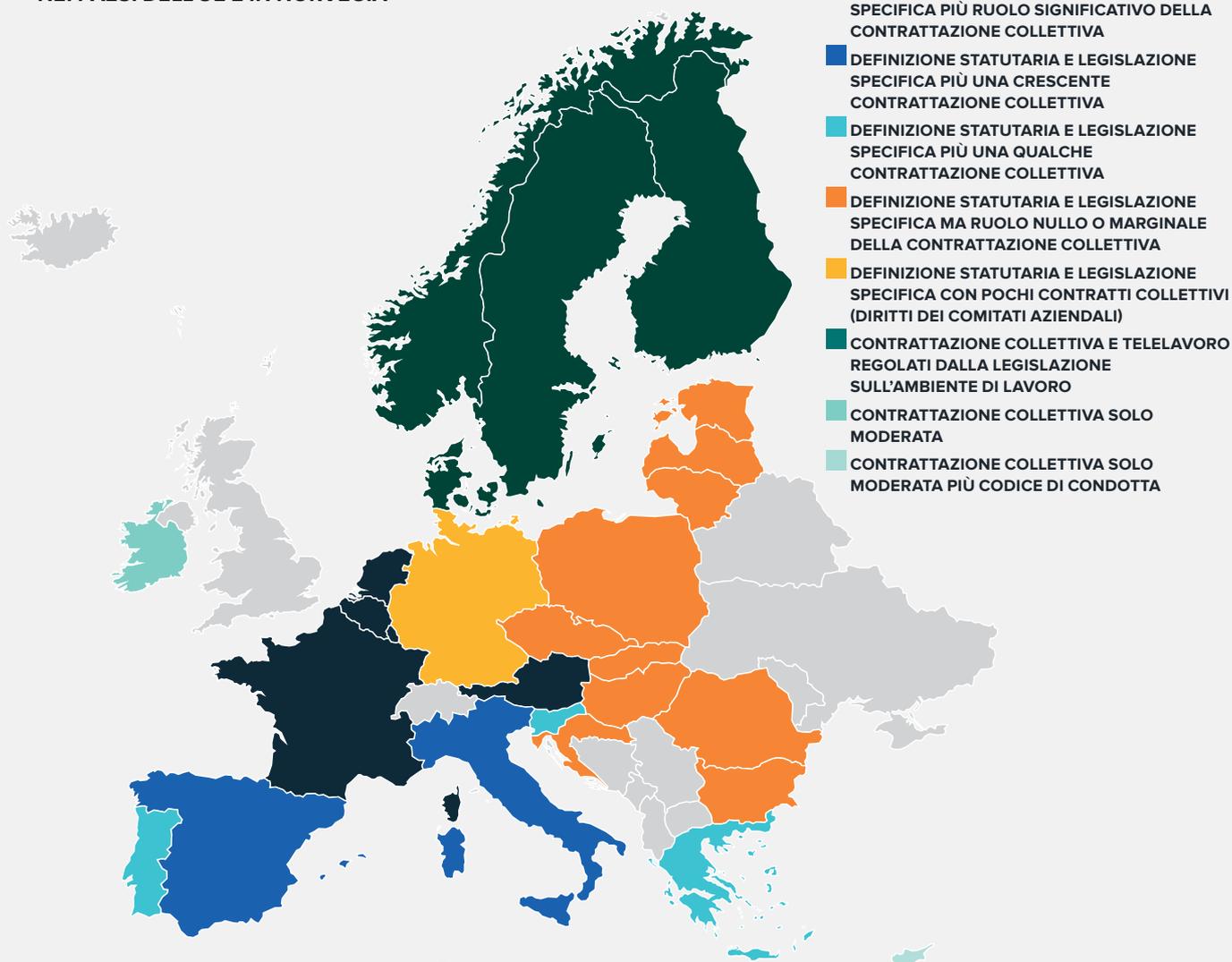
Dall'inizio della pandemia di COVID-19 nel 2020, il lavoro da remoto è passato da pratica di nicchia a fenomeno diffuso. Questo cambiamento è particolarmente evidente nei settori delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) e della finanza, nelle quali la natura digitale del lavoro e l'uso crescente di strumenti digitali hanno facilitato la transizione. I lockdown legati alla pandemia hanno accelerato il lavoro da remoto in tutta Europa (vedi figura 1) e, nel periodo post-COVID-19, questa tendenza è destinata a permanere. Queste nuove dinamiche lavorative dovrebbero apportare un valore aggiunto alla vita dei lavoratori. I sindacati devono essere al centro degli sviluppi e delle decisioni, collaborando con le controparti datoriali attraverso il dialogo sociale e la contrattazione collettiva, per plasmare questa trasformazione del lavoro, affrontare i

rischi e le opportunità, e garantire che il lavoro da remoto migliori, anziché minacciare, i diritti dei lavoratori e le condizioni di lavoro.

UNI Europa Finance e UNI Europa ICTS sono state in prima linea su questo fronte, collaborando a livello europeo con i datori di lavoro per negoziare Raccomandazioni congiunte delle parti sociali sul lavoro da remoto (si veda l'infobox 2 a pag. 12). Questo impegno per difendere i lavoratori e offrire loro la flessibilità di lavorare da remoto senza ricadute negative rappresentano un passo importante per garantire il diritto di lavorare da remoto nelle migliori condizioni possibili. Inoltre, pongono le basi per negoziare solidi accordi collettivi per i lavoratori del settore finanziario e delle ICT a livello nazionale, settoriale e aziendale in tutta Europa.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

**FIGURA 2: REGOLAMENTAZIONE DEL LAVORO DA REMOTO
NEI PAESI DELL'UE E IN NORVEGIA**



Fonte: Eurofound 2022b, figura 1, pagina 7⁷

Il progetto Twing³ è uno degli studi quantitativi più completi sul lavoro da remoto, il dialogo sociale e la contrattazione collettiva in Europa, e prende in esame una dimensione transnazionale e settoriale che include i settori dell'informazione e comunicazione e della finanza. I suoi risultati rivelano che prima del COVID-19, per quanto riguarda il lavoro da remoto esistevano notevoli differenze tra i diversi paesi. Anche se, durante la pandemia, i paesi con un punto di partenza più basso hanno recuperato velocemente. Si può descrivere il lavoro da remoto come una divergenza crescente tra i paesi europei. Il settore ICT appare però diverso: si tratta dell'unico comparto in cui l'aumento del lavoro da remoto è stato registrato in tutti i paesi europei in modo molto omogeneo⁴. Quello della finanza e delle assicurazioni è il secondo settore più rilevante in Europa per

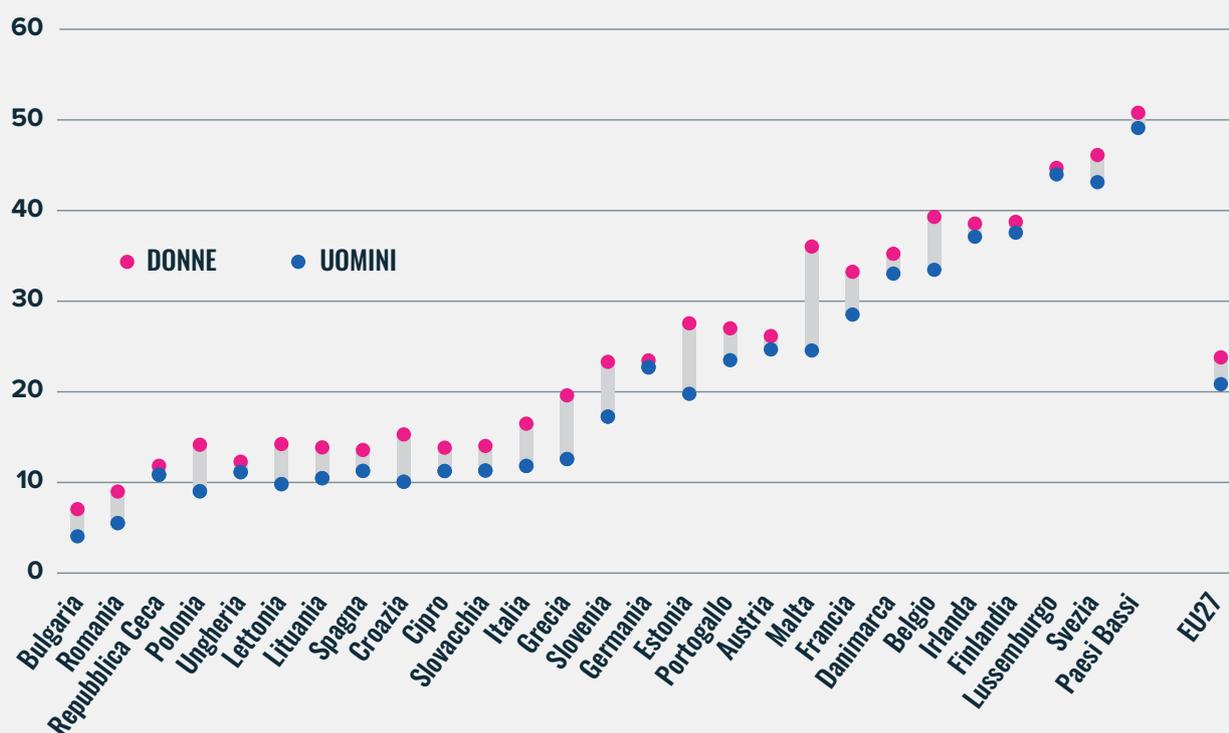
quanto riguarda il lavoro da remoto, subito dopo il settore delle ICT⁵.

Nell'UE, la percentuale di dipendenti che lavoravano sporadicamente da remoto è aumentata dal 14% nel 2019 al 24% nel 2021, per poi registrare una lieve flessione al 22% nel 2022, e rimanere stabile nel 2023. In quest'ultimo anno, più di 44 milioni di lavoratori nell'UE hanno lavorato da remoto regolarmente o occasionalmente. In termini assoluti, il numero di lavoratori che lavorano da remoto nel 2023 è quasi il doppio rispetto al 2019 (Eurofound 2022, pagina 9, figura 3 con aggiornamenti di Oscar Vargas Llave).⁶ Sebbene l'accesso generalizzato al lavoro da remoto vari da paese a paese, **la maggior parte dei paesi europei ha comunque stabilito regole e normative riguardanti il lavoro da remoto** (vedi figura 2).

Anche le caratteristiche dei dipendenti che lavorano da remoto variano in tutta Europa. Complessivamente, nel 2021, le donne che lavoravano da remoto erano più numerose degli uomini (vedi figura 3). Nei settori dell'ICT e della finanza, però, gli uomini che lavorano a distanza sono più delle donne⁸. Eurofound e il progetto

Twing dell'UE si basano sui dati dell'indagine sulle forze di lavoro di Eurostat e forniscono un confronto delle caratteristiche dei lavoratori da remoto, tra i quali sesso, età, categoria lavorativa, settore, situazione familiare e background educativo. Per maggiori dettagli si rimanda ai rispettivi studi⁹.

FIGURA 3: DIPENDENTI CHE LAVORANO DA CASA PER SESSO E PAESE, 2021, UE27 (%)



Fonte: Eurofound 2022, pagina 10, figura 5¹⁰

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

3.2 QUO VADIS LAVORO DA REMOTO? SFIDE E OPPORTUNITÀ

Possiamo collocare il lavoro da remoto in un contesto più ampio, considerando una prospettiva macroeconomica – il ruolo del lavoro da remoto per l’occupazione in Europa – e una prospettiva mesoeconomica, cioè come il lavoro da remoto faccia parte di un fenomeno più ampio di trasformazione (digitale) e perché siano necessarie nuove culture organizzative basate sull’apprendimento.

I settori della finanza e delle ICT in Europa sono stati particolarmente colpiti dalla trasformazione digitale e dai cambiamenti radicali causati dall’intelligenza artificiale (AI). Questi sviluppi costringono le aziende a trasformare rapidamente i propri modelli di business, la loro strategia aziendale, la struttura organizzativa e il loro approccio alla leadership, con un impatto negativo sui lavoratori. Ad esempio, posso essere influenzati i futuri profili professionali e le competenze che manager e lavoratori devono possedere per affrontare proattivamente questa trasformazione. Ciò influisce profondamente anche sul modo in cui i team lavorano e i manager dirigono (vedi capitolo 8 sulla leadership). Oltre ai cambiamenti nelle mansioni, nell’organizzazione del lavoro e nei flussi di lavoro, alcune attività lavorative scompaiono mentre ne emergono di nuove, come il responsabile della trasformazione digitale o l’AI manager.

Con l’introduzione di strumenti di intelligenza artificiale e soluzioni digitali per supportare il lavoro quotidiano nei settori delle ICT e della finanza, i compiti e i flussi di lavoro cambieranno radicalmente. I sindacati devono accompagnare questo processo e garantire che i lavoratori possano utilizzare il tempo liberato dall’uso di strumenti di AI per la formazione sul lavoro, l’apprendimento continuo, le attività di squadra per favorire la collaborazione (da remoto) e lo scambio tra i membri del team, oltre a migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e privata.

Il lavoro da remoto, l’AI e la digitalizzazione possono portare all’isolamento dei lavoratori e all’assenza di coesione tra i membri del team. Questo “collante” è necessario affinché le persone si identifichino con il proprio lavoro, la propria organizzazione e i propri colleghi, prevenendo il burnout e aiutando il team a lavorare e a ottenere migliori prestazioni. La coesione si basa su una combinazione di fiducia, sicurezza psicologica, conoscenza reciproca e comprensione di come i membri del team possano lavorare bene insieme e contribuire al gruppo di lavoro.

Oltre a promuovere attivamente la coesione in un team, individui e gruppi hanno bisogno di una cultura dell’apprendimento continuo per tenere il passo con lo sviluppo sempre più rapido degli strumenti di AI e delle recenti innovazioni che stanno rivoluzionando il nostro modo di lavorare.

I sindacati e i datori di lavoro devono affrontare insieme questa trasformazione, modellando politiche e processi per accompagnare e supportare i lavoratori, offrendo formazione e sostenendo le fasi di “self learning” (autoapprendimento *ndt*) durante l’orario di lavoro, al fine di rafforzare costantemente le competenze future necessarie a governare la trasformazione.

Le organizzazioni che promuovono forme moderne di leadership e una cultura del lavoro sana possono ridurre gli effetti negativi del lavoro da remoto. Nelle organizzazioni esiste una relazione diretta tra la qualità della leadership e il turnover. Per maggiori dettagli, vedi il capitolo 8. Tenendo presente questo contesto più ampio di trasformazione dei settori delle ICT e della finanza, nelle seguenti due sottosezioni identifichiamo le sfide e le opportunità del lavoro da remoto.

Per alcuni, il lavoro da remoto offre maggiore flessibilità, una migliore conciliazione tra vita lavorativa e privata, un risparmio di tempo grazie all’eliminazione del pendolarismo, e altri benefici. La diffusione di massa del lavoro da remoto durante il periodo del COVID-19 ha ridotto parte dello stigma associato a questa modalità di lavoro e l’impatto negativo sulle prospettive di carriera e di sviluppo professionale.

Il lavoro da remoto, tuttavia, può comportare anche dei rischi. Tra questi, l’aumento dell’isolamento e dei problemi di salute mentale, la riduzione dei livelli di innovazione e creatività, l’intensificazione dei carichi di lavoro, l’allungamento dell’orario e della connessione digitale, e una confusione tra vita professionale e privata. Ci possono essere anche problemi di salute e sicurezza, la necessità di un compenso adeguato, tensioni nel rapporto di lavoro, sorveglianza dei lavoratori, problemi di accesso alla formazione e all’avanzamento di carriera e, in particolare, maggiori ostacoli per i sindacati nell’organizzarsi, nel negoziare accordi collettivi e nel comunicare in una modalità sempre più virtuale e digitale.

3.2.1 LE SFIDE DEL LAVORO DA REMOTO

Attraverso le pubblicazioni di Eurofound, ETUI, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, i risultati di ricerche come il Twing project fondato dall'UE e le interviste condotte nel corso del progetto ARCO con i membri di UNI Europa Finance e ICTS e altri esperti di lavoro a distanza, **emergono più volte molteplici sfide fondamentali legate al lavoro a distanza**¹¹:

1. Il diritto di lavorare da remoto (ma non l'obbligo di soddisfare tale diritto da parte del datore di lavoro).
2. Il diritto alla disconnessione
3. Rischi psicosociali, compreso l'isolamento
4. Accesso a opportunità di formazione e riqualificazione
5. Organizzazione sindacale, diritti di accesso digitale e mantenimento dei contatti con gli iscritti al sindacato che lavorano da remoto
6. Diversità, equità, inclusione e non discriminazione
7. Nuovi modelli di leadership

(1) Il lavoro da remoto deve essere volontario e reversibile. Non dovrebbe esistere alcun obbligo di lavorare da remoto e nessuno che desideri farlo dovrebbe esserne escluso, a meno che il datore di lavoro non possa addurre una motivazione legittima. Esistono prove aneddotiche sul fatto che alcuni datori di lavoro usano il lavoro a distanza come “la carota e il bastone” per alcuni lavoratori, oppure sfruttano il loro diritto di adeguare l'organizzazione del lavoro per richiamare i lavoratori in ufficio *ad hoc*, causando ai lavoratori problemi nella conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

(2) Tutti i lavoratori, compresi quelli che lavorano da remoto, hanno diritto a periodi di riposo, a limiti nell'orario massimo di lavoro, e al diritto alla disconnessione. Tuttavia, anche quando sussiste un diritto legale alla disconnessione (attraverso una legislazione nazionale, un accordo collettivo a livello settoriale o aziendale), **Eurofound rileva comunque una mancata attuazione**¹². **Molti lavoratori vengono contattati e si sentono obbligati a rispondere a comunicazioni lavorative al di fuori dell'orario di lavoro**, spesso senza compenso per gli straordinari, il che porta a un aumento dei problemi di salute, come stress e burnout¹³ (vedi anche sezione 6).

(3) Il lavoro da remoto può determinare isolamento e mancanza di fiducia e coesione tra i membri del team. Inoltre, **l'isolamento dei singoli lavoratori può causare un aumento generale dell'emarginazione e dell'individualismo nelle società.** I sindacati, che rappresentano luoghi di aggregazione e solidarietà, sono fondamentali per garantire il contatto con i lavoratori da remoto e devono essere consapevoli di questo sviluppo.

Una potenziale mancanza di fiducia può portare a controlli eccessivi, invadendo la privacy (compresi i diritti sui dati) e compromettendo i rapporti di lavoro. L'uso di strumenti di sorveglianza per monitorare i dipendenti a distanza (videosorveglianza, registrazione del suono, controlli biometrici, monitoraggio a distanza, indicizzazione della navigazione in Internet, controllo della posta elettronica e/o dell'uso del computer), l'archiviazione dei dati dei dipendenti e il loro utilizzo nei procedimenti disciplinari dovrebbero essere limitati, a meno che non siano saldamente regolamentati dalla legislazione nazionale e/o da un accordo collettivo. La raccolta o il controllo dei dati sulla forza lavoro deve avvenire solo per uno scopo esplicito e oggettivamente giustificabile.

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

I lavoratori e i sindacati devono avere il diritto all'informazione, alla consultazione e alla trasparenza prima dell'introduzione di tali strumenti, e devono partecipare alla loro attuazione e al loro utilizzo.

I datori di lavoro devono offrire l'opportunità di incontri regolari in presenza e di socializzazione formale e informale con i colleghi. Dovrebbero inoltre mettere in atto politiche per prevenire, monitorare e risolvere il cyberbullismo legato al lavoro.

(4) I lavoratori da remoto devono avere lo stesso **accesso alla formazione e alle opportunità di riqualificazione/aggiornamento dei colleghi in ufficio**. I datori di lavoro devono garantire che i lavoratori da remoto siano "visibili" all'interno dell'azienda e offrire loro l'opportunità di incontri regolari in presenza per lo sviluppo della carriera e il tutorato. Questo aspetto è particolarmente importante per le lavoratrici a distanza, che continuano a sostenere un carico maggiore di responsabilità domestiche e familiari e hanno meno tempo e opportunità di impegnarsi in attività di miglioramento della carriera al di fuori del loro orario di lavoro.

(5) Il lavoro da remoto non dovrebbe essere utilizzato per ridurre od ostacolare **i diritti dei lavoratori di formare o aderire a un sindacato**, né dovrebbe essere impiegato per indebolire il dialogo sociale e la contrattazione collettiva o ledere i diritti sindacali, le attività e l'organizzazione, inclusi l'accesso digitale alla forza lavoro e a spazi digitali sicuri per le riunioni.

Per ulteriori informazioni sull'organizzazione in un contesto di lavoro a distanza, si veda la sezione 5.

(6) L'opzione di lavorare da remoto dev'essere accessibile **senza discriminazioni** e dev'essere considerata una forma di lavoro di pari valore. Il potenziale maggio-

re isolamento determinato da un prolungato lavoro a distanza può anche ostacolare la creazione e lo sviluppo di reti sociali sul posto di lavoro e rallentare la rottura del soffitto di cristallo, questo potrebbe avere effetti in particolar modo sul progresso della carriera di donne e di gruppi minoritari.

Per ulteriori informazioni su diversità, equità, inclusione e non discriminazione nel contesto del lavoro a distanza, si veda la sezione 6.

(7) L'obbligo di rispettare i diritti e le condizioni di lavoro dei lavoratori da remoto richiede **un approccio collettivo** con un impegno da parte dei manager. È inoltre necessario introdurre una formazione specifica per aiutare i supervisori a gestire i team a distanza. Approcci di leadership moderni, invece di quelli tradizionali, possono sostenere i lavoratori a distanza e incrementare il coinvolgimento e il benessere dei lavoratori. Tutto ciò deve essere accompagnato da una cultura dell'apprendimento permanente, della collaborazione e da cambiamenti nella struttura organizzativa dei luoghi di lavoro.

Per ulteriori informazioni sulla leadership moderna nel lavoro a distanza, si veda la sezione 7.

Queste non sono le uniche sfide legate al lavoro da remoto che i lavoratori e i sindacati in Europa devono affrontare. I sindacati e i delegati svolgono un ruolo essenziale nell'affrontare questi problemi attraverso la contrattazione collettiva e nell'attuare misure per migliorare le modalità di lavoro da remoto.

Per una panoramica completa, si veda la pubblicazione dell'ETUI "The Future of Remote Work" e in particolare il contributo di UNI Europa sul tema "Lavoro a distanza: garantire i diritti dei sindacati e dei lavoratori attraverso la contrattazione collettiva"¹⁴.

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

3.2.2 OPPORTUNITÀ DEL LAVORO DA REMOTO

Il lavoro da remoto è ancora molto popolare tra i lavoratori di tutta Europa, che dichiarano di prediligere il lavoro, almeno in parte, da casa¹⁵. La percentuale di lavoratori da remoto è più alta nei settori dell'ICT e della finanza¹⁶. Sebbene il lavoro a distanza sia apprezzato in tutte le fasce d'età, lo è particolarmente nella fascia compresa tra i 33 e i 44 anni¹⁷. Il lavoro da remoto può anche attrarre talenti. Ad esempio, in un sondaggio condotto tra gli Ingegneri svedesi, più della metà eviterebbe di lavorare per un datore che non consenta il lavoro da remoto (vedi infobox 1).

INFOBOX 1

Ingegneri Svedesi/ Sveriges Ingenjörer - Sondaggio 2021¹⁸:

- Più della metà degli ingegneri evita di lavorare per datori di lavoro che non consentono il lavoro da remoto
- Alla domanda su come valutano la possibilità di lavorare da remoto e quanto sia importante nella scelta di un datore di lavoro, **nove intervistati su dieci affermano che è importante poter lavorare da remoto.**
- **L'indagine dimostra che se l'attuale datore di lavoro non consentisse loro il lavoro da remoto, quasi la metà degli ingegneri sceglierebbe di lasciare quel datore.** Più di un ingegnere su due dichiara inoltre che non si candiderebbe per un lavoro presso un datore di lavoro che non consente il lavoro da remoto.

Alcuni studi hanno dimostrato che il lavoro da remoto può offrire diverse opportunità¹⁹:

- Riduzione del pendolarismo, con conseguente risparmio di tempo e di costi
- Possibilità di migliorare la conciliazione tra lavoro e vita privata, facilitando la vita familiare, aiutando i lavoratori a far fronte alle esigenze della loro vita personale e ai doveri di cura.
- Aumento del tempo libero
- Maggiore autonomia e flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro, in base a preferenze ed esigenze
- Possibilità di sostenere il reinserimento nel mondo del lavoro dopo una lunga assenza
- Possibilità di rimuovere le barriere fisiche e mentali all'accesso al mondo del lavoro e di consentire una maggiore flessibilità negli orari di lavoro per le persone diversamente abili (detto questo, dobbiamo superare il loro isolamento e migliorare le loro capacità relazionali)

Il lavoro da remoto può anche favorire la formazione di competenze digitali, il lavoro di squadra ibrido e la formazione alla leadership. Poiché il lavoro da remoto fa spesso parte della strategia di digitalizzazione delle aziende, insieme all'implementazione di strumenti di intelligenza artificiale, questa trasformazione del luogo di lavoro può dare impulso ai temi della formazione (che i datori di lavoro devono fornire durante l'orario di lavoro), dell'apprendimento permanente e della leadership moderna.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

4 CONTRATTI DI LAVORO DA REMOTO

4.1 UN MOSAICO NORMATIVO

Un quadro normativo per il lavoro da remoto è importante. Attualmente, a livello europeo sussiste un mosaico normativo. I negoziati per aggiornare l'Accordo quadro delle parti sociali europee del 2002 sul telelavoro come direttiva UE giuridicamente vincolante si sono interrotti alla fine del 2023, a causa della mancata volontà delle parti datoriali di negoziare in buona fede²⁰. Esistono tuttavia almeno cinque direttive UE relative al lavoro da remoto, come la Direttiva quadro sulla sicurezza e la salute sul lavoro (1989/391/CEE) e la Direttiva sull'orario di lavoro (2003/88/CE) (l'elenco completo è riportato nel riquadro informativo sottostante).

Seguendo il nostro slogan di UNI Europa "Avanti attraverso la Contrattazione Collettiva", siamo guidati dalla convinzione che la contrattazione collettiva sia al centro

delle società democratiche e del progresso sociale. La contrattazione collettiva riguarda la capacità dei lavoratori di plasmare collettivamente la propria vita lavorativa e di avere realmente voce in capitolo sul posto di lavoro, ed è una condizione essenziale per consentire ai lavoratori e alle loro famiglie di vivere in maniera dignitosa. Solo attraverso un dialogo sociale e una contrattazione collettiva autentici e costruttivi possiamo tutelare i diritti dei lavoratori, i posti di lavoro, la salute e la sicurezza.

Pur non essendo giuridicamente vincolanti, le parti sociali europee del settore finanziario e dell'ICT hanno aperto la strada negoziando le proprie Dichiarazioni congiunte sul lavoro da remoto, che dovranno essere riprese dai nostri funzionari nei contratti collettivi dei vari settori e in tutta Europa.

INFOBOX 2

Infobox 2: Accordi e legislazione a livello comunitario

- Accordo quadro delle parti sociali europee sul telelavoro 2002
- Accordo quadro sul telelavoro transfrontaliero (e sulla sicurezza sociale) 2023
- Dichiarazione congiunta sul lavoro da remoto e le nuove tecnologie delle parti sociali europee nel settore bancario 2021
- Risoluzione del Parlamento europeo per un'iniziativa sulla legislazione UE in materia di telelavoro equo e diritto alla disconnessione (gennaio 2021) e Conclusioni del Consiglio sul telelavoro (2021)
- UNI Europa ICTS & Related Services, ETNO (2023) Linee guida delle parti sociali delle **telecomunicazioni dell'UE** sul lavoro da remoto, 20221012_draft joint declaration RW v01 (002) - IH221018 (uni-europa.org)
- UNI Europa ICTS & Related Services, ETNO (2023) **dichiarazione congiunta** delle parti sociali **dell'UE nel settore delle telecomunicazioni** sul lavoro da remoto, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Legislazione correlata: Direttiva quadro sulla sicurezza e la salute sul lavoro (1989/391/CEE), Direttiva sull'orario di lavoro (2003/88/CE), Direttiva sull'equilibrio tra vita privata e vita professionale per i genitori e i prestatori di assistenza (2019/1158 UE), Direttiva sulle condizioni di lavoro trasparenti

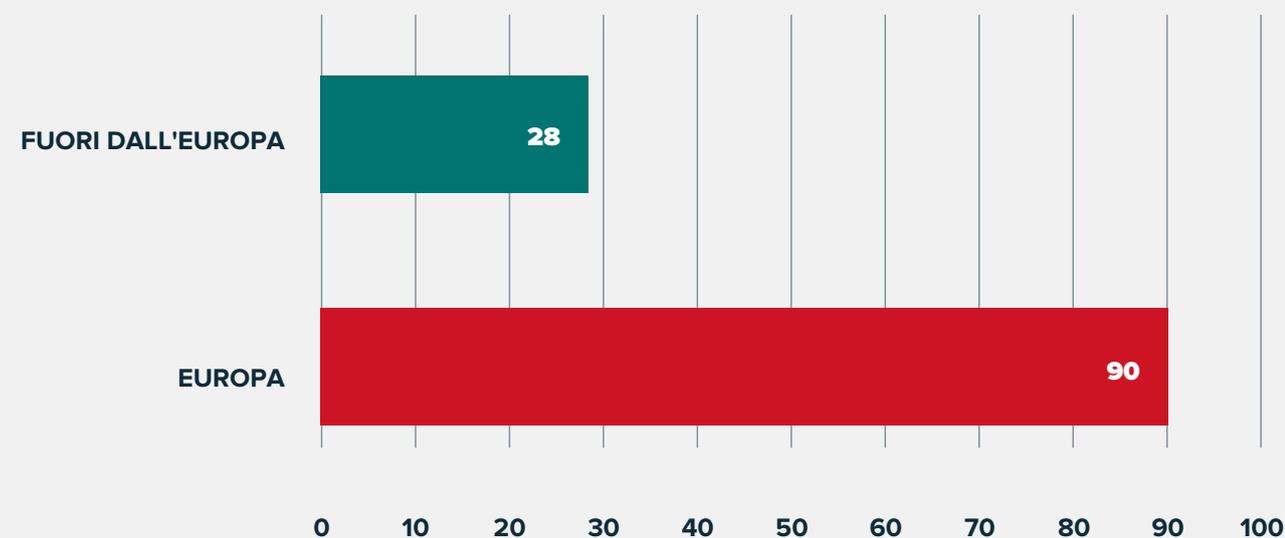
20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Validi accordi collettivi sul lavoro da remoto nei settori finanziario e ICT sono stati già negoziati, sia a livello settoriale (accordi nel settore bancario in Grecia, Italia, Romania, Spagna...) sia a livello aziendale (Capgemini Francia, Eir Irlanda, Telefónica Spagna, Deutsche Bank Spagna, Allianz Spagna, AXA Spagna), e coprono molti aspetti decisivi (diritti e libertà sindacali, tra cui l'accesso digitale alla forza lavoro da remoto, il diritto alla disconnessione, l'accesso allo sviluppo delle competenze e alle opportunità di carriera, le tutele contro la discriminazione sul posto di lavoro, le molestie e il cyberbullismo). Per una panoramica più completa, si rimanda al capitolo di UNI

Europa "Lavoro da remoto: garantire i diritti sindacali e dei lavoratori attraverso la contrattazione collettiva" nella pubblicazione ETUI²¹.

La maggior parte dei paesi europei dispone anche di una normativa nazionale/settoriale sul lavoro a distanza (cfr. sezione 4.1., figura 2). Nel 2022, UNI Global Union ha compilato un database di 118 accordi collettivi settoriali e aziendali sul lavoro da remoto risalenti al periodo 2012-2022, provenienti da 25 Paesi di tutto il mondo e riguardanti principalmente i settori finanziario e ICT. La maggior parte dei 118 accordi è stata negoziata in Europa (vedi figure 4 e 5).

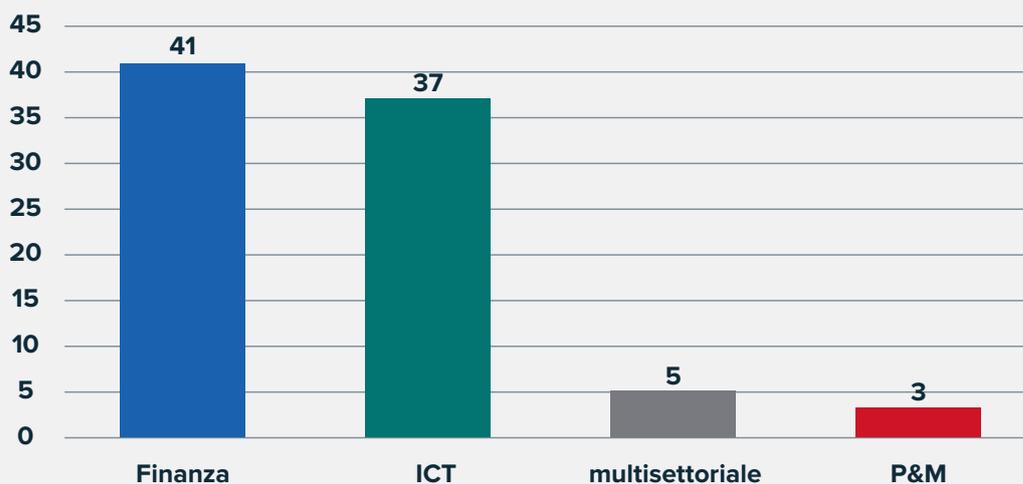
FIGURA 4: BANCA DATI UNI GLOBAL UNION SUL LAVORO DA REMOTO: NUMERO DI ACCORDI IN EUROPA IN CONFRONTO AL RESTO DEL MONDO



Fonte: UNI Global Union Banca dati sul lavoro da remoto

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

**FIGURA 5: BANCA DATI UNI GLOBAL UNION SUL LAVORO DA REMOTO:
NUMERO DI ACCORDI PER SETTORE**



Fonte: Banca dati sul lavoro da remoto di UNI Global Union

La relazione di accompagnamento²² alla banca dati ha identificato alcuni temi chiave presenti in questi accordi collettivi:

LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE

DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

SALUTE E SICUREZZA

SORVEGLIANZA

ASSICURAZIONE DI RESPONSABILITÀ CIVILE

COMPENSAZIONE

ASSICURAZIONE CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

VIOLENZA DOMESTICA

SVILUPPO PROFESSIONALE

MOLESTIE ONLINE

Sebbene oltre la metà degli accordi garantisca la libertà di associazione e includa esplicitamente il diritto alla disconnessione per i dipendenti, altre questioni importanti sono meno evidenti, come lo sviluppo professionale, le tutele contro la violenza domestica e altre forme di violenza e molestie basate sul genere, i rischi psicosociali, la parità di genere, la diversità, l'equità e l'inclusione. Considerando l'aumento delle disuguaglianze nel periodo post-COVID-19, queste tematiche devono essere incluse in ogni accordo collettivo sul lavoro da remoto. Anche le sezioni su intelligenza artificiale e sorveglianza necessitano di aggiornamenti. La maggior parte degli accordi manca di revisioni di feedback, a metà o verso la fine della loro validità, per valutare ciò che funziona bene e ciò che invece necessita di modifiche.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

4.2 CHECK LIST: COSA INCLUDERE DURANTE LA NEGOZIAZIONE DI UN CONTRATTO COLLETTIVO SUL LAVORO DA REMOTO

- ✓ **DEFINIZIONE DI LAVORO DA REMOTO**
- ✓ **VOLONTARIETÀ E REVERSIBILITÀ**
- ✓ **CONDIZIONI DI LAVORO**
- ✓ **DIRITTI E LIBERTÀ SINDACALI (COMPRESO IL DIRITTO DI ACCESSO)**
- ✓ **DIRITTO ALLA RAPPRESENTANZA COLLETTIVA**
- ✓ **CONDIZIONI DI ATTUAZIONE (GIORNATA LAVORATIVA E ORARI, OBIETTIVI, FORMAZIONE, MEZZI E STRUTTURE, PREVENZIONE DEI RISCHI, PROTEZIONE DEI DATI)**
- ✓ **ATTREZZATURE E COMPENSAZIONE DEI COSTI**
- ✓ **ERGONOMIA**
- ✓ **DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE**
- ✓ **PROTEZIONE CONTRO I RISCHI PSICOSOCIALI (COMPRESO L'ISOLAMENTO)**
- ✓ **LIMITI RIGOROSI ALLA SORVEGLIANZA**
- ✓ **REGOLAMENTAZIONE SULL'USO DI STRUMENTI DI AI NEL LAVORO (DA REMOTO) E PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI (INCLUSI GLI STRUMENTI DI AI)**
- ✓ **USO DI STRUMENTI DIGITALI, MISURE DI SICUREZZA, PROTEZIONE DEI DATI**
- ✓ **TUTELE CONTRO LA VIOLENZA E LE MOLESTIE SUL LAVORO (CYBERBULLISMO, VIOLENZA DI TERZI, VIOLENZA DOMESTICA, VIOLENZA E MOLESTIE DI GENERE)**
- ✓ **PARITÀ DI RETRIBUZIONE E PARI ACCESSO ALLA FORMAZIONE E ALLA CRESCITA PROFESSIONALE**
- ✓ **DIVERSITÀ, EQUITÀ, INCLUSIONE E NON DISCRIMINAZIONE NEL LAVORO DA REMOTO (AD ESEMPIO: CREAZIONE DI COMITATI CONGIUNTI PER L'EQUITÀ/ INCLUSIONE, MODALITÀ DI LAVORO FLESSIBILI, TECNOLOGIE ASSISTIVE FORNITE DAL DATORE DI LAVORO)**
- ✓ **PREVENZIONE DEI RISCHI: VALUTAZIONE DEI RISCHI PER IL LAVORO DA REMOTO A LIVELLO INDIVIDUALE E DI TEAM: MANAGER E LAVORATORE, INSIEME AL LORO RAPPRESENTANTE SINDACALE, ANALIZZANO I RISCHI E DEFINISCONO AZIONI IN TUTTE LE AREE MENZIONATE NEL CONTRATTO COLLETTIVO**
- ✓ **IMPEGNO PER L'APPRENDIMENTO CONTINUO, IL MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE E LA FORMAZIONE DURANTE L'ORARIO DI LAVORO SU COME LAVORARE EFFICACEMENTE DA CASA, INCLUSE LE COMPETENZE DIGITALI, L'ERGONOMIA, LA COMUNICAZIONE DA REMOTO, L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, LA COLLABORAZIONE DA REMOTO E LA SALUTE MENTALE**
- ✓ **FORMAZIONE PER I MANAGER: VALUTAZIONE DEI BISOGNI E OFFERTA FORMATIVA DURANTE L'ORARIO DI LAVORO SU COME GESTIRE EFFICACEMENTE I TEAM DA REMOTO, COMUNICAZIONE EFFICACE, ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, SALUTE MENTALE, RISCHI PSICOLOGICI, ERGONOMIA, STILI DI LEADERSHIP E IL LORO IMPATTO SUL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI, MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE DIGITALI E GESTIONE DI PROGETTI DA REMOTO**
- ✓ **VALUTAZIONE REGOLARE, FOLLOW-UP E MONITORAGGIO DELL'ACCORDO COLLETTIVO**

UNI Global, principi sindacali fondamentali per garantire i diritti dei lavoratori quando lavorano da

L'INSIEME DEI PRINCIPI



I DATORI DI LAVORO DEVONO GARANTIRE AI LAVORATORI DA REMOTO LA LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E DI CONTRATTAZIONE COLLETTIVA.



I DATORI DI LAVORO DEVONO RIMANERE RESPONSABILI DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA DEI LAVORATORI.



IL LAVORO DA REMOTO NON DEVE PREGIUDICARE I DIRITTI DEL LAVORO E IL RAPPORTO CON I LAVORATORI.



I COSTI DELLE ATTREZZATURE DI LAVORO E DELLO SPAZIO DI LAVORO DA REMOTO DOVREBBERO ESSERE A CARICO DEL DATORE DI LAVORO.



GLI STRUMENTI DI SORVEGLIANZA PER MONITORARE I LAVORATORI DA REMOTO DEVONO ESSERE LIMITATI.



IL LAVORO DA REMOTO DOVREBBE ESSERE "NEUTRO" DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE E APERTO A TUTTI.



IL LAVORO DA REMOTO DOVREBBE ESSERE VOLONTARIO.



I LAVORATORI DA REMOTO DEVONO AVERE LO STESSO ACCESSO ALLA FORMAZIONE E ALLO SVILUPPO DELLA CARRIERA DEI DIPENDENTI DELL'UFFICIO FISICO.



I DATORI DI LAVORO DEVONO RISPETTARE GLI ORARI DI LAVORO REGOLARI E IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE.



PRIMA DI INTRODURRE O ESTENDERE LE NORME SUL LAVORO DA REMOTO, I SINDACATI E I DATORI DI LAVORO DOVREBBERO VALUTARNE E DOCUMENTARNE ACCURATAMENTE L'IMPATTO.

5. LAVORO DA REMOTO E ORGANIZZAZIONE SINDACALE

Con il lavoro da remoto che diventa una realtà permanente nel panorama del lavoro, è essenziale per i sindacati affrontare le sfide e le opportunità associate all'organizzazione, al coinvolgimento dei lavoratori e alla negoziazione di accordi collettivi in questa nuova realtà lavorativa. **I sindacati che adottano strategie organizzative chiare e inclusive hanno maggior successo nell'organizzare i lavoratori (anche da remoto), nell'attrarre nuovi iscritti e nel contribuire al rinnovamento della forza sindacale per la contrattazione collettiva.**

5.1 LAVORO DA REMOTO E ORGANIZZAZIONE SINDACALE: TEMI PRINCIPALI

Con il lavoro da remoto ormai consolidato, il luogo di lavoro non è più il principale punto di riferimento per i sindacati per organizzare e reclutare nuovi iscritti. La “nuova normalità” è combinare l'organizzazione presso i luoghi di lavoro con l'organizzazione online. Inoltre, vi è una crescente richiesta da parte dei lavoratori e degli iscritti al sindacato, appartenenti a diverse generazioni, per modalità di comunicazione e di dialogo diversificate.

Organizzare i lavoratori e puntare al rinnovamento della forza sindacale in un contesto di lavoro da remoto non è molto diverso dall'organizzare i lavoratori che operano esclusivamente presso i luoghi di lavoro. In entrambi i casi, **è necessario sviluppare una strategia** e destinare ad essa risorse adeguate. L'organizzazione basata sui temi e la mobilitazione dell'azione collettiva funzionano bene anche per i lavoratori da remoto. L'idea è quella di creare un'azione collettiva attorno a un tema attraverso un approccio partecipativo alla contrattazione collettiva, piuttosto che una cultura sindacale che risolve i problemi per conto dei lavoratori. Questo approccio genera membri attivi, maggiore responsabilizzazione, visibilità, coscienza collettiva e un incremento sostenibile dell'adesione ai sindacati.

L'organizzazione sindacale – il rinnovamento della forza collettiva dei sindacati per contrattare collettivamente ed

efficacemente – è una delle priorità principali di UNI Europa. Prima di tutto, il rinnovamento sindacale implica un'analisi interna su come possiamo rinnovare le nostre strutture e la nostra azione per rappresentare in modo più efficace i lavoratori nei nostri settori. Dobbiamo incontrare i lavoratori là dove si trovano. Nell'organizzazione, il centro EPOC (Europe's Power & Organising Centre) di UNI Europa suggerisce di concentrarsi sull'identificazione, lo sviluppo e il supporto ai leader sul posto di lavoro, anziché puntare esclusivamente sul reclutamento dei non iscritti e sul loro coinvolgimento come membri sindacali passivi. Per **organizzare i lavoratori da remoto**, è necessario avere una strategia, potenziare le capacità, trattare i lavoratori da remoto come tutti gli altri, distinguere tra organizzazione “greenfield” (in spazi incontaminati *ndt*) e “brownfield” (in spazi già battuti *ndt*) e investire negli strumenti digitali e nel loro utilizzo.

Le sfide **dell'organizzazione dei lavoratori da remoto** sono diverse rispetto alle sfide generali dell'organizzazione sindacale? Nelle discussioni svolte durante il progetto ARCO, i membri di UNI Europa Finanza e ICT hanno affermato che la maggior parte delle loro azioni e dei loro compiti non sono cambiati a causa del lavoro da remoto, e che la pandemia di COVID-19 ha permesso loro di imparare come passare dall'organizzazione in presenza a quella online.

INFOBOX 4

I militanti del settore finanziario francese reagiscono alla sindacalizzazione digitale

Un sondaggio rappresentativo del 2023²³ dimostra che gli iscritti al sindacato FBA-CFDT non considerano le attività sindacali (anche la negoziazione di contratti collettivi) e le interazioni con i lavoratori più difficili se svolte digitalmente invece che in presenza. Le riunioni sindacali e il reclutamento di nuovi iscritti, tut-

tavia, sono meno facili online rispetto alla modalità in presenza. L'indagine dimostra anche che molti rappresentanti sindacali non hanno competenze digitali e di moderazione online, e necessitano di una formazione in merito.

FSU Irlanda, sindacato del settore finanziario e affiliato di UNI, ha investito tempo, risorse e personale per sviluppare e rafforzare la propria organizzazione digitale nel settore finanziario. Le loro best practices sono utili per organizzare i lavoratori da remoto sia nel settore ICT che in quello finanziario. Nell'infobox seguente (vedi infobox 5) FSU Irlanda condivide le sue best practices.

INFOBOX 5

Organizzazione digitale: Le best practices di FSU Irlanda

Il sindacato irlandese dei servizi finanziari (FSU), in collaborazione con EPOC, ha formato il proprio personale, i funzionari e gli attivisti sull'uso di strumenti digitali come chat, LinkedIn, videoconferenze, sondaggi e indagini online. Quando si organizzano i lavoratori da remoto, si raccomandano i seguenti passaggi:

- Le telefonate individuali rimangono un metodo fondamentale per comunicare e spesso i lavoratori si sentono più liberi di parlare quando lavorano da casa.
- Riunioni online miste con registrazione obbligatoria prima di ogni incontro per identificare gli iscritti e i non iscritti al sindacato.
- Sollecitare sempre i non tesserati a iscriversi al sindacato. Nel rispetto del GDPR (Regolamento generale sulla protezione dei dati *ndt*), potrebbe essere necessario un numero maggiore di solleciti sui temi più rilevanti.
- Incrementare l'uso di sondaggi, petizioni e azioni digitali su questioni specifiche relative al luogo di lavoro, tutte queste azioni dovrebbero generare contatti digitali da parte dei non iscritti per il reclutamento e il follow-up.
- Organizzare incontri in presenza nei giorni di "ancore aggio", quando la maggior parte delle persone è in ufficio per garantire che la visibilità del sindacato rimanga forte anche nel luogo di lavoro fisico.
- Indagini continue sui bisogni degli iscritti per mantenere l'agenda del sindacato rilevante e focalizzata sugli iscritti, oltre a generare contatti digitali da parte dei non iscritti.
- Formare e incoraggiare i militanti e i funzionari sindacali a costruire i propri profili individuali su LinkedIn e a connettersi con il proprio pubblico. Questo è importante per accrescere la consapevolezza generale sulle attività del sindacato, ma può anche consentire di inviare messaggi diretti al pubblico su temi chiave in momenti critici.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?*

5.2 STRUMENTI PER I RAPPRESENTANTI SINDACALI SUL LAVORO DA REMOTO

Si riscontra una mancanza di attuazione degli accordi e delle politiche sul lavoro da remoto. Durante le interviste di background con i membri di UNI Europa nei settori finanziario e ICT, in molti hanno evidenziato questa lacuna e la necessità di **sviluppare azioni e strumenti pratici per favorirne l'attuazione a livello settoriale e aziendale**. Le valutazioni dei rischi, soprattutto a livello aziendale e di gruppo di lavoro, possono essere utili in questo contesto. Per aiutare a **identificare le potenziali sfide e opportunità del lavoro da remoto per i vostri iscritti**, la **“ruota del lavoro da remoto” di Eurofound può essere uno strumento utile** (vedi figura 6 sotto). Questa ruota può essere utilizzata durante gli incontri con gli iscritti, discutendo delle loro esigenze, pianificando una strategia sindacale sul lavoro da remoto e mappando il luogo di lavoro. Gli iscritti possono identificare o segnalare le aree in cui ri-

scontrano attualmente problemi. Questo strumento può aiutarvi a individuare le aree problematiche, gli elementi e gli strumenti che funzionano bene nel contesto del lavoro da remoto, e quelli che invece rappresentano delle sfide e necessitano di miglioramenti. La ruota può servire come strumento preventivo, ma può anche essere utilizzata per scoprire sfide e difficoltà che devono essere affrontate nelle trattative collettive (vedi figura 6). **Successivamente, i risultati possono essere integrati con la checklist esposta nel capitolo 5 per identificare cosa e in che modo includere le questioni relative al lavoro da remoto nella negoziazione di accordi collettivi, per affrontare sfide specifiche come l'organizzazione sindacale, il genere, la diversità, l'equità e l'inclusione, i rischi psicosociali e la leadership.**

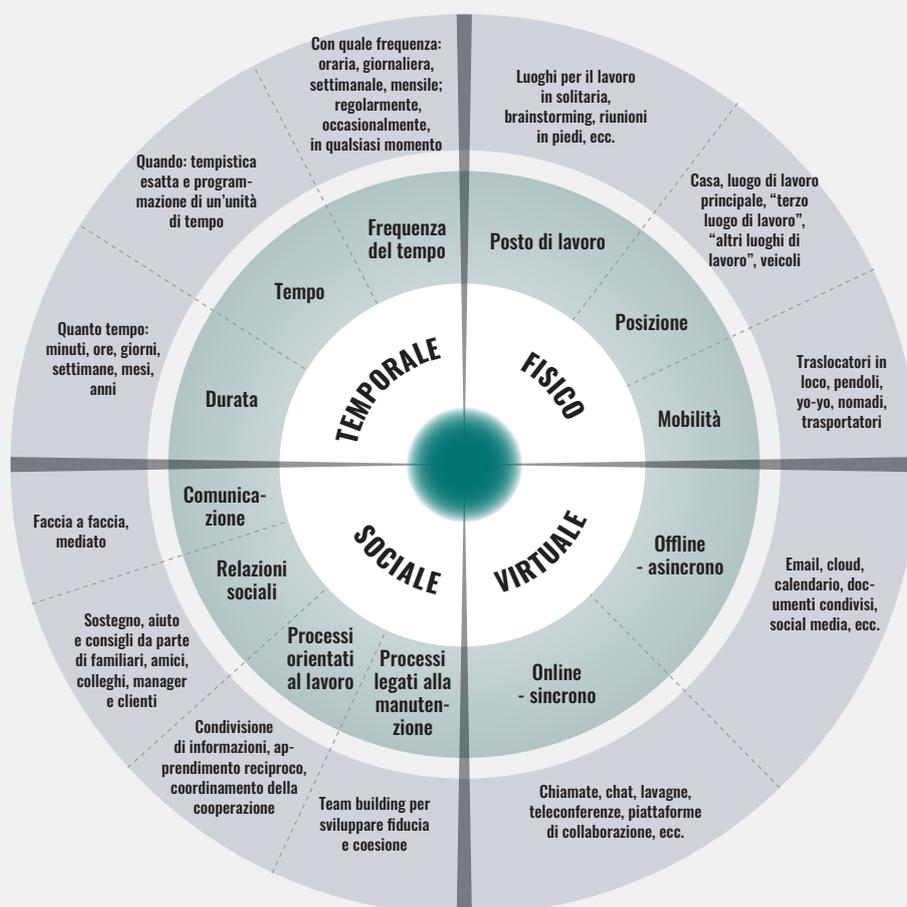
FIGURA 6: LAVORO DA REMOTO: RUOTA PER IDENTIFICARE OPPORTUNITÀ E SFIDE A LIVELLO AZIENDALE

LAVORO A DISTANZA

ELEMENTI DI BASE

SOTTOELEMENTI

CARATTERISTICHE



Fonte: Eurofound 2023²⁴

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Un altro strumento preventivo molto utile da utilizzare a livello aziendale, soprattutto per i dirigenti che gestiscono lavoratori da remoto, è lo strumento di valutazione dei rischi sviluppato dagli “Prevent”, membro di UNI Europa. Il seguente infobox (infobox 6) riporta la checklist che i dirigenti possono utilizzare insieme a un lavoratore da remoto per analizzare i rischi specifici legati al lavoro da remoto e per definire le rispettive azioni basate sui risultati. Puoi accedere a questa lista di controllo in inglese [qui](#).

INFOBOX 6.1

Valutazione dei rischi per il lavoro da remoto

Gli “Ingegneri Svedesi”, membri di UNI Europa e attivi nel settore ICT, raccomandano ai dipendenti e ai datori di lavoro di utilizzare una checklist per la valutazione dei rischi quando si lavora a distanza.

- I sindacati e i datori di lavoro l’hanno sviluppata insieme nell’ambito della loro organizzazione congiunta di formazione e ricerca chiamata “Prevent”²⁵.
- La checklist contiene domande chiare sull’ambiente di lavoro fisico, organizzativo e sociale per il lavoro da remoto. Include domande su salute e sicurezza, ergonomia, competenze digitali, collaborazione con i colleghi e stress. Per ogni categoria ci sono diverse domande. **Ogni domanda ha una semplice classificazione del rischio con codice colore (verde=basso / giallo=medio / rosso=alto) e un’azione che può essere concordata in base al grado di rischio.**
- Le domande si concentrano sul lavoro che non viene svolto nei locali del datore di lavoro. **La checklist viene compilata insieme dal lavoratore e dal manager**, ma il lavoratore può valutare le domande in anticipo. Si tratta di uno strumento di mappatura combinato con punti di azione e passi successivi. È possibile integrare questa checklist con immagini della propria postazione di lavoro a casa, per documentare eventuali problemi di ergonomia, salute e sicurezza, ecc.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning		Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög			
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>							



Företag

Deltaoare

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
Låg Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
Medel Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
Hög Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.
Produktion: Prevent, www.prevent.se

■ **Spiegazioni e suggerimenti per l'uso della Checklist.**

COLONNA DELLE RISPOSTE

La Checklist contiene domande preparate per facilitare la valutazione. Saltate le domande non pertinenti, ad esempio tracciando una linea nella colonna delle risposte. Altrimenti, alle domande si risponde con "Sì" o con "No" - e preferibilmente solo in casi eccezionali con "parzialmente".

COLONNA DEI RISCHI

Eseguire una valutazione del rischio per le domande pertinenti. A seconda della situazione, la valutazione del rischio può essere effettuata direttamente al momento della risposta alla domanda o in una fase successiva con l'aiuto di esperti che non sono presenti durante la valutazione. Si consiglia la semplice classificazione del rischio che vedete a fianco. Può anche essere opportuno segnare contemporaneamente le domande che devono essere affrontate, ad esempio disegnando un cerchio intorno alla valutazione del rischio effettuata. Ora avete creato una valutazione scritta dei rischi che tutte le aziende con dipendenti devono effettuare secondo la norma AFS 2001:1.

AZIONE

L'azione viene sviluppata in consultazione con le persone interessate e, se necessario, con l'aiuto di esperti (esterni). L'azione deve essere preceduta da un'analisi delle cause del rischio e, idealmente, deve includere una stima dei costi. Il manager responsabile decide l'azione, chi la eseguirà e quando dovrà essere completata. Ora avete creato un piano d'azione scritto che tutte le aziende con dipendenti devono creare in base alla norma AFS 2001:1.

RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE

Il manager responsabile, che potrebbe aver delegato il lavoro pratico a un'altra persona. In tal caso, è possibile indicare entrambi i nomi.

CONTROLLO ESEGUITO, DATA

Il responsabile controlla se l'azione è stata eseguita.

Alcuni esempi di domande da porre sono:

1. Esiste una valutazione scritta dei rischi per l'ambiente di lavoro?
2. Tutti i dipendenti ricevono regolarmente istruzioni e formazione in materia di sicurezza?
3. Esistono norme e istruzioni chiare sul comportamento da tenere in situazioni di emergenza?
4. L'ambiente di lavoro viene controllato regolarmente per individuare eventuali rischi per la salute, come la qualità dell'aria o l'esposizione al rumore?
5. Esiste un sistema che consenta ai dipendenti di fornire feedback o segnalare reclami sulle condizioni di lavoro?
6. Esistono disposizioni per la salute mentale dei dipendenti, come programmi di gestione dello stress?
7. Sono previste pause e periodi di riposo regolari per i dipendenti?
8. Gli orari di lavoro sono concepiti in modo da promuovere la salute e il benessere dei dipendenti?
9. I dipendenti sono informati sui potenziali rischi per la salute associati alle loro mansioni?
10. Vengono promosse la collaborazione e la comunicazione tra i dipendenti per garantire una cultura del lavoro sana?

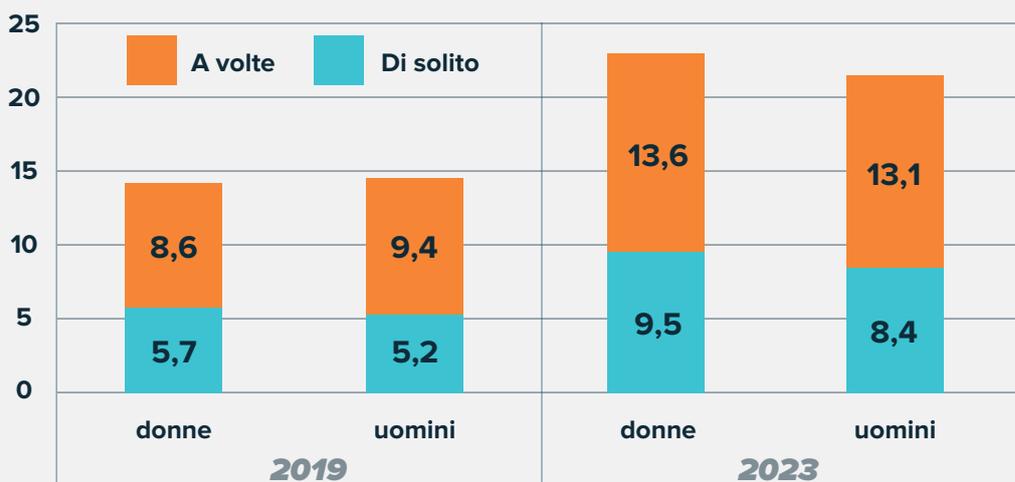
6. LAVORO DA REMOTO E DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE (DEI)

DOPO IL COVID-19 È AUMENTATO IL NUMERO DI DONNE CHE LAVORANO DA REMOTO

Aggregando il dato a livello europeo, si nota un leggero aumento complessivo delle donne che lavorano da remoto dopo il COVID-19 e si prevede che nel 2023 le donne che lavorano da remoto saranno più numerose

degli uomini (cfr. figura 7). Questo quadro, tuttavia, cambia se si attua un confronto tra i vari settori economici o se ci si focalizza su specifici Paesi²⁶.

FIGURA 7: QUOTA DI DONNE E UOMINI CHE LAVORANO DA REMOTO NEL 2019 E NEL 2023: LEGGERO AUMENTO COMPARATIVO DELLE DONNE CHE LAVORANO DA REMOTO



Fonte: Eurofound 2022, pagina 10, figura 4 con aggiornamenti di Oscar Vargas Llave²⁷.

Le caratteristiche di un lavoratore da remoto sono molto differenziate in tutta Europa. Secondo un'indagine condotta in Francia, il lavoratore da remoto tipico è di sesso femminile, ha un'età compresa tra i 30 e i 39 anni e lavora nel settore privato come dirigente o ingegnere.²⁸

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf. Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

COMPRENDERE LA DIVERSITÀ, L'EQUITÀ E L'INCLUSIONE

Il lavoro da remoto può proporre sfide e opportunità diverse a persone e gruppi diversi, come le donne, le persone con disabilità, le persone che subiscono violenza domestica, ecc²⁹.

Mentre l'uguaglianza significa trattare tutti allo stesso modo, l'**equità** significa fornire risorse e opportunità che si adattino alle esigenze o alle circostanze specifiche di una persona o di un gruppo. Solo in questo modo è possibile raggiungere un risultato equo³⁰.

FIGURA 8: DIVERSITÀ, UGUAGLIANZA, EQUITÀ E INCLUSIONE

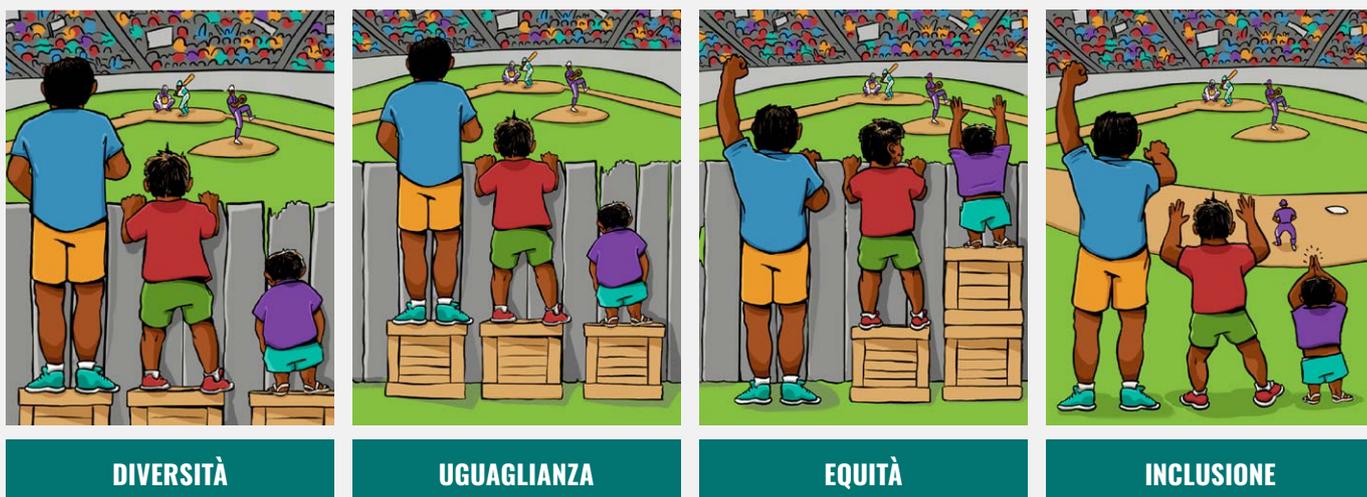


Immagine: Interaction Institute for Social Change | Artista: Angus Maguire, interactioninstitute.org e madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

LAVORO DA REMOTO E PARITÀ DI GENERE

L'impatto del lavoro da remoto sull'uguaglianza di genere e sull'equità non è ancora chiaro: "se da un lato la pandemia ha colpito le donne più duramente degli uomini, e il rischio di una perdita delle conquiste faticosamente ottenute dalle donne è reale, dall'altro la

pandemia ha anche aperto nuove opportunità per correggere le disuguaglianze strutturali di genere. Il telelavoro, se adeguatamente organizzato, può essere una di queste opportunità".³¹

INFOBOX 7

Secondo la CWU Irlanda, il lavoro da remoto può avere vantaggi e svantaggi legati al genere

VANTAGGI:

- ✓ consente una maggiore flessibilità per soddisfare le esigenze di cura familiare
- ✓ affronta la cultura aziendale del "presenteismo" e delle assenze temporanee che colpiscono in modo asimmetrico le donne.

SVANTAGGI:

- ✗ l'impatto del lavoro a lungo termine ha ripercussioni negative sulla salute di tutti i lavoratori, ma è più probabile che gli orari prolungati causino gravi problemi di salute alle donne.³²
- ✗ rafforza lo stereotipo dell'uomo come capofamiglia, che riceve un trattamento preferenziale in termini di retribuzione e carriera, noto anche come "premio di paternità" e "penalizzazione della maternità".³³

LAVORO DA REMOTO, CONFINI SFUMATI E RAFFORZAMENTO DEI TRADIZIONALI RUOLI DI GENERE

Come illustrato nella sezione 3, il lavoro da remoto rischia di rendere meno netti i confini tra lavoro e vita privata, rafforzando così i tradizionali ruoli di genere³⁴. Un'indagine Eurofound sul lavoro da remoto ha rilevato che, sebbene in generale sia gli uomini che le donne dichiarino di avere una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata quando lavorano da remoto, gli uomini continuano a dichiarare un migliore equilibrio rispetto alle donne³⁵.

In generale, le donne sono più propense a lavorare da remoto su base regolare per combinare il lavoro con le attività di cura. Ciò significa che, non solo è necessario integrare l'equità e la non discriminazione in un

accordo collettivo di lavoro a distanza, ma che dobbiamo anche affrontare questioni sociali più ampie, come le possibilità di assistenza all'infanzia sul luogo di lavoro, un maggior numero di servizi di assistenza all'infanzia di qualità sostenuti dallo Stato o altre misure che consentano ai genitori di distribuire in modo più equo la famiglia e la cura. Sono necessarie più politiche a livello aziendale, settoriale e nazionale per incoraggiare gli uomini ad adottare modalità di lavoro flessibili. Dobbiamo anche mettere in discussione gli stili di gestione tradizionali che prevedono il presenzialismo, il micro-management (management con eccessivo controllo o attenzione ai dettagli *ndt*) e la sorveglianza intrusiva.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Questo “paradosso della flessibilità” è un concetto che è stato esplorato dal professor Heejung Chung, la cui ricerca mostra come l’orario flessibile possa anche portare i lavoratori a lavorare più a lungo e più duramente, incidendo sulla conciliazione tra lavoro e vita privata -

su quello delle donne in particolare - e contribuendo ad aumentare le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro³⁶.

RISCHI PSICOSOCIALI E ISOLAMENTO SOCIALE

Dopo il COVID-19, la salute mentale è uno dei principali motivi di assenza per malattia e di abbandono del posto di lavoro (Eurofound 2023)³⁷. Un’indagine di UNI Europa del 2023 sulle pari opportunità ha rilevato che **l’isolamento sociale, in particolare, risulta uno dei principali rischi psicosociali per i lavoratori da remoto**³⁸. Diversi sindacati e datori di lavoro in Europa hanno reagito con valutazioni dei rischi psicosociali o valutazioni generali dei rischi per i lavoratori da remoto (si veda anche la valutazione dei rischi degli “Inge-

gneri Svedesi” nella sezione 4.2). **I sindacati francesi del settore finanziario e dell’ICT hanno intrapreso diverse indagini di ampia portata sui rischi psicosociali e sulla salute mentale (si vedano gli esempi della CFDT in questa pubblicazione). Il sindacato croato HST ha notato sempre più spesso problemi di salute mentale, diritto alla disconnessione, mancanza di conciliazione tra lavoro e vita privata e svantaggi per le donne nel settore ICT.**

INFOBOX 8

Negoziare accordi sulle condizioni di lavoro e sulla qualità della vita sul lavoro - Strategia del sindacato francese del settore finanziario FBA-CFDT:

1. Sviluppare un quadro d’azione per affrontare le questioni relative alle condizioni di lavoro e alla qualità della vita sul posto di lavoro, che dovrebbe includere:

- un’analisi delle sfide
- indicatori,
- il coinvolgimento degli stakeholder
- misure per il miglioramento continuo, valutazione dell’impatto e follow-up.

2. Negoziare articoli di contrattazione collettiva su:

- conciliazione tra lavoro e vita privata
- diversità ed equità per le persone con malattie croniche e disabilità
- lavoro da remoto e diritto alla disconnessione
- rischi psicosociali e isolamento
- diritti sindacali e diritto alla libertà di associazione.

3. Includere l’attuazione, il follow-up e la misurazione dei risultati

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers’ well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

LAVORO A DISTANZA E VIOLENZA DOMESTICA

L'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) ha stimato che il costo della violenza di genere nell'UE è di 366 miliardi di euro all'anno³⁹. **La violenza domestica contro le donne è peggiorata durante e dopo la pandemia (United Nations Women)**. Il dottor Hans Kluge, direttore regionale per l'Europa dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, afferma che è molto difficile disporre di dati affidabili, ma quelli che abbiamo a livello europeo sono già allarmanti⁴⁰. Per questo motivo **in Irlanda, ad esempio, i sindacati hanno intensificato la sensibilizzazione e la formazione del proprio personale in materia di GBVH (violenza di genere e molestia, *ndt*) e soprattutto di violenza domestica**. Ad esempio, la CWU Irlanda ha negoziato dieci giorni di congedo retribuito per i dipendenti di Eir (Eircom Limited), cinque in più rispetto a quelli previsti dalla legge. **Il settore finanziario in Spagna ha una delle clausole più dettagliate e comprensive in materia di GBVH nel contratto collettivo del settore bancario**.

Come sindacato, è importante sensibilizzare sulle diverse forme di GBVH, offrire corsi di formazione e fornire

agli iscritti una panoramica su dove trovare aiuto in caso di GBVH o su come offrire aiuto quando una persona comunica di essere vittima di GBVH.

Nel luogo di lavoro, è importante integrare le questioni relative alla GBVH nei contratti collettivi, avere codici di condotta, sviluppare una strategia operativa sulla violenza di genere, far sì che venga attuata e monitorata dalle parti sociali, puntare all'equilibrio di genere nella leadership e condividere le best practices. La sensibilizzazione e la formazione sul posto di lavoro sono fondamentali. Infine, la cultura aziendale è importante, e serve un suo cambiamento.

Poiché il lavoro da remoto è destinato a rimanere, la violenza domestica si presenta come un problema critico sul luogo di lavoro e, di conseguenza, il datore di lavoro ha il dovere di affrontarla. I datori di lavoro devono esaminare questo tema e quello della violenza sul lavoro. I lavoratori devono avere il diritto di scegliere se lavorare da remoto o dalla sede del datore di lavoro. Ciò consente alle persone che soffrono di GBVH di ridurre il tempo in cui sono esposte alla loro condizione, sia a casa sia in ufficio.

DISABILITÀ, INCLUSIONE E LAVORO A DISTANZA RICHIEDONO MAGGIORE ATTENZIONE

Dopo la pandemia di COVID-19, gruppi sempre più eterogenei di lavoratori hanno accesso a modalità di lavoro ibride. Il lavoro da remoto crea anche opportunità per il mantenimento dei lavoratori che sono già portatori o acquisiscono una disabilità durante la loro vita lavorativa. Inoltre, consente una maggiore autonomia nella gestione della disabilità durante il lavoro⁴¹.

Finora la disabilità e l'inclusione non sono state considerate adeguatamente negli accordi di lavoro da remoto. Ad esempio, il datore di lavoro è responsabile della fornitura di tecnologie assistive. È necessario insistere per ottenere maggiori disposizioni in materia di disabilità sostenute dallo Stato.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf. Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

CONOSCERE I DATI/PROBLEMI RELATIVI AL LAVORO DA REMOTO:

- Chi lavora da remoto nel vostro settore o in una specifica azienda, perché e con quale frequenza?
- Quali sono le esigenze e le sfide specifiche di chi lavora da remoto?
- Ci sono pari condizioni e accessibilità al lavoro da remoto?
- Il lavoro da remoto è adattato a persone con esigenze particolari e/o disabilità e vengono identificati rischi/opportunità?
- Il lavoro da remoto può facilitare il recupero fisico di chi ha subito lesioni fisiche o di chi ha problemi di salute mentale in una determinata azienda?
- Il lavoro da remoto può facilitare il ritorno al lavoro dopo un'assenza per malattia in una determinata azienda?
- Qual è la situazione della violenza domestica e del lavoro da remoto?
- Riconoscere la mancanza di competenze/formazione: la mancanza di competenze tecniche e digitali è una delle ragioni principali delle condizioni di disparità nel lavoro da remoto.
- Riconoscere che le minoranze e le donne tendono a essere più discriminate degli uomini quando si tratta di lavoro a distanza.

7. UNA NUOVA LEADERSHIP NEL LAVORO A DISTANZA

Dalla ricerca sappiamo che:

“Il comportamento dei leader è la dimensione più critica del coinvolgimento dei dipendenti, soprattutto in tempi di crisi”⁴².

Il lavoro da remoto e la trasformazione digitale non comportano solo profonde esigenze di apprendimento permanente e di formazione sul lavoro, ma anche una nuova cultura dell'apprendimento nelle organizzazioni. Questo richiede conoscenze su come collaborare da remoto in un gruppo di lavoro, su come dirigere da remoto, su come utilizzare gli strumenti dell'intelligenza artificiale a vantaggio del tempo dei lavoratori e dei qualità del loro lavoro, e su come tenersi aggiornati con una tecnologia in costante evoluzione. Le organizzazioni⁴³ devono offrire a manager e lavoratori la possibilità di apprendere sul posto di lavoro e durante l'orario di lavoro e di sviluppare una moderna cultura dell'apprendimento, che comprenda nuovi format di apprendimento e moderni strumenti e processi di gestione della conoscenza.

I manager e i loro approcci alla leadership influenzano notevolmente il benessere, lo stress, la salute mentale e il burnout dei lavoratori. In una meta-analisi di 57

studi sulla leadership, i ricercatori Birgit Schyns e Jan Schilling hanno scoperto che i comportamenti distruttivi dei leader sono associati a bassa affettività, stress e incidono sul benessere dei dipendenti. Al contrario, comportamenti di leadership positivi e costruttivi possono ispirare e coinvolgere i dipendenti, contribuire positivamente al loro benessere e portare a un minor turnover⁴⁴.

Una ricerca sul coinvolgimento dei lavoratori, ovvero la capacità del lavoratore di impegnare tutto se stesso nel lavoro, fisicamente, cognitivamente ed emotivamente⁴⁵, ha recentemente iniziato a includere il ruolo della leadership negli ambienti di lavoro virtuali⁴⁶. Il ruolo dei manager e il modo in cui gestiscono i dipendenti che lavorano da remoto hanno un impatto significativo sul coinvolgimento dei lavoratori⁴⁷. Il seguente infobox riassume i risultati di uno studio a metodo misto che include dati qualitativi e quantitativi rappresentativi di un sondaggio del 2021⁴⁸.

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=OcgBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYL2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950, page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

INFOBOX 9

L'influenza della leadership sul coinvolgimento dei lavoratori da remoto

- I comportamenti dei leader che privilegiano i risultati rispetto alla disponibilità o alla presenza dei dipendenti hanno un effetto favorevole sul coinvolgimento dei lavoratori da remoto.
- I comportamenti dei manager che fanno micro-management sono distruttivi, mentre quelli che fanno “micro-undostanding” (tendenza a comprendere dettagli, dinamiche individuali e sfumature all'interno di un gruppo di lavoro *ndt*) sono costruttivi.
- I manager che instaurano un rapporto di fiducia tirano fuori il meglio da tutti i lavoratori. Tirar fuori

Source: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215⁴⁹.

il meglio, piuttosto che il massimo della produttività, aumenta il coinvolgimento.

- L'autonomia (si riferisce alla “self latitude” (autodeterminazione *ndt*): la libertà e l'agentività (capacità di controllo cosciente sul proprio comportamento *ndt*) che i lavoratori hanno nell'organizzare i propri compiti, orari e ambienti di lavoro), non la flessibilità (o autonomia concessa, che si riferisce alla licenza esplicita fornita ai lavoratori di comportarsi entro i parametri stabiliti dal leader) aumenta il coinvolgimento.

Questi risultati dimostrano che gli approcci tradizionali alla leadership non influenzano positivamente il coinvolgimento dei lavoratori da remoto in un mondo post-COVID-19. Non sono i comportamenti e le azioni della leadership, come l'osservazione, il controllo, il micro-management e la direzione, a influenzare positivamente il coinvolgimento dei dipendenti, soprattutto in un contesto remoto (vedi sopra, infobox 9).

Se i leader vogliono affrontare i temi della riduzione dei rischi psicosociali, del rafforzamento della salute mentale e del benessere dei lavoratori (che a loro volta influenzano positivamente le prestazioni), dovrebbero astenersi dall'utilizzare approcci di leadership tradizionali, soprattutto nei contesti di lavoro da remoto⁵⁰. A loro volta, i manager dovrebbero imparare e seguire gli approcci di leadership contemporanei, come la leadership transazionale e trasformazionale⁵¹.

Tutto ciò richiede un cambiamento importante nel modo in cui i manager dirigono nei classici luoghi di lavoro gerarchicamente organizzati. Questo cambiamento è possibile solo se si assiste a trasformazioni a livello organizzativo e a livello di leadership. A livello organizzativo, la struttura dell'organizzazione deve livellare le gerarchie, creare team interfunzionali, decentrare il processo decisionale, essere agile e adattabile al cambiamento, flessibile e scalabile, e avere un approccio olistico alla trasformazione⁵². A livello manageriale, le persone che hanno una leadership trasformazionale possiedono quattro attributi in varia misura: sono idealizzate e carismatiche (modelli di ruolo molto apprezzati), dimostrano motivazione ispirativa (ottimismo nel raggiungimento degli obiettivi), sono intellettualmente stimolanti (incoraggiano il pensiero critico e la risoluzione dei problemi) e sono premurose (mostrano empatia e finalit ) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996⁵³).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

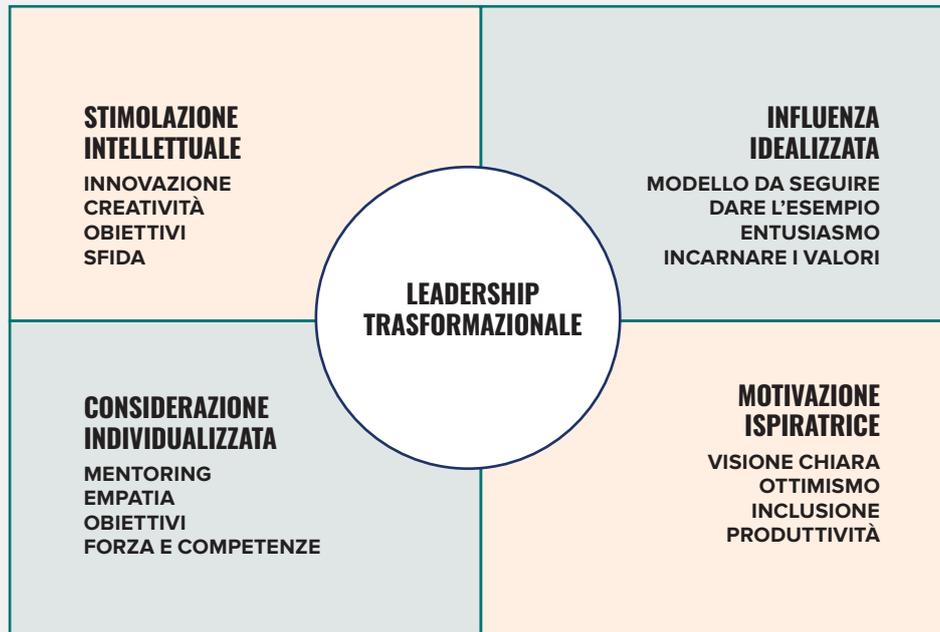
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34

FIGURA 9: ATTRIBUTI DELLA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE



Fonte: Chioma Ugochukwu (2024), grafico a pagina 1⁵⁴.

INFOBOX 10

Per i manager che gestiscono team da remoto, questo implica le seguenti competenze e azioni di leadership:

- Mantenere una comunicazione efficace
- Costruire e mantenere la coesione del team
- Monitorare la produttività senza fare da micro-management
- Gestire le prestazioni e fornire feedback
- Sostenere la salute mentale e il benessere
- Creare fiducia e responsabilità
- Adattarsi alla tecnologia e agli strumenti digitali
- Bilanciare le esigenze di un team che lavora da remoto e dalle sedi del datore di lavoro
- Mantenere alta la motivazione e l'impegno
- Seguire la politica di lavoro da remoto dell'organizzazione
- Effettuare regolarmente una valutazione dei rischi del lavoro a distanza con i lavoratori da remoto.

Fonte: Nicole Helmerich, elaborazione propria⁵⁵

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

INFOBOX 11

In linea con gli attributi della leadership trasformazionale in un contesto di lavoro da remoto, i manager devono esortare i lavoratori da remoto e i team che lavorano da remoto a sviluppare e rafforzare le seguenti competenze di gruppo:

- Forti capacità di comunicazione
- Capacità di autogestione e di gestione del tempo
- Alfabetizzazione digitale
- Adattabilità
- Mentalità collaborativa
- Intelligenza emotiva ed empatia
- Capacità di risoluzione dei conflitti
- Fiducia e affidabilità
- Resilienza e gestione dello stress
- Inclusività e consapevolezza culturale
- Capacità di risolvere i problemi e di prendere decisioni

Fonte: Nicole Helmerich, elaborazione propria⁵⁶

La leadership trasformazionale richiede formazione, conoscenza, consapevolezza e anche un cambiamento di mentalità. Ciò è importante non solo per le esigenze e le richieste dei lavoratori da remoto, ma anche per le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro e che chiedono ai loro superiori un mix di leadership trasformazionale e di servizio (servant leadership *ndt*)⁵⁷. Questo significa che i manager assumono nuovi ruoli e nuovi compiti di leadership. Fare riferimento alla panoramica nell'infobox sottostante (infobox 11).

INFOBOX 12

Nuovi ruoli da manager e nuovi compiti di leadership

- **Il manager come visionario:** sostenere e trasmettere lo scopo dell'organizzazione, perché lo scopo è il prerequisito per l'azione autonoma, lo sviluppo di una visione comune e la traduzione della visione in obiettivi concreti
- **Il manager come incoraggiatore:** credere nel successo, celebrare debitamente i progressi compiuti e mostrarne l'apprezzamento
- **Il manager come coach:** il coaching è la chiave per accelerare lo sviluppo e migliorare i risultati. Un buon coach ascolta davvero, aiuta a riconoscere e valorizzare i punti di forza e fornisce un feedback regolare
- **Il manager come autorità finale:** richiede responsabilità e decisioni personali, non fa tutto per i dipendenti. Rende noti i conflitti e si assicura che vengano risolti, ma si assume questo compito solo in caso di emergenza - e, sì, il manager decide ancora, ma meno di prima.
- **Un altro ruolo:** identificare e sviluppare il personale junior
- Concentrarsi sull'essenziale nei cinque ruoli di leadership e sul decentramento della leadership: trasferire i compiti, le responsabilità e l'autorità decisionale al team.

Fonte: Insa Klasing (2019): The 2 hour boss.

Questa nuova leadership ha implicazioni su cosa negoziare con il datore di lavoro nei contratti collettivi per i lavoratori da remoto.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

8. RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE

Il lavoro da remoto è destinato a rimanere, specialmente nei settori ICT e finanziario. Per garantire che lavoratori ne traggano beneficio, è necessario regolamentare il lavoro da remoto e negoziare accordi collettivi con i datori di lavoro. Progettare azioni chiare per l'implementazione, meccanismi di feedback, dati frutto di sondaggi e valutazioni aiutano a migliorare gli accordi collettivi nel tempo.

RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE PER IL LAVORO REMOTO:

Rafforzare il diritto al lavoro da remoto e il diritto a lavorare in ufficio: il lavoro da remoto dovrebbe essere **volontario e reversibile**. I lavoratori dovrebbero avere la possibilità di lavorare esclusivamente presso i locali del datore di lavoro. In alcuni casi, i datori di lavoro inseriscono clausole nell'accordo di lavoro da remoto che consentono loro di richiamare i dipendenti in ufficio *ad hoc*. Inoltre, in alcuni paesi, i datori di lavoro utilizzano questa clausola per limitare e ridurre il lavoro da remoto e costringere i dipendenti a tornare in ufficio a tempo pieno. I sindacati devono essere consapevoli dei cavilli durante la negoziazione degli accordi collettivi sul lavoro remoto.

Negoziare accordi sul lavoro da remoto: non è necessario reinventare la ruota. Per decidere quali elementi includere, bisogna combinare le esigenze dei propri iscritti e informarsi sui principi sindacali chiave dell'UNI Global Union per garantire i diritti dei lavoratori quando lavorano da remoto (considerare le checklist in questa pubblicazione).

Il diritto di disconnettersi: per ridurre i rischi psicosociali, la confusione tra vita lavorativa e vita privata, il lavoro straordinario e l'intensificazione dell'attività nel lavoro da remoto, il diritto di disconnettersi è il primo passo nella giusta direzione.

Rischi psicosociali: i sindacati e i datori di lavoro devono affrontare questo tema. Iniziare con un sondaggio tra i propri iscritti e costruire le proprie azioni da lì. Integrare questioni di salute mentale e rischi psicosociali negli accordi collettivi, formare e sensibilizzare manager, personale sindacale e lavoratori.

Tolleranza Zero per violenza domestica, violenza di genere e molestie: la violenza domestica e la GBVH in generale sono aumentate, soprattutto a partire dalla pandemia di COVID-19. È necessario includere que-

ste problematiche negli accordi collettivi sul lavoro da remoto. I datori di lavoro hanno l'obbligo di diligenza. I sindacati devono formare il proprio personale e sensibilizzarlo.

Sviluppo di politiche e strategie sul lavoro da remoto incentrate sui propri iscritti: conoscere le questioni urgenti dei propri iscritti riguardo al lavoro da remoto. Co-progettare e organizzare campagne con i propri membri attivi relativamente a questioni urgenti e impostare la propria strategia sul lavoro da remoto da lì.

Focus sull'attuazione e sul monitoraggio: una volta negoziato un accordo collettivo sul lavoro da remoto, è fondamentale seguire e supportare una buona attuazione. I sindacati dovrebbero valutare regolarmente gli accordi e la loro attuazione.

Focus sull'organizzazione di funzionari e attivisti: l'organizzazione basata su questioni concrete e un suo approccio alla contrattazione collettiva partecipativo attraggono, identificano e rafforzano gli iscritti ai sindacati, pronti ad assumere ruoli di leadership e a formare una parte attiva nell'organizzazione (ibrida).

Rafforzare l'equità e garantire la non discriminazione nel lavoro da remoto: garantire la non discriminazione per i lavoratori (da remoto), ad esempio riguardo a salari, sviluppo della carriera e certezza del lavoro in caso di ristrutturazione. Creare azioni per raggiungere l'equità nel lavoro da remoto per tutti i generi e le minoranze, e promuovere l'inclusione delle persone con esigenze speciali. Integrate tutto questo negli accordi collettivi e progettate azioni per l'attuazione.

Competenze moderne di leadership e lavoro ibrido: la formazione di una moderna leadership e delle competenze per manager e lavoratori nel lavoro di squadra ibrido, la comunicazione e la collaborazione riducono i rischi psicosociali e l'isolamento nel lavoro da remoto.

9. ALLEGATO/BIBLIOGRAFIA

NUMERO DEGLI INTERVISTATI PER L'ANONIMATO	DATA DELL'INTERVISTA (INTERVISTATORE DR.SSA NICOLE HELMERICH)	RUOLO DELL'INTERVISTATO
1	20 luglio 2023	Delegato sindacale, Svezia
2	23 gennaio 2024	Delegato sindacale, Spagna, membro del comitato direttivo del progetto
3	6 settembre 2023	Personale UNI Europa
4	18 luglio 2023	Ricercatore senior presso l'Istituto sindacale europeo (ETUI)
6	22 febbraio 2024	Ricercatore senior presso l'Istituto sindacale europeo (ETUI)
7	26 luglio 2023	Ricercatore senior presso l'Istituto sindacale europeo (ETUI)
8	25 gennaio 2024	Delegato sindacale, Svezia, membro del comitato direttivo del progetto
9	16 agosto 2023	Delegato sindacale, Malta, membro del comitato direttivo del progetto
10	15 febbraio 2024	Delegato sindacale, Francia, membro del comitato direttivo del progetto
12	30 gennaio 2024	Delegato sindacale, Irlanda, membro del comitato direttivo del progetto
13	13 marzo 2024	Delegato sindacale, Croazia, membro del comitato direttivo del progetto
16	10 agosto 2023	Delegato sindacale, Finlandia, membro del comitato direttivo del progetto
17	2 febbraio 2024	Personale UNI Europa
19	18 gennaio 2024	Delegato sindacale, Irlanda
20	31 gennaio 2024	Delegato sindacale, Svizzera
21	2 febbraio 2024	Delegato sindacale, Finlandia

Tutta la letteratura citata in questo documento si trova nelle note di ogni pagina.

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf.

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022.29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf.

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



QUI È POSSIBILE TROVARE DEI CONSIGLI DI LETTURA CHE RITENIAMO MOLTO VALIDI:

