

SIT

**Ministero del Lavoro
e della Previdenza Sociale**

**Fondo Sociale
Europeo**

Progetto Occupazione-NOW
*“Tielledì – Telelavoro un’opportunità
per le donne”*

Manuale sulle best practice del telelavoro

di Cinzia Ciaccia e Patrizio Di Nicola

Introduzione di Domenico De Masi

SOMMARIO¹

Introduzione di Domenico De Masi.....	pag. 5
Cap. I Un nuovo modo di lavorare.....	pag. 10
1.1. Il telelavoro e le sue forme	
1.2. Le soluzioni adottate	
1.3. I vantaggi e le problematiche	
Cap. II Il telelavoro nell'Unione Europea.....	pag. 15
2.1. I telelavoratori in Europa	
2.2. Gli aspetti qualitativi del telelavoro	
2.3. I luoghi comuni infranti	
Cap. III Il telelavoro in Italia.....	pag. 26
3.1. I telelavoratori in Italia	
3.2. I Trend	
3.2.1. Il lavoro diventa flessibile	
3.2.2. Settori, aree, organizzazioni interessate	
3.2.3. Modalità e forme di telelavoro	
3.2.4. L'impatto del telelavoro	
Cap. IV Le esperienze.....	pag. 33
4.1. Alteretto, il primo Glocal Village italiano	
4.2. Dimensione EDP Srl	
4.3. IL telelavoro all'INPS – Istituto Nazionale Previdenza Sociale	
4.4. Il telelavoro in IST - Istituto Nazionale Ricerca sul Cancro	
4.5. Itea – Istituto Trentino edilizia Abitativa	
4.6. Logos, non solo parole	
4.7. Regione Lombardia	
4.8. Il progetto Telelavoro e sviluppo locale nel comune di Napoli	
4.9. Il telelavoro domiciliare al servizio 12 di Telecom Italia	
4.10. Telekottage Asiago	
Cap. V Le best practice.....	pag. 63
5.1. Evoluzione culturale	

¹ Il capitolo II è stato scritto da Cinzia Ciaccia e il capitolo III è stato scritto da Patrizio Di Nicola. I capitoli IV e IV sono stati scritti le da Cinzia Ciaccia e Patrizio Di Nicola. Le considerazioni conclusive sono state scritte da Cinzia Ciaccia.

- 5.2. Ipotesi di modellizzazione
- 5.3. Problematiche organizzative

Considerazioni conclusive..... pag. 68

Note biografiche degli autori

Cinzia Ciaccia, sociologa, è direttore Marketing e Comunicazione della SIT – Società Italiana Telelavoro e coordinatrice del progetto europeo TLD – Telelavoro un’opportunità per le donne. E’ inoltre responsabile del settore Formazione e docente della S3.Studium. E’ autrice di numerosi volumi e saggi tra cui: *I contratti atipici*, EPC, Roma, 1995; *Il futuro delle tecnologie*, in *Next. Strumenti per l’innovazione*, n. 7, 1999; *Telelavoro, il lavoro del futuro*, in *Lavoro e Informazione*, n. 1, 2000; *e-Security*, in *Next. Strumenti per l’innovazione*, n. 9, 2000.

Domenico De Masi è ordinario di Sociologia del Lavoro presso l’Università di Roma “La Sapienza”. Studia i problemi connessi alla società postindustriale, all’organizzazione creativa, allo sviluppo senza lavoro, alla formazione manageriale e al telelavoro. E’ Direttore della rivista *Next. Strumenti per l’innovazione* ed è Presidente della SIT – Società Italiana per il Telelavoro.

Patrizio Di Nicola, Consulente organizzativo, è docente di e-Work presso il Link Campus dell’Università di Malta e Professore a contratto di Metodologia e Tecnica dell’IT presso la Facoltà di Sociologia dell’Università di Roma “La Sapienza”. Ha coordinato il progetto European Telework Development della Commissione Europea ed è autore dei volumi *Il manuale del telelavoro* (ed. SEAM, 1997), *Telelavoro tra legge e contratto* (Ediesse, 1998) e *Il nuovo manuale del telelavoro* (ed. SEAM, 1999).

Introduzione di Domenico De Masi

Il telelavoro non ha vinto. Ha stravinto. Intorno a noi – per strada, nei treni, nei ristoranti, negli aeroporti, sulle spiagge – c'è gente incollata al cellulare, che fa e riceve telefonate professionali: ascolta informazioni, prende e trasmette decisioni, comunica consulenze, compra e vende merci, assume e licenzia persone, intrattiene pubbliche relazioni, intreccia lobby.

D'altra parte, in un paese come il nostro, dove ogni dodici persone (bambini e vecchi compresi) vi è un'impresa e dove le imprese sbucano come funghi, incentivate dallo Stato, dai mass media, dalle ambizioni familiari, molti neo-imprenditori non hanno i capitali sufficienti ad impiantare sedi con tante stanze quanti sono i soci e gli impiegati. Ricorrono perciò a un piccolo ufficio d'appoggio, dove una segretaria smista la corrispondenza e le telefonate, tiene i libri aziendali, predispone le riunioni saltuarie. I soci, intanto, se ne stanno a lavorare in casa o battono il mercato con la loro auto, comunicando tra loro con telefonino e posta elettronica, in attesa che le due cose coincidano.

Come il personaggio di Molière che parlava in prosa senza sapere di essere un prosatore, così tutti questi moderni lavoratori, armati di computer e di cellulare, telelavorano senza accorgersi di essere dei telelavoratori.

Alla base di questa grande rivoluzione esistenziale, che rimescola le carte del lavoro e del tempo libero facendone un tutt'uno dove è difficile dire quando finisce l'uno e quando inizia l'altro, vi sono le nuove tecnologie, la globalizzazione, la scolarizzazione di massa.

Nell'epoca postindustriale, l'elettronica, i nuovi materiali, le fibre ottiche, i laser hanno conferito alle macchine una duttilità, un'intelligenza, una domesticità ignota ai grandi opifici manifatturieri dell'epoca industriale. Oggi è possibile delegare all'automazione e all'informatica migliaia di mansioni faticose, rumorose, pericolose che prima inchiodavano il lavoratore a tempi precisi e a luoghi separati dalle abitazioni. Solo un numero decrescente di mansioni – dalle catene di montaggio metalmeccaniche ai call center telefonici – restano di natura parcellizzata, fisica, ripetitiva, che richiede un luogo preciso e un tempo preciso per l'esecuzione. Nella maggior parte dei casi si tratta di lavori inumani, non ancora automatizzati ma fortemente e fortunatamente minacciati dalla progressiva automazione, che prima o poi li trasferirà ai robot, liberandone gli operatori in carne ed ossa.

Le restanti mansioni sono di natura intellettuale e richiedono duttilità, flessibilità, intelligenza, professionalità, creatività squisitamente umane. Alcune di esse (come, ad esempio, quelle chirurgiche o infermieristiche) richiedono la compresenza fisica di tutti i soggetti implicati. Altre consentono una parziale separazione tra l'attore e il destinatario (come quando il prete predica per radio o l'artista recita in televisione). Altre, invece, non richiedono alcuna interazione tangibile tra i vari soggetti

implicati, possono essere prestate a distanza e sono abbastanza indifferenti al tempo in cui vengono eseguite. Così, ad esempio, è del tutto inutile che un giornalista si rechi in ufficio per scrivere un articolo o un professore si rechi all'università per preparare una lezione. Basta che l'uno spedisca alla redazione, per posta elettronica e in tempo utile, il suo articolo; o che l'altro sia pronto a istruire i suoi alunni quando scocca l'ora della lezione.

I lavori di natura prevalentemente fisica, parcellizzata, ripetitiva, come quello del minatore o del tornitore, richiedono mezzi di produzione (la miniera, il tornio, ecc.) pesanti, ingombranti, fragorosi, nettamente separati dalla mente del lavoratore. Quando suona la sirena di fine turno, il lavoratore abbandona il suo luogo di lavoro e si separa dai suoi strumenti di produzione. Anche se volesse, non potrebbe continuare a lavorare durante il tempo libero.

Invece i lavori di natura prevalentemente intellettuale, flessibile, creativa, richiedono come strumento di lavoro il cervello del lavoratore, con il semplice e leggero supporto di un cellulare e di un computer portatile. Quando il giornalista, il pubblicitario, il manager escono dai loro uffici, portano con sé il cervello nella propria testa, il cellulare nella propria giacca, il computer nella propria borsa. Tutti i loro strumenti di produzione restano con loro notte e giorno, ovunque essi si spostino. Se la loro mente è assillata da un problema di lavoro, l'assillo li perseguiterà anche mentre mangiano, amano, dormono, e l'idea risolutiva potrà scattare ovunque e in qualsiasi momento: mentre fanno la doccia, mentre guardano un film, nel dormiveglia e persino mentre dormono. Per la maggioranza dei cosiddetti knowledge workers il lavoro è spalmato su tutto il tempo, dovunque ed ovunque. Per essi l'orario di lavoro, la separazione tra casa e ufficio, tutto l'inutile rituale dei controlli all'entrata e all'uscita delle aziende appartengono a una liturgia obsoleta, inutile, costosa, sadica, demotivante che serve solo a ridurre il senso di appartenenza dei professionisti nei confronti dell'impresa, a demotivarli, ad assicurare i posti di lavoro a un esercito controproducente di guardiani, di contabili e di addetti al personale.

Insomma, il lavoro ha cambiato anima e corpo. Le tecnologie dell'informazione, con una potenza e una pervasività inversamente proporzionali al loro volume e al loro costo, riescono a insinuarsi ovunque e a scardinare i vincoli di tempo e di spazio che ci eravamo abituati a rispettare, ormai automaticamente, introiettandoli fino a farne i nostri bioritmi naturali.

Per un numero ancora enorme, ma decrescente, di lavoratori postindustriali, questi vincoli sono ancora rigidi, ineluttabili, persino sacri come ineluttabili erano per gli operai dell'industria i ritmi meccanici della catena di montaggio e come sacri erano per i contadini i ritmi naturali delle stagioni e della procreazione.

Il rapporto tra lavoratori e lavoro, per quanto riguarda il tempo e lo spazio, si è comunque diversificato:

- Vi sono lavoratori per i quali continua la netta separazione tra il luogo di lavoro e i luoghi del tempo libero perché lo esige la natura

delle loro mansioni e delle relative tecnologie. Per questi non vi è alcuna prospettiva di telelavoro.

- Vi sono lavoratori che continuano a rispettare questa separazione anche se la natura del loro lavoro non lo esige più (o, addirittura, consiglierebbe il contrario) ma almeno difendono la propria vita privata e impediscono che il lavoro straripi nelle ore libere. Per questi, prima o poi, il telelavoro arriverà.
- Vi sono lavoratori che, sotto l'urto delle nuove tecnologie, oltre a lavorare in ufficio, sono raggiunti sempre e dovunque dai capi, dai colleghi, dai clienti e lasciano che la propria vita privata sia invasa dal lavoro senza esigere né il pagamento del tempo straordinario, né una revisione contrattuale delle vecchie regole industriali che regolavano luoghi e tempi delle prestazioni. Questi, di fatto, sommano il telelavoro al lavoro e, prima o poi, prendendo atto del doppio sfruttamento cui sono sottoposti, rivendicheranno l'adozione del telelavoro come unica forma di prestazione.
- Vi sono lavoratori che hanno ottenuto questa revisione e che fruiscono di un regime nuovo, basato sul telelavoro mobile o a domicilio, nei centri satelliti, nei telecentri, nei gruppi virtuali, e via dicendo. Sono ancora una minoranza (meno di 10 milioni in tutta Europa) ma la soddisfazione e i vantaggi che puntualmente manifestano finiranno per stimolare un'espansione del fenomeno.
- Vi sono infine lavoratori-imprenditori che hanno creato ex-novo aziende e aziendine dotate di sedi fisiche poco più che simboliche, ma che di fatto telelavorano con fax, telefono, posta elettronica, facendo capo a siti e portali.

Quali sono i principali ostacoli che caparbiamente si frappongono alla diffusione del telelavoro anche là dove sarebbe possibile e conveniente? Una diecina di anni fa un alto e illuminato dirigente della Ericsson mi chiese una consulenza per l'introduzione del telelavoro nella sua azienda. Preparai un piano e lo discussi con i suoi manager i quali mi dimostrarono, cifre alla mano, che i costi per la trasmissione di informazioni tra casa e azienda erano così alti da scoraggiare qualsiasi esperimento del genere. Dieci anni fa questo era vero. Oggi, grazie a Internet, non lo è più. Ormai l'ostacolo economico è caduto: il telelavoro non solo riduce i costi ma eleva i guadagni. Inoltre, Intranet e Internet, che erano tecnologicamente primitivi, oggi richiedono tempi brevissimi per i collegamenti e offrono sufficiente affidabilità sia per la tenuta delle linee, sia per la qualità delle trasmissioni. Mentre le tecnologie hanno migliorato e ridotto i loro prezzi, è cresciuto il numero di lavoratori addomesticati al computer, all'informatica, alla telefonia mobile. Insomma, non esistono più alibi di natura tecnica ed economica.

Non esistono nemmeno alibi di natura giuridica e contrattuale. I sindacati italiani non si sono mai opposti al telelavoro e in alcuni casi lo hanno addirittura rivendicato. Comunque, gli argini che essi oppongono alle decisioni aziendali sono ormai resistibili da parte padronale; gli scioperi appartengono all'archeologia industriale; le aziende, col coltello dalla parte

del manico, conquistano di giorno in giorno libertà e si consentono persino arbitri impensabili solo qualche anno fa; sotto la minaccia dei licenziamenti, i lavoratori sono costretti a subire qualsiasi innovazione organizzativa pur di non perdere il posto.

Non esistono, in fine, alibi di natura organizzativa: non c'è manuale, non c'è consulente, non c'è presidente, non c'è manager che non invochi termini salvifici come flessibilità, snellezza, autonomia, creatività, decentramento, competenze, obiettivi, deleghe, new economy, virtualità.

Ma, allora, perché il telelavoro non si diffonde con grande rapidità? Perché, a mio avviso, l'azienda è un sistema antropologico che non fornisce solo lavoro e stipendio ma fornisce anche un sostegno morale, un campo da gioco per il proprio agonismo competitivo, delle vittime da sacrificare alla propria aggressività, dei capi cui dedicare la propria devozione infantile, una socialità forzata malata distorta quanto si voglia, ma pur sempre socialità.

Di fronte all'overtime di milioni di manager che restano volontariamente in ufficio oltre il dovuto, per centinaia di ore all'anno, non retribuite, al solo scopo di prolungare la permanenza nell'acquario dove sono abituati a nuotare e di ridurre la permanenza in famiglia, dove bollono problemi ben più complessi e impegnativi; di fronte al trionfo di legami aziendali così onnivori e irrazionali, sarebbe strano che le imprese adottassero e i manager accettassero il telelavoro.

Nei confronti delle due categorie ancestrali su cui più profondamente ha inciso l'organizzazione industriale – il tempo e lo spazio – l'impresa rappresenta un sistema particolarmente conservatore e refrattario. E' l'industria che ha creato la città industriale, ridotta ormai a un inferno di traffico, inquinamento, spreco e aggressività. E la città industriale ha creato la mentalità industriale, fatta di attività divise e parcellizzate, di lavoro separato dallo studio, di studio separato dal gioco, di gioco separato dalla vita. Ha scritto Henry Ford nella sua autobiografia: "Quando lavoriamo dobbiamo lavorare. Quando giochiamo dobbiamo giocare. Non serve a nulla cercare di mescolare le due cose. L'unico obiettivo deve essere quello di svolgere il lavoro e di essere pagati per averlo svolto. Quando il lavoro è finito, allora può venire il gioco, ma non prima".

Tutti si lamentano del traffico che essi stessi creano ed intasano; tutti si lamentano dello stress che essi stessi alimentano ed esasperano; tutti maledicono il lavoro che essi stessi dilatano e incrudeliscono. Tutti si adoprano ad ammobiliare questo inferno, rendendolo sempre più infernale, ma nessuno si impegna a riscattarlo e a riscattarsi.

Ogni mattina e ogni sera, milioni di persone incapsulate nelle loro macchine, ripercorrono le consuete strade e autostrade puzzolenti, logorando la loro pazienza e la loro salute, solo perché così hanno fatto i propri genitori e i propri nonni. Già negli anni Trenta, quando c'era appena l'automazione meccanica, Bertrand Russell scrisse "Abbiamo continuato a sprecare tanta energia quanta ne era necessaria prima dell'invenzione delle macchine; in ciò siamo stati idioti, ma non c'è ragione per continuare ad esserlo". Cosa direbbe oggi, di fronte ai biblici spostamenti quotidiani tra

casa e lavoro, benché il fax, il cellulare, Internet, consentirebbero di evitare questo strazio?

Le imprese sono disposte a fare cose da pazzi pur di non fare cose da saggi. Basti pensare al ruolo gregario e subalterno che tuttora è riservato alle donne negli organigrammi aziendali, mentre altri mondi – dall’arte alla cultura, dalla politica alla scienza, dalla vita militare allo sport – hanno già preso atto concretamente, organizzativamente, della parità tra i generi.

I policy makers delle imprese sono disposti persino a ridurre i profitti pur di evitare innovazioni organizzative che allentino la presa fisica, tangibile, sui dipendenti. Ciò che viene temuto più della stessa concorrenza è che la cultura aziendale possa diluirsi nella cultura sociale, che lavoro e vita possano mescolarsi in una mistura creativa ed esuberante dove la produzione di ricchezza, la produzione di sapere, la produzione di allegria e la produzione di senso si intreccino e si confondano superando, finalmente, la separazione alienante tra i diversi mondi vitali in cui transitiamo.

“Lavoro e vita – ha scritto persino un sociologo di rango come Aris Accornero – è bene che si separino...Lavoro e vita hanno logiche e culture diverse e la ricchezza dell’esistenza sta nel combinare i loro tempi e i loro ambiti. La loro giustapposizione è un mito: un mito da scongiurare”.

I lavoratori creativi, dall’artista allo scienziato, dal giornalista al sociologo non fanno altro che giustapporre lavoro e vita. Perché non dovrebbero farlo anche i manager, i professional, i knowledge worker, anche attraverso il telelavoro?

Benvenuto, dunque, quest’ultimo manuale di Cinzia Ciaccia e di Patrizio Di Nicola sulle best practice del telelavoro. A patto che sia l’ultimo e che questi due benemeriti studiosi nel prossimo futuro non abbiano più bisogno di spiegare la storia, la consistenza, i vantaggi, le tecniche, i livelli di diffusione del telelavoro. Ormai le aziende sanno benissimo di che cosa si tratta e se non lo applicano è solo perché non c’è peggior sordo di chi non vuole sentire.

Ma c’è di più. Oggi che il telelavoro ha stravinto e che tutti telelavorano senza accorgersene, spiegare, divulgare, propagandare il telelavoro, come abbiamo fatto in molti durante gli ultimi trent’anni, da una parte non occorre e da una parte non basta più. Oggi siamo legittimati non solo a pretendere l’introduzione del telelavoro codificato, contrattuale, formale in tutti gli infiniti casi in cui ciò è oggettivamente possibile, ma anche a pretendere che si passi dal lavoro come zona separata, codificata, segregata, dell’esistenza umana, all’attività vitale in cui lavoro, studio e gioco si mescolino in un mix che, provocatoriamente, mi piace chiamare “ozio creativo”.

Come dice una bella massima Zen, “Chi è maestro dell’arte di vivere distingue poco fra il suo lavoro e il suo tempo libero, fra la sua mente e il suo corpo, la sua educazione e la sua religione. Con difficoltà sa cos’è che cosa. Persegue semplicemente la sua visione dell’eccellenza in qualunque cosa egli faccia, lasciando agli altri decidere se stia lavorando o giocando. Lui, pensa sempre di fare entrambe le cose insieme”.

Cap. I – Un nuovo modo di lavorare

Nei molti convegni sul telelavoro che erano organizzati sino a un paio di anni fa circolava, tra gli addetti ai lavori, una battuta acida, che affermava come fossero più le persone che studiavano il telelavoro che non i telelavoratori veri e propri.

In quel motto vi era, naturalmente, del vero. Di telelavoro, in onore anche alla vecchia attitudine mediterranea di parlare molto ed agire poco, si vagheggiava assai, ma senza avere poi il coraggio di sperimentarlo. A quei tempi vi erano capi del personale di aziende iper-tecnologiche che arrivavano al palco a disquisire di lavoro a distanza, senza averlo mai sperimentato. In quelle aziende la comunicazione interna tramite l'e mail era sconosciuta, il sito Web era solo una ricercata vetrina - tanto per dire "Noi ci siamo!" - e di fissare obiettivi per i dipendenti non si parlava neanche. Bastava la vecchia, cara, rilevazione delle presenze, residuo fordista innestato nelle imprese di fine millennio.

Ripensando a quei tempi (ma era solo il 1995) va ricordato che l'Italia era un paese davvero pre-tecnologico. Internet contava solo 300 mila utenti, nel 70% delle aziende di dimensioni più piccole la massima sofisticazione tecnologica era rappresentata da un fax, e chi voleva telefonare poteva scegliere solo un operatore in condizioni di monopolio. In quelle condizioni sarebbe stato davvero strano se i telelavoratori avessero costituito un esercito.

Oggi le cose sono cambiate e il telelavoro si dimostra ormai maturo. In Europa² i telelavoratori raggiungono i nove milioni (per due terzi si tratta di telelavoratori abituali, per il resto di persone che utilizzano il telelavoro in maniera occasionale), mentre negli Stati Uniti si avvicinano ai 16 milioni. E' esploso, anche nel vecchio continente, il fenomeno della Net Economy: prodotti sempre più immateriali vengono inventati, grazie al telelavoro, ovunque nel mondo e venduti in rete tramite l'E-commerce. Pagati con carta di credito e spediti da corrieri che permettono, grazie a Internet, di controllare ove si trovi in quel momento ciò che stiamo attendendo.

La Net Economy ha decretato la fine del telelavoro come oggetto di sperimentazione - a volte principalmente tecnologica - pensato per cogliere improbabili occasioni di risparmio per le aziende o per soddisfare esigenze immediate - spesso individuali, rare volte collettive - dei lavoratori. Le prime esperienze di telelavoro, svolte da pionieri che non sapremo mai ringraziare abbastanza, erano ispirate e supportate da una generica "vocazione ambientalista" e da altrettanti generici studi teorici sui benefici del telelavoro, le attività telelavorabili, le entusiastiche previsioni di sviluppo, peraltro spesso contraddette alla prova dei fatti.

Il presente manuale, inserito nell'ambito del progetto Occupazione-Now, "Tielledì - Telelavoro, un'opportunità per le donne", nasce dalla consapevolezza che la nuova fase che si è aperta di recente, complice la nascita di una robusta "cultura di rete", iniziata a diffondersi nelle imprese e tra i policy maker, vede nel telelavoro un'opportunità di business

² Cfr. *E-Work*, Rapporto ETW – European Telework Development, 2000

innovativo, di creazione di nuove forme occupazionali, di snellimento dell'azienda al fine di recuperare i ritardi nel confronto dei competitors statunitensi. Il passaggio è storico. Seguendo gli sviluppi in corso, infatti, si scopre che il telelavoro era solo la punta dell'iceberg, la parte visibile di una trasformazione che interessa invece le imprese e la società nel suo complesso.

1.1. Il telelavoro e le sue forme

Il telelavoro o lavoro in rete, conosciuto nei paesi anglosassoni come *telework*, *telecommute* o *e-work*, rappresenta uno dei cambiamenti più interessanti e rivoluzionari determinati dalla nascita di un'economia basata sul trattamento dell'informazione. Il telelavoro, infatti, più che una soluzione tecnica o tecnocratica, rappresenta una particolare opportunità organizzativa e di sperimentazione, dove è possibile verificare lo sviluppo di pratiche alternative in risposta a problemi ed esigenze non più eludibili nella vita economica e sociale³.

Possiamo definire il telelavoro come un lavoro svolto a distanza attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione⁴ (ICT), che permette di eliminare le limitazioni dovute alla localizzazione fisica: l'attività viene svolta indipendentemente dalla località, il che significa che può essere svolta in un ufficio, una casa, un mezzo in movimento, un centro satellite, un telecentro, un'azienda virtuale o qualsiasi altro sito. La delocalizzazione del posto di lavoro tramite le ICT non comporta solo una inversione della tradizionale relazione di distanza nel lavoro - non è più il luogo di lavoro ad essere distante e che va raggiunto, ma sono i referenti del proprio lavoro (azienda, colleghi, clienti, utenti, ecc.) ad essere distanti⁵ e con i quali si può interagire in tempo reale - ma ne risulta cambiata la stessa concezione di tempo di lavoro: il lavoro diviene più flessibile e rispondente alle esigenze individuali, organizzative, sociali.

1.2. Le soluzioni adottate

Dalle esperienze maturate, è possibile ricavare una tipologia delle forme di telelavoro che va dall'estremo delle soluzioni più consuete, basate sulla possibilità della comunicazione tra strutture di lavoro delocalizzate, a quello delle soluzioni più radicali, in cui è il posto di lavoro che subisce le maggiori trasformazioni rispetto agli ambiti, ai modi e alle tradizionali coordinate spazio-temporali.

- **Telelavoro a domicilio (*home based; soho*)**

In questa tipologia di telelavoro, il lavoratore, sia se svolge attività dipendente (*home based*), sia autonomo (*soho*), utilizza strumenti e supporti

³ Cfr. D. De Masi, *Il futuro del lavoro*, Mondadori, Milano, 1999.

⁴ Cfr. J.P. Durand, *Il telelavoro*, in *Scienza 2000*, n. 9, settembre 1983; R. Holti, E. Stern, *Distance Working Origins, Diffusion, Prospect, Fast/Futuribles*, Paris, 1987.

⁵ Cfr. M.H. Olson, *Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time*, in *Communications of the ACM*, n. 3, 1983.

in grado di consentire una piena ed efficace autonomia di lavoro (telefono, computer, fax, modem) svolgendo i suoi compiti da casa. L'interazione con l'ufficio può essere su base costante (ad esempio mediante un nodo della LAN aziendale) o saltuaria. L'attività del telelavoratore può attuarsi esclusivamente presso la sua abitazione o in alternanza a periodi presso la sede centrale dell'azienda di appartenenza o presso i clienti.

- **Telelavoro in centri satellite o di vicinanza**

Questa modalità di telelavoro consente all'impresa di delocalizzare parte della propria attività in aree geograficamente distanti dalla sede centrale, per rispondere ad esigenze strategiche (presenza in nuovi mercati), gestionali (riduzione dei costi) o operative (creazione di una struttura più diffusa e capillare). L'impiego delle tecnologie può consentire il collegamento operativo tra la sede centrale – dove permangono le funzioni di controllo o anche di produzione dell'offerta – e le sedi decentrate. In questo caso il lavoratore, invece di recarsi in ufficio, si sposta presso un centro vicino alla sua abitazione attrezzato per il telelavoro. Da lì entra in contatto con la sua azienda, scambia dati, carica programmi e quant'altro gli sarà necessario per pianificare e svolgere il suo lavoro.

- **Telelavoro da centri di lavoro comunitario (*telecottage o telecentri*)**

Si tratta di lavoro a distanza svolto presso strutture di lavoro fornite di un'ampia gamma di tecnologie telematiche, con una serie di servizi qualificati di assistenza e di supporto agli utenti. Di norma realizzati da parte di terzi su requisiti e specifiche funzionali definite da tali soggetti, possono essere gestiti dagli stessi soggetti promotori, siano essi pubblici e privati (società a capitale misto pubblico-privato, società private, cooperative no profit). Queste strutture possono configurarsi come uffici satellite condivisi da più imprese, che si ripartiscono i costi dell'impianto e delle apparecchiature, oppure strutture di libero accesso. Le finalità dei telecentri promossi dalla PA sono di tipo prevalentemente politico-sociale e si concretizzano nella ricerca di benefici per la collettività (riduzione di inquinamento e di traffico, mobilità, rivalutazione aree depresse, ecc.) e/o di benefici di singole aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni. Anche la PA utilizzatrice del centro può cercare ritorni nell'incremento dell'efficienza interna e di servizio verso i cittadini. In ogni caso, l'utilizzo di queste strutture permette di dar vita ad uno "spazio comunitario" di lavoro, che rende disponibili anche servizi collettivi per i lavoratori (sale per riunioni o conferenze, posti di ristoro, ecc.) e che, quindi, possono rappresentare un punto di riferimento e un luogo di socializzazione per i telelavoratori.

- **Telelavoro *office-to-office***

Si tratta di una forma di telelavoro che si va sempre più diffondendo e che consiste nell'esercitare un lavoro di gruppo, mettendo in collegamento il lavoro svolto da uffici distanti geograficamente o singoli professionisti. Coadiuvati dall'utilizzo di Internet, di tecniche groupware e

videoconferenza, si possono scambiare opinioni, idee, sfruttando in modo economico e efficace le sinergie per lo sviluppo di importanti progetti.

- **Telelavoro mobile**

Non esiste un luogo fisso di lavoro, ma tanti luoghi quante sono le sedi in cui è possibile svolgere determinate attività. Il lavoro si svolge da una postazione mobile, tipicamente composta di un pc portatile, un fax-modem e un telefono cellulare. Con questa attrezzatura il lavoratore può, ad esempio, recarsi dai clienti e, da lì, collegarsi con l'ufficio per inviare ordini, aggiornare quotazioni, fare teleconferenza con esperti e tecnici in sede.

- **Gruppo virtuale**

E' un gruppo di cooperazione tra persone reso possibile dall'apporto dell'interazione creativa e dell'informatica. Questa modalità permette lo sviluppo di sinergie e collaborazioni, lo sviluppo di nuove figure professionali, la riduzione dei tempi e la migliore qualità del lavoro. Si tratta in sostanza di una modalità di telelavoro di tipo collettivo in cui i lavoratori condividono uno spazio virtuale.

- **Azienda virtuale**

L'azienda virtuale è un'azienda che esiste soltanto in rete, che non occupa uno spazio fisico delimitato, bensì siti Web. La sua offerta può riguardare la fornitura di prodotti, l'erogazione di servizi, da quelli più tradizionali a quelli più innovativi. I vantaggi di questo tipo di struttura, completamente basata sull'utilizzo delle ICT, sono immediatamente evidenti: azzeramento dei costi fissi, accesso a un mercato illimitato, massima flessibilità organizzativa.

Nell'accezione più comune, il telelavoro è considerato come lavoro a domicilio, mentre è poco probabile che quello che ha come riferimento l'abitazione continui a essere il modello principale di telelavoro, dal momento che proprio qui si trovano spesso le maggiori barriere, come la mancanza di spazio, il conflitto con le normali attività domestiche, senza contare gli aspetti fiscali, legali e assicurativi.

Le ipotesi più evolute e moderne non confinano il telelavoro in un unico spazio fisico ma considerano la possibilità di utilizzare, a seconda dei casi, una gamma di possibili alternative (l'ufficio tradizionale, l'ufficio satellite, l'ufficio di un cliente o di un collega, la casa ...). In questo modo, lavorare in molti luoghi diversi può facilitare l'affermazione di nuove forme di lavoro e di collaborazione, non soggette a vincoli geografici.

1.3. Vantaggi e problematiche del telelavoro

Le nuove modalità di lavoro a distanza possono incontrare le esigenze di flessibilità delle aziende e dei lavoratori e possono risolvere con grande semplicità e a costi contenuti il problema della mobilità che assilla sempre di più la vita delle città. La diffusione delle ICT, che uniscono una grande potenza e una grande semplicità d'utilizzo, rende ormai facile introdurre il

telelavoro, con vantaggi diretti e opportunità per tutti, fra cui i principali possono tradursi:

- per l'impresa, in termini di maggiore efficienza, aumento di produttività e, soprattutto, di flessibilità organizzativa;
- per i lavoratori, in termini di migliore qualità della vita e riduzione dei costi, dovuti alla sottrazione dei costi fisici, psichici e economici del pendolarismo intra o interurbano, alla minore subordinazione alle forme ed ai ritmi del lavoro, alla maggiore autonomia realizzativa, al maggior tempo libero consentiti, alla possibilità di dar luogo a forme cooperative di lavoro e di rafforzare il legame con la comunità in cui si vive;
- per la società più in generale, in termini di benefici per l'ambiente e la mobilità, la possibilità di integrare gruppi svantaggiati, di creare nuovi servizi e aumentare la loro qualità, la maggiore diffusione delle nuove tecnologie e delle competenze per utilizzarle, la possibilità di contribuire allo sviluppo economico di regioni lontane o difficilmente accessibili e di zone geografiche che altrimenti avrebbero scarsa rilevanza.

Passare da un lavoro organizzato in modo tradizionale ad un altro, articolato in una rete di relazioni, di scambi, di aree di business, com'è il telelavoro, comporta una rivoluzione dei modi di essere e di operare delle organizzazioni e dei lavoratori. Problemi di ristrutturazione e destrutturazione di alcune variabili in gioco, quali il tempo, il lavoro, lo spazio, le relazioni interpersonali ed interorganizzative, impongono alcune riflessioni ed una adeguata preparazione. I capitoli che seguono sono appunto dedicati all'approfondimento di queste variabili e alle loro implicazioni, sulla base degli studi effettuati e sull'analisi di alcune delle più significative e recenti esperienze sviluppate.

Cap. II : Il telelavoro nell'Unione Europea

1.2. I telelavoratori in Europa

Come accennato in precedenza, è soltanto sul finire degli anni Novanta che il telelavoro in Europa conosce un'impennata ed entra finalmente in una fase di sviluppo accelerata. E' tutt'altro che semplice calcolare con attendibilità il numero delle persone che lavorano a distanza, se non altro per la difficoltà a definire chi siano i telelavoratori. Per i "puristi", infatti, il telelavoratore è un dipendente che svolge "la maggior parte del suo lavoro" da casa, contornato da attrezzature informatiche e telematiche che lo collegano con l'ufficio, ed è titolare di un apposito contratto di lavoro che stabilisce le principali modalità operative della prestazione da svolgere. Altri studiosi, tra cui chi scrive, ricordano che oggi il concetto di telelavoro è molto più lasco che non in passato: interessa non solo dipendenti, ma anche manager e lavoratori autonomi. I primi si collegano all'ufficio quando in trasferta o durante i week end, gli altri usano le tecnologie per mantenere migliori rapporti con i clienti o per attrezzare un "Home Office" meno dispendioso di un ufficio dedicato. La distribuzione del tempo di lavoro può essere molto variabile, nel senso che qualcuno utilizza il telelavoro pochi giorni al mese e altri quotidianamente, come nel caso di venditori e tecnici di assistenza che visitano periodicamente i propri clienti. Anche il criterio dell'esistenza di un apposito contratto di telelavoro stipulato con i sindacati può essere fuorviante allo scopo di stimare il numero dei telelavoratori. Infatti, se è scontato che esso esista nelle grandi organizzazioni e nella Pubblica Amministrazione, ove il rapporto di lavoro è più codificato, è davvero raro che lo stesso avvenga nelle piccole imprese e nelle start up della Net Economy, ove l'ufficio rappresenta spesso un importante punto di aggregazione per lo scambio di informazioni e di culture, ma i lavori sono poi svolti ovunque il dipendente preferisca, utilizzando una sorta di "telelavoro endemico".

Per avere un'idea del numero dei telelavoratori, in definitiva, non si può che affidarsi a ricerche svolte da primari istituti, tenendo ben presente sia la metodologia sia la definizione di telelavoro sia tale studio ha deciso di adottare. Come ricorda Qvortrup, misurare il telelavoro non è impossibile, ma è come "misurare la lunghezza di un elastico": tutto dipende da quanto esso è teso⁶. Ai fini del presente saggio faremo pertanto riferimento alla ricerca condotta nel 1999 da Empirica, un ente di ricerca di Berlino, nell'ambito del progetto ECATT finanziato dalla DG INFOSOC della Commissione Europea⁷.

Lo studio è stato svolto tramite due distinte ricerche, una indirizzata ad un campione di popolazione residente in 10 stati europei (più un campione in

⁶ Qvortrup, L. "From Teleworking to Networking", in Jackson P.J. e Van der Wielen J.M. (a cura di), *Teleworking: International Perspectives*, Rutledge, London, pagg. 21-39

⁷ I risultati della ricerca, presentati alla stampa e agli esperti il 22 Settembre 1999, sono disponibili in: AA.VV. *Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe. EcaTT Final Report*, IST Programme KA II, August 2000

Svizzera), l'altra a un campione di dirigenti di aziende, come si vede dalla tabella seguente.

Tabella 1: distribuzione dei campioni indagati nell'ambito del progetto ECATT

SURVEY POPULATION		
Country	General Population Survey (GPS)	Decision Maker Survey (DMS)
Denmark	502	361
Finland	502	308
France	1,008	501
Germany	1,000	501
Ireland	547	374
Italy	1,010	506
The Netherlands	526	300
Spain	1,010	500
Sweden	500	306
United Kingdom	1,095	501
EUR 10	7,700	4,158
Switzerland	400	200

I questionari sottoposti agli intervistati contenevano, rispettivamente, 100 domande (per la popolazione) e 70 (per i dirigenti d'impresa).

La definizione di telelavoro adottata dai ricercatori del progetto ECATT parte, concettualmente, dalla definizione dell'Ufficio Internazionale del Lavoro di Ginevra, che per telelavoro intende *“qualunque forma di lavoro effettuata in luogo distante dall'ufficio centrale o dal centro di produzione e che implichi una nuova tecnologia che permetta la separazione e faciliti la comunicazione”*.

I ricercatori, però, per scopi analitici, si vedono costretti a definire diverse forme di telelavoro, e anche a distinguere tra telelavoro domiciliare svolto abitualmente e il semplice "portarsi il lavoro a casa di tanto in tanto", tipico di molti manager e uomini d'affari. Ciò dà luogo alla definizione finale adottata dal progetto⁸, che suddivide i telelavoratori in:

- **Telelavoratori domiciliari (home based)**

Sono lavoratori che anziché recarsi in ufficio lavorano da casa per almeno un giorno per settimana lavorativa⁹, usano un personal computer per svolgere il lavoro e si tengono in contatto con colleghi e capi tramite un

⁸ AA.VV., *Op. Cit.*, pag. 8 e seguenti.

⁹ Tale limitazione temporale serve, secondo i ricercatori, a distinguere tra telelavoro domiciliare svolto abitualmente e il semplice "portarsi il lavoro a casa di tanto in tanto", tipico di molti manager e uomini d'affari.

apparato di comunicazione (telefono, fax o email). Possono essere sia lavoratori dipendenti sia autonomi, nel qual caso l'ufficio fisso preso a riferimento è quello del cliente.

A secondo del tempo di lavoro che spendono a casa si distinguono in *telelavoratori permanenti* (oltre il 90% della settimana lavorativa è passata a casa), ovvero *alternati* (meno del 90% del tempo, ma in ogni caso più di una giornata a settimana).

- **Telelavoratori occasionali (o addizionali)**

Hanno le stesse caratteristiche del gruppo precedente, ma svolgono telelavoro domiciliare per meno di un giorno alla settimana.

- **Telelavoratori mobili**

Passano almeno 10 ore alla settimana fuori dall'ufficio (ad esempio in viaggi di affari, presso i clienti, ecc.) e in tale periodo rimangono collegati all'azienda tramite connessioni di rete con i computer.

- **Lavoratori autonomi in uffici a casa (SOHO)**

Sono lavoratori in proprio (sia titolari di proprie aziende sia sotto contratto di aziende più grandi) . Il loro posto di lavoro principale è la casa, o quantomeno essi non dichiarano di avere un posto di lavoro ad hoc al di fuori di essa, e fanno uso delle tecnologie ICT per comunicare con i clienti e i partner in affari.

E' evidente che la ripartizione sopra descritta crea alcuni problemi di sovrapposizione tra ideal-tipi, come indicato nella figura 1. Si può infatti ricadere nella categoria dei telelavoratori mobili pur essendo titolari di un Home Business, o passare parte del proprio tempo lavorativo a casa e parte fuori casa, ma in luoghi diversi dall'ufficio di riferimento.

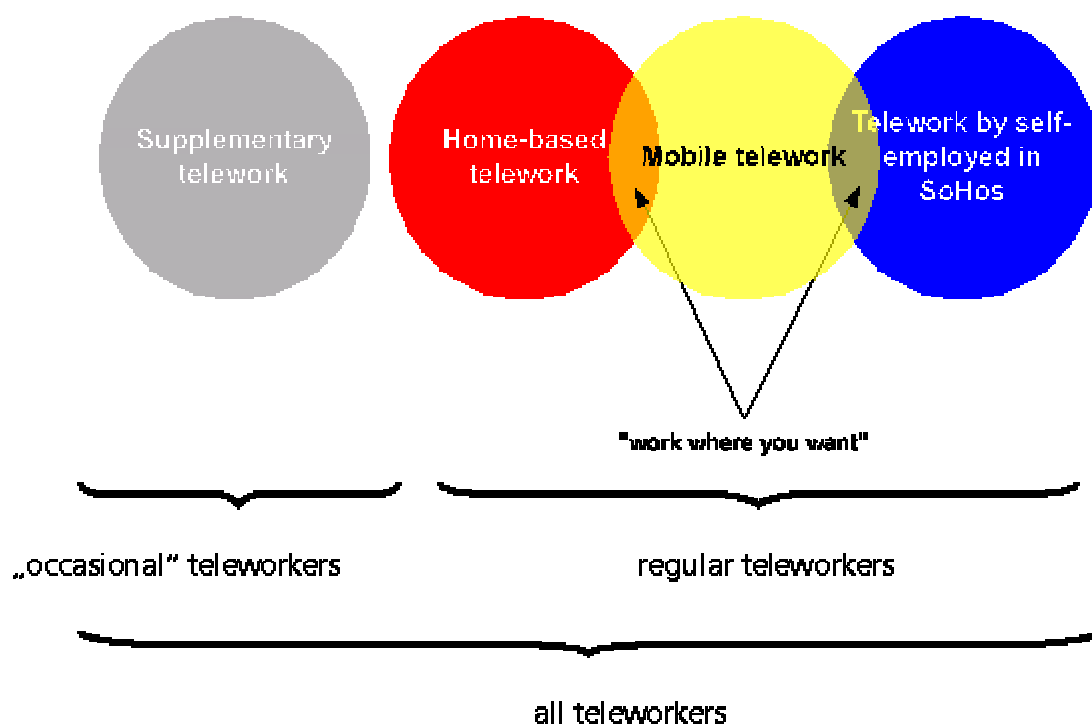


Figura 1: sovrapposizione tra i diversi tipi di telelavoratori

Il risultato ottenuto dal Progetto Ecatt, date le metodologie e le definizioni appena indicate, è indicato nella tabella 2: nel 1999 i telelavoratori in Europa toccano i 9 milioni (per due terzi si tratta di telelavoratori abituali, per il resto di persone che utilizzano il telelavoro occasionalmente), pari al 6% della forza lavoro complessiva.

Tabella 2: il Telelavoro in Europa nel 1999

	1) Telelavoratori a domicilio		2) Telelavoratori autonomi e SoHo		3) Telelavoratori mobili		4) Sub totale colonne 1-3 esclusi i casi sovrapposti		5) Telelavoratori occasionali		TOTALE TELE-LAVORATORI (somma colonne 4 & 5)	
	'000	% forze di lavoro	'000	% forze di lavoro	'000	% forze di lavoro	'000	% forze di lavoro	'000	% forze di lavoro	'000	% forze di lavoro
Danimarca	121	4,54	37	1,38	56	2,08	176	6,58	104	3,90	280	10,48
Finlandia	142	6,71	47	2,24	55	2,61	229	10,80	126	5,96	355	16,77
Francia	272	1,23	45	0,20	182	0,82	499	2,25	136	0,61	635	2,87
Germania	538	1,53	536	1,52	520	1,47	1562	4,43	570	1,61	2,132	6,04
Irlanda	14	1,01	8	0,56	4	0,31	26	1,88	35	2,56	61	4,44
Italia	315	1,57	90	0,45	270	1,35	584	2,92	135	0,67	720	3,59
Paesi Bassi	285	3,96	166	2,31	308	4,29	593	8,25	451	6,27	1 044	14,53
Spagna	162	1,28	32	0,26	65	0,51	259	2,04	97	0,77	357	2,81

Svezia	207	5,29	61	1,55	90	2,31	313	7,98	282	7,19	594	15,17
UK	630	2,37	234	0,88	550	2,07	1 273	4,78	754	2,83	2 027	7,62
Altre nazioni Europee	259	1,62	129	0,81	205	1,28	534	3,34	270	1,69	804	5,03
TOTALE EU	2 946	1,96	1 386	0,92	2 305	1,54	6 049	4,03	2 960	1,97	9 009	6,00

Circa le metà dei telelavoratori abituali operano da casa, mentre sono ben 2,3 milioni quelli che hanno un ufficio mobile, e possono pertanto lavorare da ogni luogo. Il tasso di sovrapposizione è circa del 12%: sono pertanto 650.000 i telelavoratori censiti in più categorie, e che pertanto, pur dichiarando di avere un posto di lavoro a casa, all'occasione si armano di PC portatile e telefono cellulare e lavorano presso il cliente o quando sono fuori sede per un viaggio d'affari o di vacanza.

A questi vanno sommati altri tre milioni di telelavoratori occasionali, che usano le tecnologie per lavorare fuori dell'ufficio di tanto in tanto. Un fenomeno che non stupisce, se si pensa che almeno due terzi dei lavori svolti in Europa sono da considerare telelavorabili, poiché coinvolgono mansioni e metodi di lavoro che non richiedono la presenza assidua dell'interessato in ufficio¹⁰.

Va detto che lo stesso team di ricerca aveva svolto, nel 1994, una rilevazione analoga adottando criteri statistici comparabili. Questo ci ha permesso, come fatto nella figura 2, di valutare come il lavoro a distanza si sia sviluppato in soli cinque anni.

¹⁰ AA VV, *Op. Cit*, pag. 47

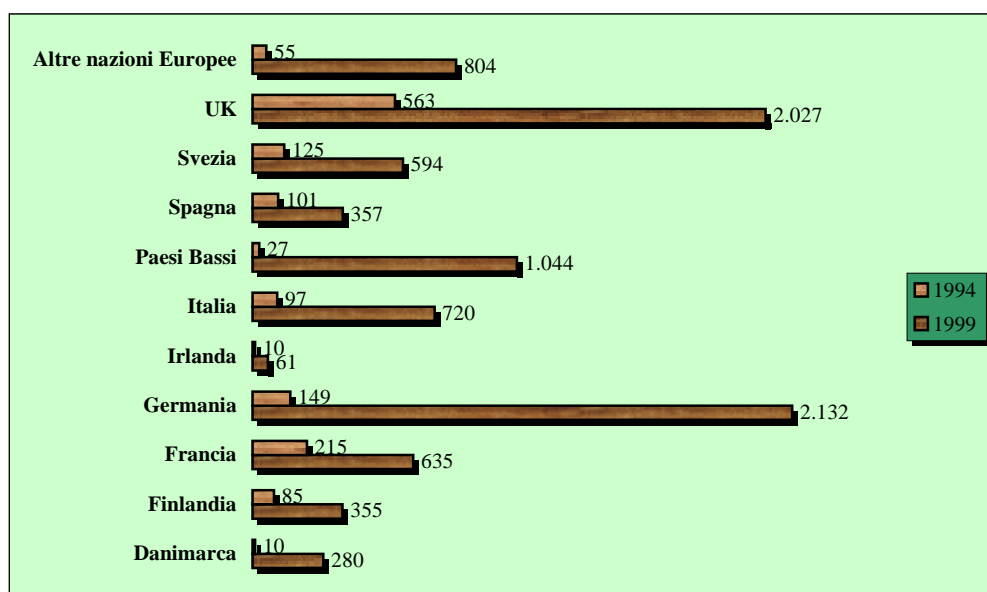


Figura 2: lo sviluppo del telelavoro tra il 1994 e il 1999 (dati in migliaia)

Come si vede il balzo avanti è stato enorme: i telelavoratori sono passati da poco più di un milione (per il 50% concentrati in Gran Bretagna) ad oltre 9 milioni, con il primato relativo della Germania, che ne conta oltre 2,1 milioni, più dell'Inghilterra. Sorprendente lo sviluppo dei Paesi Bassi, ove i lavoratori a distanza sono aumentati di 40 volte, della Danimarca (2800% di incremento) e anche dell'Italia, ove l'aumento è stato del 800% nel corso di soli 5 anni.

Pur trattandosi di numeri senza dubbio molto elevati, la penetrazione del telelavoro in Europa è ancora inferiore ai valori di altri continenti. All'incirca nello stesso periodo i telelavoratori negli USA erano 15,7 milioni (pari al 12,9% delle FDL)¹¹ e 2,09 milioni in Giappone (7,9% della popolazione lavorativa).¹²

Ma perché il telelavoro in Europa non è più sviluppato? La risposta che ci fornisce la ricerca, basata sui questionari distribuiti ad oltre 4000 dirigenti, è condensata nella figura seguente. In cima alla lista degli ostacoli al telelavoro troviamo i problemi di sicurezza delle comunicazioni, citati da 62 manager su 100. Nel telelavoro i dati aziendali debbono essere consultati tramite Internet e in ogni caso dall'esterno, aprendo la rete informatica, e questo, si pensa, può concorrere ad aprire falle nella sicurezza aziendale. Ma subito dopo l'attenzione è posta sulla tecnostruttura aziendale: i manager conoscono poco del telelavoro (56% delle risposte), e gestire il personale distante costituisce un problema per il 53% degli intervistati. Il rischio, quindi, è che senza gli strumenti organizzativi e una cultura imprenditoriale adatta il lavoro né possa risentire in qualità e produttività (55%). Assai

¹¹ Cyber Dialogue, New York, *Mid-year 1998 telecommuters*:
<http://www.cyberdialogue.com/press/releases/telecommuting.html>

¹² Dato fornito da Wendy A. Spinks, Department of Management Science, Science University of Tokyo. <http://spinksws1.ms.kagu.sut.ac.jp/spinkspro.htm>

meno importanti, per la maggioranza degli intervistati, sono invece i problemi sindacali o legali, e non è neanche vero che ai lavoratori non interessi operare fuori dell'impresa, come sostiene soltanto un manager su tre.

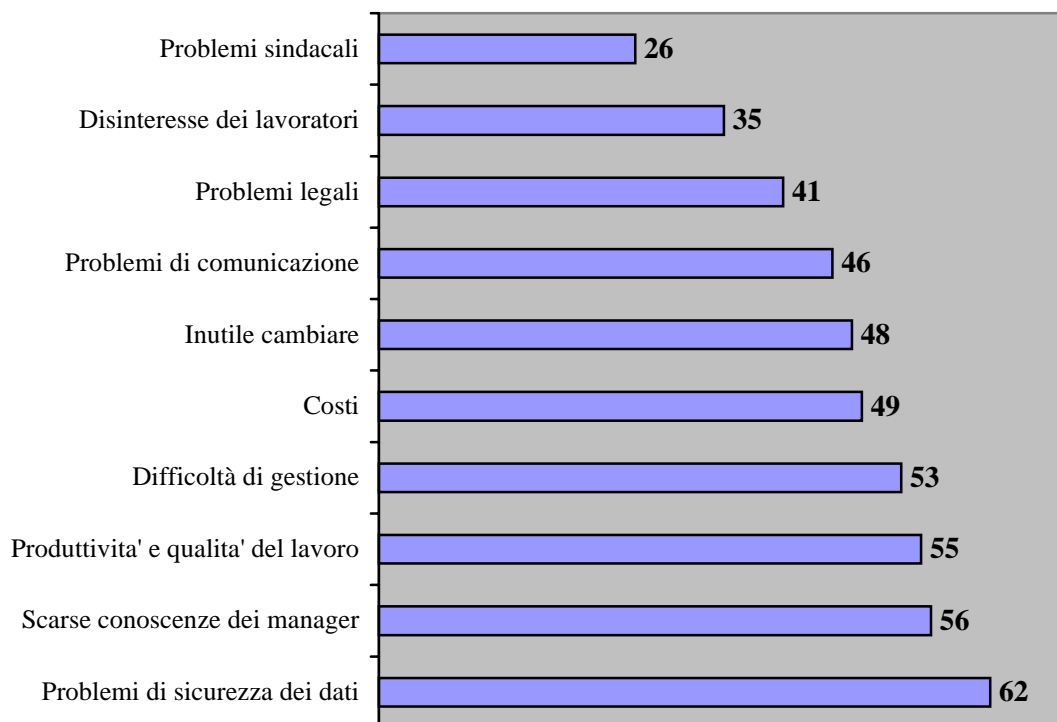


Figura 3: ostacoli al telelavoro secondo i manager (valori %)

2.2. Gli aspetti qualitativi del telelavoro

La ricerca di Empirica, grazie alla ricchezza dei questionari distribuiti, fornisce una serie di informazioni su vari aspetti di "come e dove si telelavora in Europa". Dalla figura 4 vediamo che la maggiore diffusione del telelavoro (8,5% degli addetti) si ha nel terziario privato, e in particolare nei servizi alle imprese e in quelli finanziari, mentre ai livelli più bassi troviamo la pubblica amministrazione, la scuola e i servizi sociali e alle persone (2,3% della forza lavoro).

Il telelavoro è praticato da circa un terzo di tutte le aziende indagate, ma con notevoli differenze territoriali: in Finlandia quasi un'azienda su due ha almeno un telelavoratore, seguita da Svezia e Regno Unito (il 43% delle aziende ha dei telelavoratori), mentre ai minimi troviamo l'Italia (15%) e la Spagna (18%).

La diffusione del lavoro a distanza è maggiore nelle grandi aziende che non nelle piccole imprese. Come si vede dalla figura 5, mentre il 73% delle aziende con oltre 500 addetti utilizza il telelavoro, fa lo stesso solo il 15% di quelle con meno di 10 dipendenti. Si tratta di una differenza rilevante, che fa pensare alla necessità di politiche pubbliche mirate per facilitare

l'innovazione del telelavoro nelle PMI. Da questa ripartizione ineguale consegue che i telelavoratori nelle imprese siano spesso pochi: la maggioranza delle aziende intervistate ha meno di 10 lavoratori al suo interno (in Italia ben il 70% delle aziende si trova in tale condizione). Soltanto i paesi scandinavi e il Regno Unito hanno un discreto numero di aziende ove esistono 100 o più telelavoratori.

Figura 4: diffusione del telelavoro per settore produttivo (valori %)

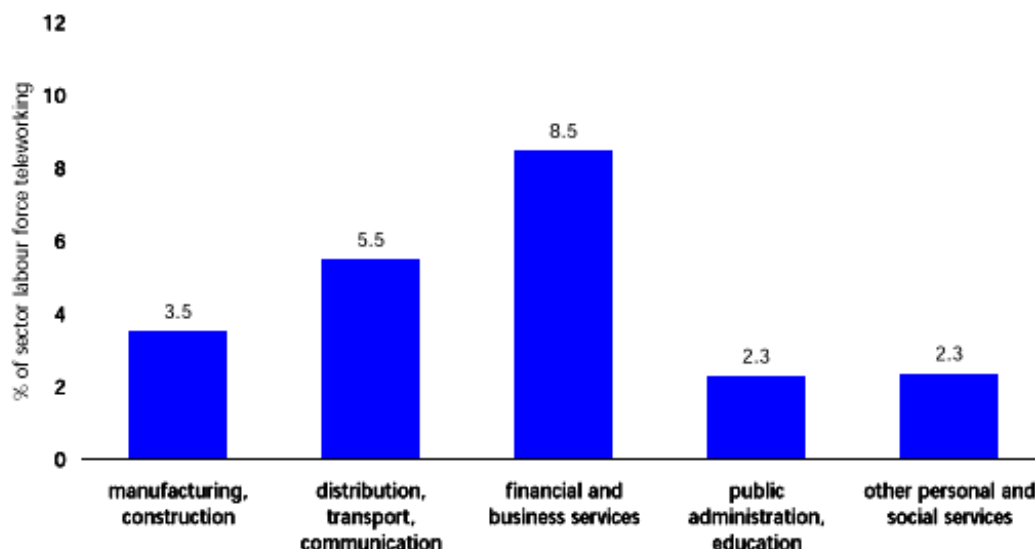
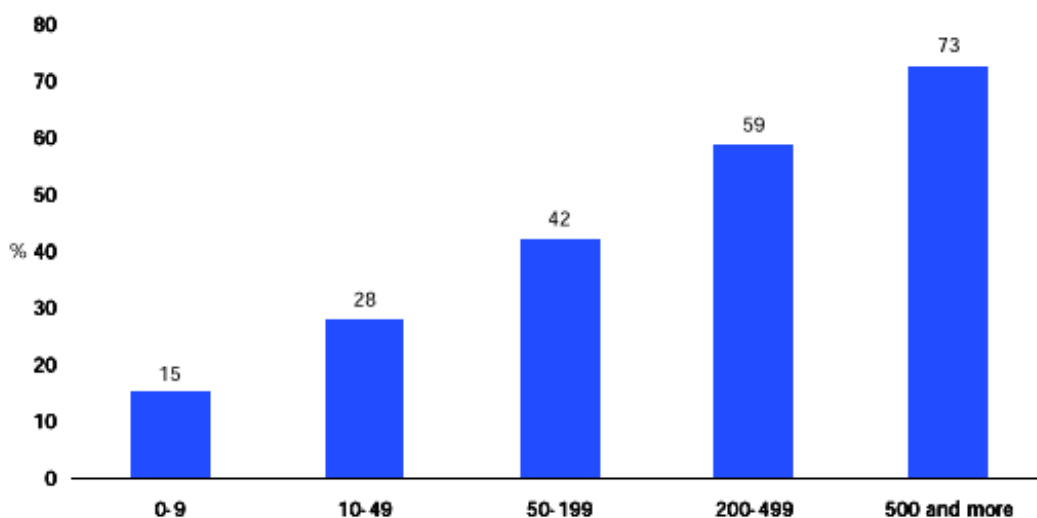


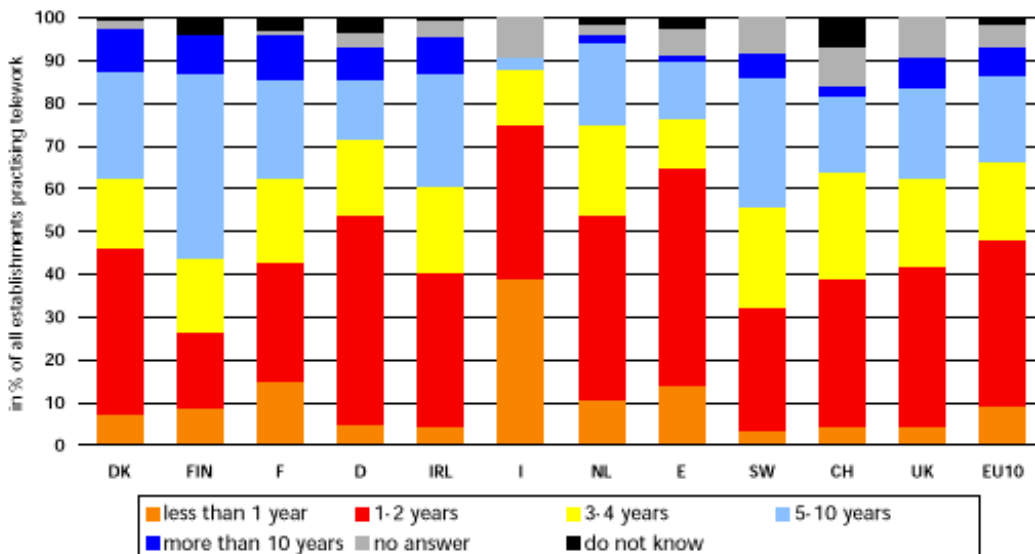
Figura 5: diffusione del telelavoro per dimensione d'impresa (valori %)



Il telelavoro è un'innovazione recente per le imprese europee, e la ricerca lo conferma: circa il 50% delle aziende lo usa da meno di due anni, con la considerevole eccezione da un lato della Finlandia, ove la metà delle

aziende pratica il telelavoro da 5 anni e, dall'altra parte, dell'Italia, ove solo un'azienda su quattro ha iniziato a telelavorare prima del 1997 (figura 6).

Figura 6: Anno di inizio del telelavoro



1.3. I luoghi comuni infranti

La ricerca svolta dai ricercatori dell'ECATT, va detto con chiarezza, distrugge molti dei luoghi comuni che si erano radicati attorno al telelavoro, e che probabilmente erano il frutto di ricerche poco accurate e di semplificazioni giornalistiche.

Il primo luogo comune a cadere è quello della "**segregazione di genere**", secondo cui il lavoro a distanza, in particolare quello che si svolge a casa, sia appannaggio della forza lavoro femminile, costituendo così un potente strumento - a secondo di come lo si vede - di conciliazione del lavoro produttivo con quello riproduttivo, ovvero una nuova forma di servitù tecnologica per le donne. I risultati, invece, mostrano che a fronte di una forza lavoro composta complessivamente di uomini per il 53% (e di donne per il restante 47%), tra i telelavoratori europei i maschi sono la gran maggioranza, costituendo l'80% del totale. La distribuzione, come si vede nella figura 7, si riequilibra almeno in parte soltanto se prendiamo in considerazione i telelavoratori saltuari, tra i quali le donne rappresentano il 38%.

Un altro luogo comune attorno al telelavoro è quello che possiamo definire della "**segregazione di ruolo**". Chi sostiene tale posizione afferma che il telelavoro è particolarmente adatto a lavori di basso profilo e ripetitivi, come nel caso degli addetti ai call center, al data entry, ecc. In realtà i telelavoratori europei svolgono mansioni ben superiori a queste appena accennate. Nell'insieme degli occupati le qualifiche di scarso contenuto

professionale sono svolte dal 23% dei lavoratori e quelle di media qualificazione interessano il 42%; tra chi lavora a distanza queste percentuali scendono, rispettivamente al 7% (qualifiche basse) e al 34% (qualifiche medie), mentre la maggioranza dei dipendenti in telelavoro, ben il 57%, svolge un'attività di alto contenuto professionale e l'88% di essi dichiara un'elevata preparazione professionale e un corrispondente titolo di studio (fig. 8).

Il terzo, ma forse più importante luogo comune che la ricerca contribuisce a far cadere riguarda la difficoltà a controllare la prestazione lavorativa dei lavoratori a distanza. In realtà sembra proprio di poter affermare che ciò non costituisca un vero ostacolo, ma semmai una "giustificazione" portata da direzioni del personale diffidenti verso i propri impiegati e tradizionaliste nella gestione della manodopera. Infatti, nonostante che le ore di lavoro eccedenti di solito non siano retribuite ai telelavoratori, questi dichiarano di svolgere giornate lavorative sensibilmente più lunghe dei loro colleghi in sede. La figura 9 mostra che, mentre tra i non telelavoratori l'orario lavorativo effettivo è uguale o minore di quello contrattuale nel 51% dei casi, tra i telelavoratori regolari tale situazione è tipica soltanto del 21% delle persone. Tutti gli altri dichiarano di lavorare più tempo del dovuto, e in particolare il 37% dei telelavoratori svolge da 11 a 20 ore in più, mentre il 13% addirittura supera le 20 ore di lavoro extra ogni settimana. Certo, questi risultati non dipendono soltanto dal telelavoro, ma vanno anche letti alla luce del fatto che ci troviamo davanti a una popolazione altamente scolarizzata, che ricopre incarichi di responsabilità o svolge attività imprenditoriali altamente coinvolgenti. Per essi, in qualche misura, lavorare la sera o nei week end rappresenta un aspetto della quotidianità.

Figura 7: distribuzione per genere e tipo di telelavoro

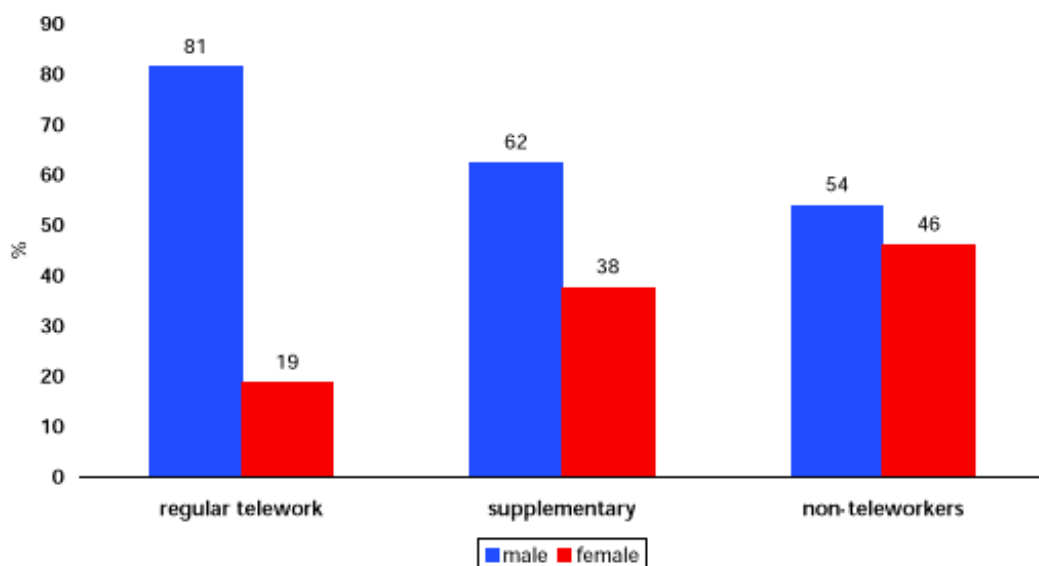


Figura 8: distribuzione per livello di educazione e tipo di telelavoro

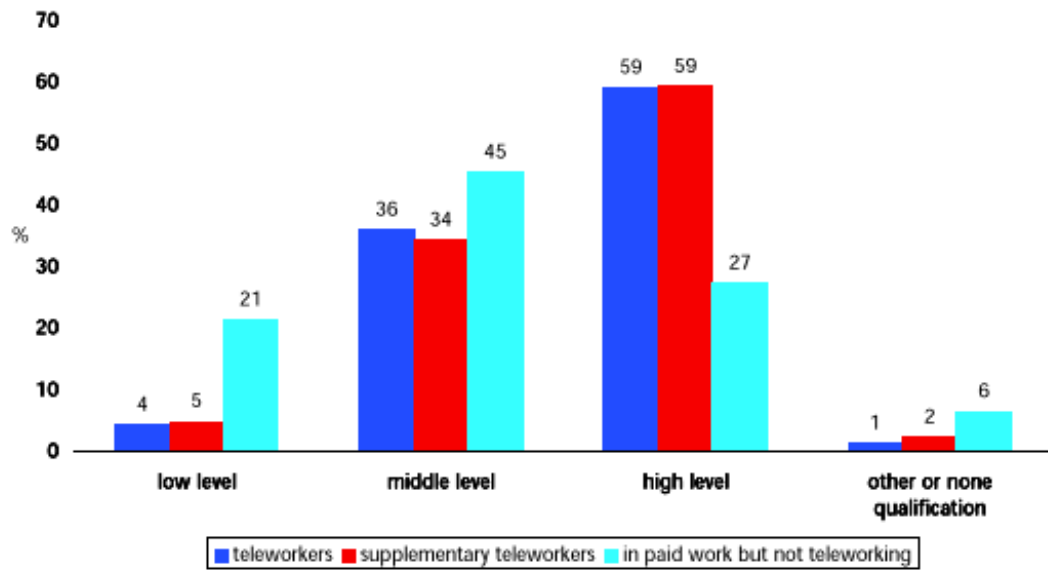


Figura 9: ore eccedenti l'orario settimanale per tipo di telelavoro

Cap. III – Il telelavoro in Italia

3. 1. I telelavoratori in Italia

Dopo anni di disattenzione e sottovalutazione, negli ultimi tempi si è risvegliato l'interesse delle istituzioni italiane e del mondo imprenditoriale per il telelavoro. Prova ne sono una serie di importanti iniziative legislative e l'avvio di sempre più frequenti sperimentazioni all'interno di grandi e piccole imprese, pubbliche e private.

Complessivamente i telelavoratori nel nostro paese ammontano a 720.000¹³, pari al 3,6% della forza lavoro nazionale, mentre nel 1994 rappresentavano soltanto lo 0,5%. Dei telelavoratori italiani, 315.000 lavorano a casa per almeno uno o due giorni a settimana; 90.000 sono telelavoratori autonomi che hanno l'ufficio a casa; 270.000 sono telelavoratori mobili; 135.000 telelavorano occasionalmente, lavorando da casa qualche giorno al mese.

La maggior parte dei telelavoratori italiani non sono occupati dipendenti di imprese medio-grandi, anche se questa forma di lavoro vede in prima linea giganti come IBM e Telecom. In Italia i telelavoratori dipendenti sono impiegati soprattutto in imprese piccole e piccolissime.

In molti casi si tratta di venditori e tecnici di assistenza che operano principalmente presso i clienti, coadiuvati da tecnologie portatili (laptop, modem per telefoni GSM, ecc.). Altri sono liberi professionisti e micro-imprenditori che hanno l'ufficio a casa e utilizzano le tecnologie per rimanere in contatto con i clienti ed espandere geograficamente il proprio raggio di azione. Altri ancora svolgono lavori semiautonomi di collaborazione, sia coordinata e continuativa che saltuaria. Telelavorano a domicilio il dipendente standard, il contabile, il giovane del *call center*, fino a chi produce siti Web e riceve compensi per la cessione dei diritti di autore sulle proprie opere dell'ingegno. Il dato è in sintonia con quello europeo, che delinea in questo modo l'attuale telelavoratore-tipo: maschio, giovane, altamente qualificato, manager o professional.

Per quanto riguarda le problematiche specifiche, l'esperienza italiana pone in evidenza alcune criticità legate allo sviluppo del telelavoro, quali:

- i costi delle infrastrutture e delle tariffe di telecomunicazione, la mancanza di infrastrutture adeguate, i costi di mantenimento di strutture attrezzate come i telecentri;
- gli aspetti legali, assicurativi legati al telelavoro domiciliare, il conflitto di questa tipologia di telelavoro con le normali attività domestiche, dovute in primo luogo alla dimensione media delle case italiane che generalmente non consente di dedicare al telelavoro una stanza sufficientemente isolata da altri ambienti e adeguata sotto il profilo ergonomico (illuminazione, sicurezza ...);
- la cultura di impresa, che a fatica lascia affermare forme di organizzazione del lavoro che si fondano su una maggiore autonomia di

¹³ Per i dettagli sui dati relativi a questo paragrafo, si rimanda alle tabelle e figure riportate nel capitolo II – *Il telelavoro in Europa*.

organizzazione del lavoro e del tempo e responsabilizzazione rispetto al compito lavorativo.

3. 2. I trend

Negli ultimi due anni sono lentamente, ma sensibilmente cresciuti interessi e attività nel settore. La ricerca ECATT prevede un raddoppio del numero di telelavoratori di qui ai prossimi cinque anni. Più ottimistiche le previsioni emerse da una ricerca previsionale sullo sviluppo del telelavoro in Italia al 2005, realizzata dalla SIT. La ricerca *Telework 2005* è stata condotta attraverso una variante del metodo Delphi, che si presta particolarmente a fornire previsioni in contesti in rapido cambiamento e che prevede la consultazione scritta, anonima e a più stadi di un gruppo di esperti¹⁴ dei rispettivi campi specialistici implicati.

Lo scenario, di cui di seguito riportiamo una sintetica descrizione, è stato costruito sulla base delle previsioni che hanno riscosso la maggioranza dei consensi degli esperti interpellati, e chiarisce cosa probabilmente accadrà in merito agli aspetti più rilevanti del telelavoro.

3.2.1. Flessibilità e telelavoro

Lo scenario delineato descrive una rapida diffusione delle forme di flessibilità - telelavoro, lavoro interinale, part-time, lavoro a domicilio, lavoro a tempo determinato e molteplici forme di lavoro parasubordinato - favorita dall'azione di tutti i soggetti interessati (P.A., aziende, OO.SS). Le forme flessibili di lavoro perderanno l'attuale connotazione negativa, di sfruttamento di forza lavoro qualificata per compiti di basso livello e, più in generale, si diffonderà la cultura del lavoro flessibile, che non verrà più visto come una forma "inferiore" del lavoro stabile.

In questo scenario, il telelavoro occuperà un ruolo di primaria importanza: si prevede infatti che esso aumenterà mediamente di circa 3 volte rispetto al livello attuale. Questo sviluppo riguarderà soprattutto il lavoro mobile e varie altre forme miste. Si prevede, inoltre, che entro il 2005 l'insieme dei lavoratori telematici (che operano in sedi dell'azienda), dei lavoratori che operano presso i telecentri e dei lavoratori mobili ad alta connettività (es. ispettori INPS¹⁵) inciderà per circa il 20% sul totale dei lavoratori delle organizzazioni interessate.

Il telelavoro verrà inteso come una nuova modalità di prestare la propria opera, non vincolata al tempo e allo spazio, ma dipendente dai risultati e

¹⁴ La ricerca è stata condotta da Cinzia Ciacia con la supervisione di Domenico De Masi e collaborazione di Alessandra Ceccotti, Mauro Schinelli e Michela Speranza. Hanno partecipato in qualità di esperti alla realizzazione della ricerca: Antonella Borrillo, Ministero del Lavoro; Michele Cornacchia, Fondazione Ugo Bordoni; Michele De Luca, Senato della Repubblica; Salvatore Giangravè, INPS; Giuseppe Innocenti, Studio Innocenti; Luigi Mingrone, Automobile Club Italia; Marco Mirandola, Automobile Club Italia; Gianni Principe, CGIL; Fabio Pontrandolfi, Ispettorato del Lavoro; Carlo Ranucci, Ufficio Italiano Cambi; Maria Grazia Suriano, Automobile Club Italia; Roberto Tittarelli, Regione Lazio; Michele Troianiello, INAIL; Antonino Vecchio Domanti, Ministero dei Trasporti e Navigazione; Alessandra Zinno, Automobile Club Italia.

¹⁵ Si veda, a questo proposito, all'interno del cap. IV, *Il telelavoro all'INPS*.

adeguato al proprio ritmo di vita. Lo sviluppo del telelavoro interesserà soprattutto il lavoro intellettuale e creativo e non quello manuale e ripetitivo.

Esisteranno i presupposti giuridico contrattuali e tecnologici per rendere il telelavoro una normale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa aziendale. A svilupparsi sarà soprattutto il telelavoro occasionale: al 2005 saremo tutti, in qualche modo, telelavoratori mobili.

Nonostante il significativo sviluppo, permarranno differenze sostanziali tra la realtà italiana e quella europea in relazione alla diffusione di forme di lavoro flessibile. Sebbene l'Italia recupererà le arretratezze attuali, non riuscirà però a raggiungere il livello degli altri paesi europei. Permarranno, inoltre, sostanziali differenze tra le applicazioni del telelavoro in Italia e il resto d'Europa. In Italia la diffusione del telelavoro sarà meno omogenea, sia a livello territoriale che a livello settoriale e riguarderà soprattutto la Pubblica Amministrazione. Il telelavoro coinvolgerà in misura sostanziale anche il settore del lavoro autonomo e professionale, contribuendo ad allargare il fenomeno del lavoro "in grigio" (i settori che in Europa sono occupati dai telelavoratori subordinati, in Italia saranno occupati dalle collaborazioni coordinate e continuative senza vincoli di subordinazione) e sarà visto soprattutto come una soluzione ai problemi di mobilità personale.

I soggetti maggiormente coinvolti saranno le donne, i giovani, i disabili, i diplomati e i laureati, le categorie professionali più qualificate.

Il maggiore utilizzo delle donne, dei giovani, dei disabili sarà determinato:

- per le donne, dalla promozione del telelavoro in chiave di pari opportunità;
- per i giovani, dalla previsione di incentivi e facilitazioni;
- per i disabili, dalla possibilità di migliorare la loro qualità della vita.

L'età non sarà un fattore discriminante; tuttavia, il telelavoro interesserà particolarmente i giovani, perché più portati a "rischiare", a mettersi in competizione rispetto alle persone di età più matura, in quanto mentalmente più attrezzati ad utilizzare il computer e, più in generale, gli strumenti tecnologici.

In sostanza, si prevedono maggiori opportunità e vantaggi per i giovani che possiedono una professionalità completa anche sotto il profilo tecnologico.

3.2.2. Settori, aree e organizzazioni interessate

Il telelavoro si diffonderà, sia pure con intensità e modalità diverse, in tutte le organizzazioni, al di là delle dimensioni e della natura giuridica.

Nelle aziende private di servizi - specie se interregionali - e in quelle che hanno già avviato esperienze di questo tipo, il telelavoro si svilupperà indipendentemente dalla zona geografica.

Le aziende di più grandi dimensioni otterranno comunque i vantaggi più significativi.

Il telelavoro si diffonderà sia nel settore privato che in quello pubblico, anche se, nella fase iniziale, ci saranno significative differenze:

- nelle aziende private lo sviluppo del telelavoro sarà legato più che in quelle pubbliche all'analisi dei costi e all'attuazione di processi di

riorganizzazione gestionale;

- il settore pubblico si troverà a dover superare le maggiori difficoltà, dovute in primo luogo all'assenza di una idonea mentalità in ordine ai vantaggi della telematica.

Nonostante queste difficoltà, le pubbliche amministrazioni saranno particolarmente interessate dallo sviluppo del telelavoro, perché grazie ad esso potranno equilibrare i carichi di lavoro Nord-Sud e il lavoro delle grandi aree con quello delle piccole aree urbane.

Il telelavoro si svilupperà trasversalmente in tutti i settori, anche se con intensità diverse: esso interesserà maggiormente il settore terziario, soprattutto avanzato e in particolare il commercio elettronico, di beni immateriali e di servizi; i servizi culturali e di intrattenimento; le comunicazioni; il giornalismo e l'editoria; la formazione; il turismo; l'assistenza (*call center*); l'informatica; la produzione di software; il trattamento e l'archiviazione dei dati.

Almeno nella fase iniziale, il telelavoro tenderà a concentrarsi in alcune zone geografiche, diffondendosi "a macchia di leopardo", per nicchie preparate e culturalmente avanzate, in particolare al Centro-Nord. Il telelavoro incontrerà difficoltà a diffondersi nelle aree in cui l'informatizzazione è ancora agli stadi primordiali: l'adozione del telelavoro sarà particolarmente critica nel Meridione d'Italia e al di fuori dei centri urbani maggiormente industrializzati.

In seguito esso sarà utilizzato anche per dislocare lavoro nelle zone a bassa intensità produttiva e in particolare al Sud, creando nuove possibilità di occupazione in regioni quali la Calabria, la Puglia, la Sicilia e la Sardegna.

3.2.3. Modalità e forme di telelavoro

Lo sviluppo riguarderà sia il telelavoro formale e regolato, sia quello informale. In particolare nei prossimi anni assisteremo ad una espansione del telelavoro dipendente per qualche migliaio di unità e, in misura ancora più ampia, del telelavoro autonomo. Vi sarà anche un ulteriore sviluppo di sperimentazioni informali di attività telelavorate.

I lavoratori dipendenti, coordinati e continuativi, non opereranno per forme di telelavoro permanente. Le quote di telelavoro permanente e esclusivo non saranno comunque marginali: esse riguarderanno in particolare le persone svantaggiate e quelle in situazioni lavorative marginali.

Il telelavoro domiciliare, sia subordinato che autonomo, si affermerà solo nella prima fase. In seguito si svilupperà il telelavoro informale, autonomo, creativo, alternativo, per il quale serviranno regole diverse da quelle di tipo legislativo. Alla fine del periodo considerato, prevarranno modalità di tipo:

- occasionale, che consentono la gestione temporanea a distanza dell'attività lavorativa senza vincoli di tempo;
- non permanenti, da utilizzare come rimedio organizzativo nei casi di lunghe assenze dal posto di lavoro;
- un mix di telelavoro a domicilio, "telelavoro svolto insieme con altri", lavoro in azienda;
- forme autonome di telelavoro, che forniranno mano d'opera occasionale.

Si svilupperà sensibilmente anche il telelavoro svolto nei telecentri, uffici satellite, centri di telelavoro multaziendale, che consentiranno margini più ampi di socializzazione. I telecentri saranno intesi come vere e proprie imprese, in concorrenza fra loro, nate per dare sostegno e spazio alle necessità informatiche e telematiche delle comunità locali, con alla base il telelavoro cooperativo. Essi si diffonderanno come modello di risposta efficace alle disfunzioni derivanti dalla congestione urbana e contribuiranno ad ottimizzare la distribuzione dei carichi di lavoro in aziende con livelli di occupazione squilibrata sul territorio.

La modalità di telelavoro che si svilupperà maggiormente sarà variamente articolata, con modalità di telelavoro "alternativo", ovvero non permanente ma programmato, e con possibili presenze nella sede aziendale. Il telelavoro alternativo sarà in prevalenza di tipo formale, in quanto da parte del telelavoratore si chiederanno serie garanzie.

Nelle Pubbliche Amministrazioni si affermeranno maggiormente modalità di telelavoro di tipo formale, non permanente, presso uffici remotizzati e telecottages inter- amministrazione.

3.2.4. L'impatto del telelavoro

I telelavoratori

Il telelavoro favorirà la creatività personale e l'inserimento nel mercato del lavoro. Attraverso il telelavoro, il lavoratore potrà lavorare sia da solo che "in rapporto" con gli altri, utilizzando al meglio le tecnologie telematiche. Inoltre il telelavoro consentirà una maggiore socializzazione delle conoscenze possedute, sia all'interno di un'organizzazione, sia tra più organizzazioni. Infatti il telelavoro alimenterà gli scambi di esperienze culturali e le collaborazioni all'interno delle comunità scientifiche e professionali nazionali e internazionali.

I lavoratori che potranno avvantaggiarsi dell'uso del telelavoro saranno in generale quelli professionalmente più qualificati, che trattano informazioni e forniscono servizi ad alto contenuto professionale e che non necessitano di attrezzature costose e complesse per il loro lavoro, e quelli che, per la natura

stessa della loro professione (consulenziale/di ricerca/formazione) o funzione (direzionale), possono godere di maggiore autonomia. Inoltre il telelavoro interesserà particolarmente gli operatori di call center e di help desk, di telemarketing, i tecnici informatici e i dipendenti che impiegano molto tempo a raggiungere il posto di lavoro.

Non si prevedono svantaggi specifici per categorie di persone, ne' tra le diverse categorie di lavoratori, in quanto il telelavoro non verrà utilizzato come discriminante tra i sessi e neanche come benefit per taluni privilegiati, ovvero come modalità per isolarne degli altri, particolarmente difficili da coinvolgere nelle ordinarie attività.

La comunicazione organizzativa e personale

Il telelavoro e le sue forme evolutive favoriranno, migliorandola, la comunicazione organizzativa, consentendo di acquisire maggiori opportunità e libertà da condizionamenti di tipo culturali, legati alla mansione svolta e al ceto di appartenenza.

Proprio per la sua caratteristica di lavoro "a distanza", il telelavoro farà sentire più forte l'esigenza e la voglia di comunicare con gli altri, a partire da quelli che sono rimasti in azienda. Non solo: il telelavoro favorirà la rinascita dell'attenzione delle aziende verso la socializzazione. Forme di telelavoro quali i telecottage o telecentri, porteranno ad un incremento e ad un miglioramento della comunicazione fra soggetti che condividono la stessa esperienza.

La diffusione del telelavoro renderà la comunicazione interpersonale meno calda, ricca di componenti extra-verbali, immediata. Ciò non comporterà necessariamente un peggioramento nella struttura dei rapporti e nella comunicazione interpersonali. Conseguenze certamente negative si verificheranno invece se prevarrà la modalità dei telecentri organizzati attorno a mansioni ripetitive e parcellizzate o se il telelavoro domiciliare sarà svolto in orari rigidi. In ogni caso, verranno definiti ritorni periodici in azienda di chi telelavora più o meno stabilmente, al fine di salvaguardare la socializzazione.

Lavoro, occupazione e retribuzione

Per quanto riguarda l'impatto occupazionale, si prevede che nei prossimi anni il telelavoro avrà una scarsa influenza perché sarà applicato soprattutto a chi già lavora. A partire dal 2004 farà invece registrare sviluppi occupazionali interessanti. Più che di un processo di job creation, assisteremo ad un vero e proprio rinnovamento del mercato del lavoro, a cui il telelavoro contribuirà positivamente. Il telelavoro, in tutte le sue forme, incrementerà la flessibilità, l'elevamento qualitativo della prestazione e la produttività, equiparerà i lavoratori appartenenti a diverse categorie e favorirà una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Nei prossimi anni si creeranno nuovi lavori, non esclusivamente legati al telelavoro ma, più in generale, alla flessibilità e all'uso delle ICT. Tra questi predomineranno quelli basati sull'immagine e l'inventiva, su prodotti o

servizi "telematicamente accattivanti" e le attività legate all'offerta di servizi, assistenza e aiuto dirette ai telelavoratori.

Allo stesso tempo, assisteremo alla scomparsa di vecchie professioni, come quelle "porta a porta", dei rappresentanti o venditori dei prodotti, così come dei compiti costituiti da frammenti di processi di produzione e all'accentuarsi dello spostamento di alcune attività e la dislocazione di lavori ripetitivi verso i paesi del Terzo Mondo: si prevede, infatti, che al 2005 esploderà il telelavoro "transfrontaliero", che dislocherà attività come il data entry là dove costa meno farlo (Albania, Malta, India, Est europeo).

Con il telelavoro i livelli retributivi medi non diminuiranno e saranno legati alle conoscenze/competenze e ai risultati raggiunti..

Qualità della vita, efficienza e produttività

Il telelavoro migliorerà la qualità, l'efficacia e la produttività del lavoro, l'organizzazione urbana, la qualità della vita dei lavoratori. Il telelavoro, non peggiorerà la socializzazione e migliorerà la vita privata. La vita di relazione si sposterà sempre più dagli uffici "alveari" al quartiere. Il sociale riprenderà ad essere coltivato.

Con il telelavoro i rapporti familiari andranno verso una diversa organizzazione. La presenza in famiglia comporterà un maggiore equilibrio nei rapporti personali, la distribuzione delle attività e dei compiti delle funzioni educative dei genitori verso i figli.

Per quanto riguarda l'incremento della qualità del lavoro, questa sarà determinata da una migliore gestione, organizzazione e valutazione del lavoro, nonché dalle caratteristiche delle postazioni che, sia domiciliari sia negli uffici remotizzati, consentiranno di mantenere un elevato grado di concentrazione e metteranno a disposizione tutti gli strumenti e le informazioni necessarie al migliore svolgimento dell'attività lavorativa. D'altro canto, ci saranno da scongiurare i rischi di overtimeng, dovuti alla tendenza a rimanere più tempo del dovuto incollati al videoterminale e al conseguente affaticamento.

Il telelavoro avrà conseguenze positive sull'organizzazione cittadina, determinando il deflusso dalle città e una migliore distribuzione sul territorio, la riduzione della mobilità delle persone e il decongestionamento delle grandi concentrazioni urbana. Ci sarà un'adesione cospicua dei piccoli e grandi pendolari al telelavoro. Con il telelavoro, infine, si accenterà la tendenza a risiedere fuori o nelle immediate periferie e si ridurrà l'inquinamento atmosferico ed acustico delle grandi città. Questi ultimi benefici si avverteranno, però, soltanto dopo il 2005.

Cap. IV: Le esperienze

4.1. Alteretto, il primo Glocal Village italiano

Alteretto è un borgo medioevale della Val di Susa, situato a 850 metri sul livello del mare, tra boschi e distese di prati, nei pressi di Graverè (To). La posizione d'Alteretto è una zona sicuramente privilegiata: il paese è circondato da bellissime montagne, ricche di vegetazione che s'intensifica man a mano che si scende lungo la valle e da numerosi torrenti che sono alimentati dal disgelo delle nevi invernali. Ad Alteretto si gode non solo di un panorama eccezionale, ma se ne fa addirittura parte, trovandosi inseriti nel verde e nell'aria limpida e pulita della montagna, fuori dell'inquinamento cittadino.

Una sessantina di anni fa il paese iniziò a spopolarsi, perché la gente si trasferiva nelle città o all'estero in cerca di lavoro. Affezionato al luogo, il signor Vittorio Pisano, non riuscendo ad accettare l'idea che il paese legato alle sue radici sarebbe diventato un borgo fantasma, cercò gli eredi degli antichi proprietari e, con molta fatica, iniziò a comprare casa per casa.

Progressivamente, col passare del tempo, con lo svilupparsi e il diffondersi delle tecnologie informatiche e telematiche e, della loro applicazione a nuove forme di lavoro, nacque l'ambizioso progetto di recuperare Alteretto e di trasformarlo, in una comunità abitativa più attenta all'ambiente rispetto ai nuovi quartieri, sorti fuori delle grandi città e, nello stesso tempo in grado di garantire, attraverso le nuove reti di comunicazione, contatti con tutto il mondo.

Tra le caratteristiche del progetto realizzato, vi sono:

- l'uso di tecnologie informatiche, telematiche e multimediali per svolgere attività professionali attraverso il telelavoro;
- la predisposizione di spazi e attrezzature per didattica, formazione e fornitura di servizi informatici e telematici;
- la valorizzazione delle risorse ecologiche ambientali, per fini energetici, turistici, sportivi e salutistici;
- la creazione di un insieme di servizi e iniziative per l'individuo, la famiglia, le aziende e per sviluppare in Alteretto una sorta di comunità aperta anche a livello internazionale.

Descrizione dell'esperienza

Il recupero architettonico di Alteretto ha avuto lo scopo di mantenere immutato lo spirito del luogo, senza interventi stridenti che avrebbero cozzato con la naturale armonia del luogo. Per il recupero degli edifici, si sono scelti materiali semplici, già presenti ad Alteretto come, ad esempio, la pietra ed il legno. Con questo tipo d'intervento sono stati ricavati circa 100 appartamenti di medie dimensioni (80-120 m²) da destinare ai residenti. Sono inoltre previste diverse infrastrutture comuni.

Le dimensioni complessive del complesso architettonico sono di 14.164 m², che garantiscono la seguente ricettività:

- residenti stabili: 50 nuclei familiari per 360 giorni l'anno (nucleo medio di tre persone);
- residenti saltuari: venti soggetti per 200 giorni l'anno (nucleo medio di due persone);
- formazione: 95 soggetti per venti giorni mese per sei mesi + 100 soggetti per diciotto giorni mese per dieci mesi);
- 40 soggetti alla fine della settimana.

Per quanto riguarda la strumentazione informatica e telematica necessaria alle diverse attività previste, la costruzione del "Glocal Village" prevede l'installazione di alcune strutture comuni. Saranno infatti disponibili un sistema voice-mail e messaggistica vocale integrato alla centrale Isdn collegato ad una centrale telefonica digitale privata. Non ci saranno fax singoli, ma un fax server per inviare e ricevere fax 24 ore su 24. Per quanto riguarda i servizi telematici, saranno possibili servizi di videoconferenza, set top box per video on. demand e televisione interattiva, e inoltre un sistema satellitare centralizzato che coprirà tutti i canali satellite attualmente ricevibili. Per la telefonia sarà installata una centrale telefonica privata PABX collegata alla rete ISDN. che fornisce in modo integrato diversi servizi di elevato livello qualitativo (uno o più accessi base ad alta velocità, ciascuno costituito da due canali utilizzato per la trasmissione della voce, dati e immagini, ed un canale utilizzato per la segnalazione e i dati a pacchetto).

Accanto alla centrale telefonica privata sarà installato un server interconnesso alla rete Internet tramite un collegamento dedicato e permanente ad alta velocità, che consentirà all'abitante/utente del borgo di accedere direttamente dal proprio personal computer all'intera gamma dei servizi utilizzabile sulla rete.

Coloro che vivranno ad Alteretto, insomma, si trovano al centro di un sistema interconnesso, nel quale lavorare, vivere, ma anche formarsi. Nel paese, infatti, verrà attivata una formazione mirata, generale e specialistica, centrata sulle esigenze reali e operative dei destinatari e delle aziende dove essi lavorano o intendono lavorare. Gli itinerari formativi, nelle intenzioni dei progettisti, si svolgeranno in situazioni di telelavoro, quindi vi saranno scambi di conoscenze con altre realtà italiane, europee e mondiali. Naturalmente saranno progettati anche percorsi formativi per giovani inoccupati con professionalità medio-alte, come per i manager, che potranno trasferirsi nel paese durante il week end con famiglie.

4.2. Dimensione EDP SRL

Dimensione EDP S.r.l. è una azienda con sede in Casale Monferrato (Alessandria) che dal 1986 produce software gestionale per piccole e medie imprese e per l'industria meccanica, chimica e tessile. Il know how centrale dell'impresa è sulle tecnologie e soluzioni basate sulla rete locale di personal computer. E' strutturata in due divisioni, HW&Networking e Software. La prima progetta e realizza ogni tipo di rete e infrastrutture dati, dalla più semplice rete locale alla più complessa rete geografica. La seconda progetta, realizza e gestisce soluzioni software specifiche per piccole e medie aziende dell'industria. La divisione software è costituita da circe 15 persone impiegate a vario titolo dall'analisi allo sviluppo software ed all'assistenza clienti.

Con l'evoluzione del Web e di Internet, l'azienda ha iniziato a proporre ai clienti pacchetti di Customer Relationship Management (CRM), per gestire con efficacia tutte le fasi del rapporto col cliente e patrimonizzare le informazioni di marketing e di Supply Chain Management (SCM), per ottimizzare i flussi logistici dell'impresa estesa, a rete.

Descrizione dell'esperienza

L'azienda ha deciso di sperimentare il telelavoro al fine di realizzare progetti o parte di progetti software che richiedevano conoscenze non disponibili in azienda, ma anche per incrementare a la produttività della divisione software durante i picchi di lavoro. Dimensione ha quindi dedicato al Telelavoro una sezione del sito aziendale e attraverso tale strumento coordina e sviluppa l'intero progetto.

La partecipazione al progetto è aperta a tutti i programmatori (escluso ai dipendenti e/o collaboratori di Dimensione EDP) previa registrazione non impegnativa e gratuita. Il programmatore che si registra presso il sito <http://www.dimedp.it/telelavoro/index.html> riceve via e-mail un codice di identificazione, detto DEVELOPER-ID, con il quale può richiedere l'assegnazione di uno o più JOB pubblicati ed ancora "aperti". Ciascun JOB, corrispondente ad un lavoro di programmazione, è descritto da una scheda di sviluppo contenente le informazioni tecniche necessarie alla realizzazione del programma, cui sono allegati un documento Word con l'analisi dettagliata delle funzioni da realizzare più eventuali strumenti di sviluppo in versione di prova la cui funzionalità è delimitata nel tempo. Per ogni JOB viene indicato un tempo massimo di sviluppo dalla data di assegnazione ed un compenso che normalmente può essere ulteriormente contrattato.

Il programmatore interessato al lavoro può fare richiesta di assegnazione del job direttamente dalla scheda di sviluppo utilizzando il proprio DEVELOPER-ID. E' anche possibile richiedere un periodo di 1 o 2 settimane di tempo da impiegare nello studio e verifica delle proprie capacità di realizzazione del lavoro. Entro un giorno lavorativo il programmatore riceve una comunicazione di assegnazione del JOB. Da quel

momento il JOB rimane visibile sul sito con lo status di ASSEGNATO e nessun altro può farne richiesta.

Il programmatore a cui è stato assegnato il lavoro, trascorso l'eventuale periodo di studio, ha 5 giorni lavorativi di tempo per comunicare se riesce effettivamente a realizzarlo e una sua previsione sulla data di consegna, ovvero rinunciare al lavoro. In questo ultimo caso il JOB ritorna in elenco tra i lavori disponibili.

Ogni JOB, una volta completato, viene inviato al responsabile di progetto che esegue una serie di controlli verificando che questo sia stato realizzato secondo le specifiche indicate nella scheda di sviluppo e che non abbia errori. Una volta superata questa fase di controllo e collaudo, il JOB può ritenersi concluso e al programmatore viene corrisposto il compenso pattuito.

Risultati ottenuti ed eventuali sviluppi futuri

Il progetto è partito operativamente il 1 Luglio 1999, e nei primi tre mesi si sono iscritti alla banca dati oltre 60 programmatori da ogni regione con conoscenze dei più importanti linguaggi di sviluppo: Visual Basic, CA-Clipper, Visual C++, Asp/HTML, JAVA. Alla data attuale, come si vede dalla tabella seguente, i programmatori registrati sono poco meno di 400.

Ultimo Aggiornamento Dati	13/12/2000
Programmatori Registrati	393
Conoscenza Sistemi Operativi	Ms-Dos: 367 (93.38%) Win 3.x: 339 (86.26%) Win 9.x : 366 (93.13%) Win NT: 282 (71.76%) Unix: 133 (33.84%) Linux:126 (32.06%) Mac : 58 (14.76%)
Conoscenza Linguaggi di Programmazione	MS-Visual C++: 140 (35.62%) MS-Visual Basic: 244 (62.09%) CA-Clipper: 121 (30.79%) Alaska Xbase++ : 20 (5.09%) JAVA : 129 (32.82%) ASP/HTML: 204 (51.91%) Altro: 172 (43.77%)

I Job pubblicati ed assegnati, alla data del 13 dicembre 2000, erano 116 e, secondo l'azienda, i lavori sono stati portati a termine con un buon livello qualitativo, anche considerando la complessità delle funzioni richieste e il poco tempo concesso. (dalle 2 alle 4 settimane) Per il futuro l'azienda conta di pubblicare molti altri JOB dirottando buona parte della produzione interna e delle traduzioni di software (tipicamente dall'inglese all'italiano) verso il telelavoro. Vi è anche l'intenzione di estendere il progetto, offrendo la possibilità ad altre PMI di produzione software di utilizzare il sistema, pubblicando quindi i propri job sul sito di Dimensione Edp.

4.3. Il telelavoro all'INPS

L'INPS - Istituto Nazionale Previdenza Sociale - costituisce un esempio di pubblica amministrazione nazionale che ha fatto del progresso tecnologico ed organizzativo un presupposto di fondo per migliorare l'efficienza e la qualità dei prodotti e dei servizi forniti all'utenza. L'Istituto ha percorso una serie di tappe significative di un processo di riorganizzazione e modernizzazione delle proprie strutture, che gli hanno consentito di trarre i maggiori vantaggi della flessibilità, in particolare attraverso l'introduzione graduale di modalità remotizzazione di attività e funzioni resa possibile dall'utilizzo delle tecnologie di rete e di telelavoro. L'INPS dispone attualmente di 1300 - che diventeranno presto 2.000 - ispettori di vigilanza in telelavoro mobile. Sono stati creati 350 uffici satellite per lo sviluppo di software sul territorio, che costituiscono la maggiore rete nazionale di

telecottages, dove lavorano circa 5000 dipendenti. Inoltre si sta avviando una sperimentazione di telelavoro domiciliare che coinvolgerà un gruppo pilota di 25 tra formatori, programmatori, addetti all'assistenza, avvocati e addetti ad attività ripetitive.

La lunga esperienza maturata dall'INPS nel campo dell'automazione e della remotizzazione di attività e funzioni risale agli anni '70. Grazie alle strategie di cambiamento adottate dall'Istituto, basate sull'automazione e il decentramento, la struttura organizzativa consentiva, fin da allora, di svolgere determinate attività in rete senza vincoli di tempo e di spazio. In particolare, l'operatore accedeva ai sistemi centrali, non soltanto per interrogare gli archivi, ma anche per richiedere calcoli, estrarre dati, manipolare informazioni, attivare programmi. Alcune applicazioni erano eseguite con modalità cooperative tra l'elaboratore centrale e quelli periferici.

L'esperienza più significativa, a questo proposito, riguarda l'attività di sviluppo dei programmi, da circa 20 anni decentrata in periferia. In questo modo, l'Inps ha informatizzato oltre il 90% della sua attività istituzionale, producendo direttamente la maggior parte del software applicativo, ed ha utilizzato risorse specialistiche di sede, senza attivare processi di mobilità del personale.

Il lavoro a distanza tra sedi diverse, può essere considerato come una ulteriore esperienza realizzata da tempo all'INPS dove parte del lavoro viene svolto da sedi diverse da quelle territorialmente competenti.

La remotizzazione del lavoro, inserita negli interventi di miglioramento dei servizi agli utenti, è rappresentata da forme di External computing quali i "punti cliente" e i servizi Inps-Banche.

I "punti cliente" sono stazioni di lavoro dislocate presso altre P.A., collegate agli archivi centrali dell'Istituto, tramite personal computer, da cui possono essere rilasciati numerosi servizi, quali gli estratti conto, la stampa dei libretti e del prospetto di calcolo della pensione, i duplicati di certificati, i calcoli automatici di contributi per la prosecuzione volontaria e per riscatti.

L'istituto attualmente dispone di una rete telematica integrata che collega tutte le sedi Inps tra loro e con INAIL, Finanze, Lavoro, Tesoro e Grazia e Giustizia, Camere di Commercio, 500 Comuni, 16.000 sportelli bancari e presto anche 14.000 sportelli postali.

La molteplicità di collegamenti esterni consente di stabilire rapporti con altri Enti per scambio di informazioni e elaborazioni di dati realizzando di fatto la possibilità di attuare un lavoro in rete.

Dal punto di vista tecnologico, l'Istituto possiede un'infrastruttura consolidata nel tempo, centrata su: web server di sede collegati all'esterno con Internet e all'interno alla rete Intranet; reti locali (LAN) interconnesse con la rete geografica; stazione di lavoro multimediale (n. 6.400 Pentium); sistema informatico ricco di funzioni e di servizi.

Descrizione dell'esperienza

L'esperienza di telelavoro in Inps si realizza secondo le seguenti modalità:

- telelavoro individuale home-based , che interessa aree professionali caratterizzate da elevata indipendenza;
- telelavoro individuale mobile, che interessa l'attività degli ispettori di vigilanza, associata alla disponibilità della valigetta informatica;
- sperimentazione “verticale” del telelavoro in una sede pilota.

La sinergia fra questi momenti è di fondamentale importanza per le caratteristiche applicative del telelavoro, sia perché le sperimentazioni di lavoro a distanza stressano per loro natura la coerenza continua fra momento operativo e momento formativo sul lavoro, sia perché la riduzione di quella forma naturale di apprendimento, che avviene attraverso i contatti interpersonali sul lavoro, rende indispensabile l'utilizzo degli strumenti di lavoro come strumenti stessi di apprendimento.

Telelavoro mobile

Per quanto riguarda il telelavoro mobile, attualmente circa 1300 ispettori di vigilanza lavorano fuori sede utilizzando la “valigetta informatica”, costituita da personal computer portatile, scanner, stampante, in collegamento on line con le banche dati centrali dell'Istituto, accesso ad Internet e alla rete Intranet aziendale e procedure automatizzate utilizzate per la compilazione dei verbali di ispezione.

Inoltre l'INPS utilizza le stazioni mobili, opportunamente equipaggiate, anche come punto mobile di servizio alla clientela in località di difficile accesso, caratterizzate da dispersione territoriale dell'utenza (comunità delle aree montane, ospedali).

Le valigette informatiche sono state utilizzate per servizi Inps nelle tendopoli dei terremotati di Umbria e Marche e presso alcuni ospedali dell'area partenopea (Monaldo, Policlinico, Fatebenefratelli) per servizi Inps ai ricoverati.

Uffici satellite e teleconferenze

L'INPS dispone di 350 strutture tecnologicamente attrezzate, dislocate su tutto il territorio nazionale. Costituite per colmare i deficit strutturali di alcune aree geografiche, per avvicinare i servizi Inps ai cittadini e per consentire ai lavoratori interessati di lavorare più vicino alla propria residenza, si configurano come veri e propri “uffici satellite”, in quanto filiali dell'azienda centrale, nelle quali telelavorano 5000 persone.

Inoltre, l'INPS sviluppa molte attività in videoconferenza, utilizzando, ad esempio:

- il collegamento due o più funzioni direzionali dell'Istituto per prendere decisioni condivise;
- la fruizione remota di corsi multimediali di apprendimento;
- l'interazione parallela audio da parte di personale dell'Istituto con cittadini o Enti esterni;
- la convocare di audiovideoconferenze multiple con le Sedi periferiche.

Il telelavoro home based

Le aree interessate da questa tipologia di telelavoro, riguardano lo svolgimento di attività di back-office e di supporto organizzativo (staff); di lavori organizzati su progetto; di attività di ricerca e di altre attività professionali o indipendenti; di lavoro “a lotti”, cioè di attività ripetitive, ma non organizzate per processo.

L’Ente, una volta stabilite le attività da svolgere, gli obiettivi da raggiungere, i tempi necessari, i parametri di valutazione, lasciando libero il dipendente di amministrare il proprio tempo, scegliendo i ritmi di lavoro e assumendo su di sé la gestione del risultato.

Al telelavoratore è assicurata l’applicazione delle norme a tutela del lavoro dipendente e dei contratti collettivi, il salario accessorio di professionalità e il salario di produttività.

Il telelavoro home based può essere caratterizzato da:

- delimitazione temporale dell’attività a distanza (3-4 giorni a settimana);
- rientro in ufficio per uno-due giorni a settimana in media su base mensile;
- individuazione di “periodi” di telelavoro che coincidono con l’assolvimento di determinate funzioni (es. studio e ricerca).

I telelavoratori interessati sono stati identificati:

- negli operatori della Direzione generale, delle Sedi regionali e delle Sedi locali che svolgono funzioni di supporto agli organi o alla Direzione, oppure eseguono prevalentemente attività di ricerca, di analisi e di studio;
- nei formatori, nei programmatori, negli addetti all’assistenza, negli avvocati e in altre figure professionali che non hanno un vincolo stretto con l’attività di ufficio.

La sperimentazione “verticale” in una sede pilota

Sulla base di uno studio apposito sono state individuate le seguenti tipologie di telelavoro che possono essere svolte contemporaneamente presso una sede pilota:

- lavoro a distanza da una Sede per conto di un’altra Sede;
- telelavoro home-based;
- telelavoro mobile.

Le aree di intervento interessate sono:

- produzione del software;
- anagrafica unica;
- acquisizione e correzione dei bollettini per artigiani e commercianti;
- certificati di malattia;
- attività legale.

Per quanto riguarda il lavoro a distanza da una sede per conto di un’altra, una delle attività principali svolta in telelavoro consisterà nella realizzazione di una “anagrafica unica”, in collaborazione con i Comuni.

Per quanto riguarda il telelavoro *home-based* sono state individuate come sedi di sperimentazione Milano, Firenze e Roma e gli operatori coinvolti

saranno circa 200 per la fase di sondaggio e 25 per la sperimentazione a domicilio.

Un telecentro per la P.A.

Una ulteriore applicazione del telelavoro all'INPS è rappresentata dal progetto di costituzione di un "telecentro" al servizio della Pubblica Amministrazione, in cui le risorse tecnologiche e di supporto possono essere condivise da più soggetti che svolgono compiti non necessariamente simili e dove potrebbero essere allocate attività differenti quali il telelavoro, la teleformazione, la teleassistenza.

Il Telecentro della P.A. non ha fini di lucro, richiede il concorso alle spese da parte delle Amministrazioni aderenti e fornirà i servizi tipici di una infrastruttura che opera a distanza, quali il collegamento con l'Amministrazione di origine, la condivisione di risorse strumentali e tecnologiche, le attività cooperative e la gestione comune delle strutture.

4.4. Telelavoro in IST

L'IST - Istituto Nazionale per la Ricerca sul Cancro di Genova - ha da qualche anno avviato un progetto di telelavoro che interessa per la prima volta una struttura di sanità pubblica e che coinvolge vari livelli del personale, la dirigenza soprattutto. Inoltre, si tratta di un'innovazione non proveniente dall'alto, ma basata su una proposta nata da esigenze logistiche del personale e presentata, nell'ambito di un più vasto programma di riorganizzazione dell'Istituto, da un responsabile di settore. e approvato dagli organi gestionali nell'aprile del 1998.

Il progetto si è sviluppato in due settori di attività dell'Istituto: quello dell'Epidemiologia ambientale e il Centro di elaborazione dati. Le motivazioni che hanno spinto l'Istituto, in accordo con le organizzazioni sindacali, ad avviare la sperimentazione sono state principalmente dettate dall'esigenza di ricercare uno strumento gestionale e tecnico adatto alle attività dell'Istituto che interessa il campo della ricerca sperimentale e clinica finalizzata alla prevenzione e formazione nel settore oncologico, nonché alla diagnosi e cura.

Descrizione dell'esperienza

La prima fase del progetto, realizzata a costo zero grazie alla collaborazione del personale e dell'amministrazione, ha previsto anzitutto la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico in cui sono rappresentate le diverse aree di competenza dell'IST, con la partecipazione di esperti esterni. All'interno del Comitato sono stati quindi individuati diversi gruppi di lavoro, impegnati nello studio degli aspetti gestionali, tecnici, di monitoraggio e di formazione.

Le fasi operative del progetto sono riassumibili nei seguenti punti:

- individuazione dei dipendenti destinati al telelavoro nell'ambito dei settori della ricerca sperimentale, della direzione scientifica e dell'amministrazione;
- definizione degli obiettivi dei diversi settori e la loro raggiungibilità attraverso il telelavoro;
- identificazione di nuovi parametri di valutazione dell'attività, in linea con quanto previsto dal Contratto Nazionale di Lavoro;
- sperimentazione del telelavoro;
- monitoraggio continuo del personale in telelavoro;
- sperimentazione contrattuale;
- definizione dei parametri qualitativi di miglioramento della qualità della vita del telelavoratore.

Per quanto riguarda i dipendenti destinati al telelavoro, sono stati individuati i seguenti requisiti:

- svolgimento di un'attività che consenta il distacco dalla sede lavorativa e una produttività verificabile;
- la disponibilità di spazi da adibire al telelavoro presso il proprio domicilio e di una strumentazione adeguata;

- disponibilità individuale e familiare ad effettuare la sperimentazione di telelavoro.

Sono stati quindi individuati 16 operatori appartenenti ai due settori interessati dalla sperimentazione, le cui attività si adattavano ai requisiti prefissati e che volontariamente hanno aderito al progetto. Le attività svolte in telelavoro riguardano:

- la progettazione e realizzazione di software;
- la gestione di database relativi all'attività ambulatoriale;
- la gestione dei dati del personale e del magazzino economico;
- la gestione del personale;
- la stesura di articoli scientifici;
- l'analisi di dati;
- l'aggiornamento bibliografico;
- il coordinamento di studi e di progetti nazionali e internazionali.

I vantaggi e gli svantaggi

L'Istituto ha effettuato uno studio sulle conseguenze, in termini di qualità della vita dei lavoratori, a distanza di un anno dall'introduzione del telelavoro. A questo fine sono stati utilizzati i risultati del monitoraggio continuo dell'esperienza, effettuato per mezzo di un questionario auto-somministrato ai telelavoratori elaborato dall'apposito gruppo di lavoro.

Sulla base di queste rilevazioni l'Istituto ha potuto valutare positivamente la sperimentazione condotta, in quanto le condizioni dei lavoratori, come rappresentato dai risultati riportati in tab. 1, risultano nettamente migliorate, in particolare per quanto riguarda i tempi di spostamento, la gestione familiare e lo stress dovuto al traffico.

Tab. 1 – Vantaggi del telelavoro

VANTAGGI	0	1	2	3	4	5
Facilità gestione familiare	6.8%	2.3%	7.2%	19.0%	8.6%	56.1%
Diminuzione costi di trasporto	6.8%	17.2%	17.6%	19.5%	14.0%	24.9%
Diminuzione tempi di trasferimento	3.6%	0.5%	2.7%	19.5%	7.2%	66.5%
Minore stress dovuto al traffico	5.4%	5.0%	8.1%	26.3%	5.4%	49.8%
Rilassamento ambiente familiare	5.9%	5.9%	2.7%	24.5%	16.7%	44.3%

Fonte: Dati IST, 1999

Legenda: 0=per niente rilevante; 5=molto rilevante

Infatti, se si osserva la descrizione della giornata-tipo dei telelavoratori (si veda tab. 3), emerge un buon equilibrio tra lavoro e tempo dedicato alla famiglia, alle relazioni, al riposo, allo svago.

Tab. 3 – Giornata-tipo del telelavoratore

Attività giornaliera	Tempo medio
-----------------------------	--------------------

	dedicato (h:m)
Lavoro	7:07
Cura famiglia/casa	1:47
Shopping	1:08
Relazioni, televisione, lettura	1:42
Riposo	1:00
Alimentazione	1:00
Attività con amici	1:50
Altro	2:09

Fonte: Dati IST, 1999

Tab. 3 – Svantaggi del telelavoro

SVANTAGGI	0	1	2	3	4	5
Difficoltà gestione familiare	45.7%	50.2%	03.6%	0.5%	-	-
Stress da isolamento	37.6%	33.9%	7.7%	13.1%	5.9%	1.8%
Difficoltà di comunicazione con i colleghi	32.1%	29.4%	19.0%	15.4%	3.6%	0.5%
Sovraccarico problemi familiari in orario di lavoro	40.7%	38.5%	14.0%	2.73%	3.2%	0.9%
Difficoltà tecniche	21.7%	19.9%	12.7%	20.8%	3.2%	21.7%

Fonte: Dati IST, 1999

Legenda: 0=per niente rilevante; 5=molto rilevante

Infine, per quanto riguarda gli svantaggi (tab.3), i problemi più rilevanti sono attribuiti a difficoltà tecniche riscontrate nello svolgimento del lavoro. Infatti, data la carenza di finanziamenti, dal punto di vista tecnico in questa prima fase sono state garantite solo alcune risorse essenziali, quali la posta elettronica, l'accesso a Internet, al proprio file system e alle apparecchiature di segreteria, attraverso l'attivazione di accesso remoto attraverso il protocollo TCP/IP. Tale accesso ha richiesto l'installazione di un modem ISDN dal lato PC utente e un router in grado di accettare richieste di connessione sulla linea ISDN e di reindirizzarle sulla LAN aziendale. I risultati di questa prima fase hanno condotto l'Istituto a programmare un allargamento della sperimentazione e ad avviare iniziative formative di approfondimento e verifica delle conoscenze indispensabili per il migliore svolgimento del telelavoro.

4.5. ITEA – Istituto Trentino per l’Edilizia Abitativa

L’Istituto Trentino per l’Edilizia Abitativa (ITEA) è l’Ente pubblico del quale la Provincia si avvale per l’attuazione degli interventi di edilizia abitativa pubblica e per la gestione del relativo patrimonio. Dal luglio 1997 l’ITEA ha costituito un gruppo di lavoro per la definizione di un progetto sperimentale sul telelavoro finalizzato all’introduzione di nuovi criteri di gestione delle risorse umane nelle strutture organizzative dell’Istituto. La direzione dell’Istituto è infatti convinta che l’implementazione di una esperienza di telelavoro all’interno di una struttura pubblica può inquadarsi quale opportunità di cambiamento per la cultura e l’organizzazione produttiva dell’ITEA consentendo di migliorare i livelli di efficienza, efficacia e produttività.

L’implementazione in via sperimentale del progetto introduce flessibilità nell’organizzazione del lavoro coinvolgendo le attività espletate dall’Istituto che implicano la separazione spaziale delle attività telelaborabili dalla sede ufficiale di lavoro, e che si basano sulla elaborazione elettronica di informazioni e sull’utilizzo costante di reti di telecomunicazione per il collegamento tra l’Istituto ed il lavoratore.

Il progetto si inserisce all’interno di un piano qualità redatto da ITEA e da un’analisi critica sulle procedure/procedimenti esistenti nella propria struttura organizzativa. Dall’analisi, è emerso che all’interno di un ente pubblico una mansione lavorativa può essere telelavorata in due casi: a) quando più azioni relative ad uno stesso procedimento/procedura sono svolte in autonomia dalla stessa persona, responsabile della procedura, e non sono richiesti contributi esterni di altri funzionari interni all’ente ovvero anche esterni; b) quando uno specifico passaggio della procedura è ripetitivo, automatizzato e riferito ad un numero elevato di operazioni ripetitive

Descrizione dell’esperienza

Il progetto di telelavoro è stato implementato su alcune postazioni lavorative opportunamente selezionate: le prime a partire sono state le funzioni lavorative connesse alle attività di *data-entry* ed alle attività informatiche. Dopo la sperimentazione il telelavoro potrà essere esteso ad altre postazioni lavorative riferite ad attività quali la progettazione, altre attività amministrativa, ecc.

La struttura del progetto prevede l’attivazione di una postazione di telelavoro domiciliare, di due postazioni di telelavoro mobile ed il collegamento tramite videoconferenza tra l’ufficio periferico dell’Istituto ubicato nel centro storico della città di Trento e la sede centrale dell’Istituto ubicata nella periferia Nord della città. In via sperimentale la videoconferenza è stata anche attivata sulla postazione di telelavoro domiciliare in modo da consentire la triangolazione sede Itea, ufficio periferico di Trento e domicilio del telelavoratore.

Nella prima fase dell’esperimento sono state studiate le principali caratteristiche organizzativo-tecnologico delle esperienze sul telelavoro già

avviate presso altre realtà sia pubbliche che private a livello nazionale. I progetti analizzati sono stati il Progetto Nexius del Comune di Roma, il telecentro attivato nel Comune di Castelnovo né Monti, i progetti di telelavoro attivati presso Italtel, Saritel, Telecom, Dun & Bradstreet Kosmos, Digital, Caridata e Seat.

La seconda fase, denominata “individuazione mansioni/profili telelavorabili” ha consentito di individuare le seguenti figure professionali che all’interno dell’Istituto potranno svolgere mansioni di telelavoro: attività di data-entry; programmatori; progettisti; operatori amministrativi. Di queste figure professionali solo le prime due sono state oggetto di sperimentazione; le altre figure professionali potranno essere inserite nel progetto sul telelavoro a seguito dei risultati ottenuti dalla sperimentazione sui primi due profili professionali. Le modalità di telelavoro progettate sono differenti ed alcune produrranno degli effetti positivi anche sulla modalità di erogazione del servizio agli inquilini.

La terza fase relativa alla “progettazione dell’iniziativa pilota” ha consentito di descrivere per ciascuno dei profili individuati i connotati delle attività telelavoratori, la tecnologia da impiegare e le principali caratteristiche del rapporto contrattuale. In questa fase sono stati approfonditi altri problemi connessi con l’introduzione delle postazioni telelavorative quali le problematiche connesse all’assicurazione del lavoratore, alla sicurezza per gli infortuni, alla tutela dei dati (privacy), alla sicurezza della postazione di lavoro, ecc.

La quarta fase è relativa alla definizione del “business-plan” ovvero la valutazione economica del progetto riportante i costi d’investimento, i costi di esercizio, l’impatto organizzativo, i costi per la formazione del personale ecc.

La quinta fase è relativa alla definizione dei contenuti del contratto regolante il nuovo rapporto di lavoro sperimentale. L’ITEA ha elaborato una proposta di contratto collettivo decentrato sul telelavoro che è stato discusso con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali unitarie (CGL, CISL, e UIL) del comparto delle autonomie locali. Il contratto decentrato è stato siglato dai rappresentanti dei sindacati nel giugno 1998, ed è stato inoltrato all’Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale per l’approvazione definitiva. Il contratto prevede che la sperimentazione abbia la durata di un anno e che la stessa sia attivata dal primo luglio 1998. La novità assoluta è il meccanismo giuridico che lega il telelavoratore all’Istituto che introduce, tramite una lettera di incarico predisposta dall’Istituto e controfirmata dal lavoratore, una forma fino ad oggi sconosciuta di flessibilità nella gestione dei rapporti di lavoro nel contesto della pubblica amministrazione.

L’ITEA ha anche valutato l’interesse al telelavoro dei propri dipendenti. Con un questionario interno sono state individuate circa 40 persone dell’Istituto che manifestavano un atteggiamento positivo nei confronti del telelavoro. Per il personale che ha risposto favorevolmente all’innovazione, è stata attivato un processo specifico di formazione sui seguenti aspetti: sicurezza ai sensi del D.lgs. 626/94, configurazione hardware e software del sistema adottato, modalità d’uso della posta elettronica, della videoconferenza.

I lavoratori che hanno risposto positivamente al questionario distano circa 19 chilometri dal posto di lavoro ed impiegano mediamente non più di 30 minuti per raggiungerlo, utilizzando in maniera preponderante l'automobile. Essi sono proprietari di un appartamento di 100 mq e la maggioranza dispone anche di una stanza da dedicare al telelavoro. Poco più della metà hanno almeno un figlio; solo quattro ne hanno più di due. Più del 60% è diplomato e poco meno del 30% è laureato. Il dipendente Itea lavora in gran parte da solo, obbligatoriamente in ufficio per poco più della metà del suo tempo, ha un discreto livello di interazione con i colleghi e superiori ed ha una limitata interazione con gli utenti. Di norma non effettua lavoro straordinario, ha un livello di indipendenza alto ed ha un significativo possibilità di programmazione delle proprie attività lavorative. Emerge inoltre che anche in assenza di una stanza dedicata vi sia la disponibilità al telelavoro.

Risultati ottenuti ed eventuali sviluppi futuri

L'utilizzo di forme di telelavoro all'interno delle pubbliche amministrazioni può produrre impatti positivo o negativi sia sul sistema di vita sociale del lavoratore che sul sistema organizzativo all'interno della quale sono state implementate le postazioni di telelavoro e sul sistema sociale. La questione rilevante, ai fini della valutazione dei risultati prodotti dall'implementazione del telelavoro, è l'individuazione di idonei indicatori da implementare nel sistema informativo dell'Istituto che siano in grado di valutare le dinamiche prodotte e che consentano quindi di esprimere dei giudizi di merito sui risultati attesi generati dalla sperimentazione.

Presso l'ITEA, dopo il primo anno di sperimentazione, sono stati conferiti complessivamente 6 incarichi di telelavoro, riguardanti sia il telelavoro mobile che il telelavoro domiciliare, per un totale complessivo di 75 giorni di telelavoro che in un anno standard corrispondono per una persona a circa 1,5 giorni di telelavoro/settimana. In totale sono state 3 le persone incaricate a svolgere mansioni in telelavoro, due programmatori ed un'addetta al data-entry. I due incarichi di telelavoro domiciliare sono stati svolti in 40 giornate lavorative con 7 rientri, mentre i 4 incarichi di telelavoro mobile sono stati svolti in 35 giorni con 3 rientri totali.

La postazione di telelavoro domiciliare ha consentito al telelavoratore di risparmiare 33 ore destinate altrimenti agli spostamenti casa-ufficio tramite autovettura, evitando di percorrere 1650 chilometri. Tramite la compilazione dei report consuntivi, che sono stati confrontati con i report predisposti e compilati dal personale della sede che svolgeva attività analoghe, si è infine riscontrato un sensibile incremento della produttività lavorativa.

4.6. LOGOS, non solo parole

La Logos di Modena è un'azienda dedicata alla traduzioni di testi, concentrata soprattutto nella manualistica industriale, nata nel 1979 per iniziativa di un esule cileno, Rodrigo Vergara, e giunta quest'anno alla soglia della quotazione in borsa nel Nuovo Mercato, poi rinviata a seguito del crollo di fiducia verso le "Internet Company".

Va detto per precisione che la Logos non è certo una generica "dot com", ma una vera e propria "telework factory" che già nel 1997 aveva un fatturato di oltre 20 miliardi, con 18 filiali in tutto il mondo e 1200 collaboratori, ora giunti a 3000.

Descrizione dell'esperienza

All'inizio la società lavorava con le tradizionali macchine da scrivere, e puntava a fornire traduzioni alle aziende locali del distretto modenese. Ma ben presto gli orizzonti si allargano: allorquando comparvero i primi telex a prezzi abbordabili, ci fu un salto di qualità. La Logos iniziò a fare traduzioni a distanza su nastro perforato, e a costruire una rete di free-lance che, dotati di telex, ricevevano i documenti da tradurre e li rispedivano convertiti in un'altra lingua. Durante la notte il telex veniva usato per promuovere l'azienda: ogni sera partivano da Modena duecento messaggi pubblicitari per aziende dotate di telex.

"Ogni mattina" - afferma Vergara - "trovavamo cinque o sei clienti nuovi". Poi venne il fax, che rese più semplice e meno costoso il processo di trasmissione. Infine fu la volta di Internet, che ha aumentato la qualità del servizio offerto e anche le possibilità di mercato.

Ecco come avviene la teletraduzione. Il cliente propone il testo da tradurre (generalmente via email) e alla Logos viene individuato subito il traduttore più adatto attraverso la banca dati aziendale che contiene i dati caratteristici, il grado di esperienza e specializzazione, la disponibilità, i lavori svolti. Il traduttore riceve il testo a domicilio in pochi secondi per posta elettronica con allegato un piccolo dizionario che contiene le traduzioni di gran parte dei termini contenuti nel testo ricercati automaticamente con un software apposito detto Déjà Vu. Lo sviluppo di questo tool impegna costantemente un team di software engineers in quanto esso è completamente diverso dai tradizionali traduttori automatici. Il programma usa infatti un meccanismo di ricerca e confronto con un database che contiene le versioni originali e quelle tradotte di testi elaborati in precedenza. Il programma propone varie alternative di traduzione in base alle corrispondenze più o meno precise riscontrate nel database. Spetta quindi al traduttore di sceglierne una per poi eventualmente modificarla e arricchire in questo modo il patrimonio di conoscenze del software. Dopo una fase preliminare di training, questo strumento può risultare molto utile ai traduttori professionisti, specialmente nei settori tecnici in cui la terminologia utilizzata è piuttosto ristretta e ripetitiva.

Un altro strumento utilizzato quotidianamente dai teletraduttori è il dizionario "vivente" messo a disposizione dall'azienda in Internet, frutto di

15 anni di archiviazione. Il dizionario contiene 7.850.650 vocaboli, in 31 lingue diverse e cresce a una media di 20 mila parole a settimana. I nuovi termini vengono vagliati dai supervisori, che non sono altri che traduttori arrivati al massimo livello di esperienza. Una volta che un nuovo termine è stato approvato, viene inserito in via definitiva nel dizionario e diventa immediatamente disponibile per tutti i traduttori.

Logos svolge anche un'intensa attività di localizzazione di software, principalmente da altre lingue in italiano, che impegna costantemente sette o otto persone. Esiste poi un reparto specializzato in desktop publishing in cui vengono utilizzate macchine DOS, Macintosh e Sun e tutti i programmi di DTP più importanti. Nonostante che si tratti di collaboratori e non di dipendenti, la selezione dei traduttori è molto rigida e viene effettuata a Modena e a Barcellona da un'agenzia specializzata. Ogni traduttore per lavorare con la Logos deve disporre di una postazione propria composta di telefono, fax, computer e collegamento Internet. E naturalmente deve conoscere alla perfezione almeno due lingue.

4.7. Regione Lombardia

Sulla base degli incoraggianti risultati raggiunti dalle esperienze avviate in passato presso altre pubbliche amministrazioni, in particolare negli USA, la Regione Lombardia ha deciso nel 1997 di valutare la possibilità di utilizzo del telelavoro all'interno dell'amministrazione, convinta che il telelavoro possa fornire un'occasione per incrementare il livello di soddisfazione e la qualità della vita dei propri lavoratori, grazie alla possibilità di poter meglio gestire il proprio tempo, e contemporaneamente costituisca un valido strumento per la salvaguardia dell'ambiente e per lo sviluppo del territorio amministrato.

Il Progetto è stato avviato nel corso del 1997 con lo scopo di verificare l'applicabilità del telelavoro (sia a domicilio che in centri satellite) all'interno delle strutture organizzative e gestionali dell'amministrazione regionale, finalizzato al conseguimento di una migliore distribuzione sul territorio delle molteplici attività dell'Ente e alla riduzione delle necessità di spostamento del suo personale per motivi di lavoro. Il Progetto sperimentale è stato inserito tra i progetti strategici nel "Documento di programmazione economico finanziaria regionale 1999-2001" della Regione Lombardia e nei Piani delle Ricerche di Interesse Regionale 1997, 1998 e 1999 da parte dell'IReR (Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia).

Su proposta dell'Assessorato agli Affari generali, la Giunta Regionale ha conferito l'incarico di consulenza per la gestione e il coordinamento dell'intero progetto, alla società Teknova di Milano, che aveva guidato in passato esperienze di introduzione del telelavoro nell'organizzazione. Il telelavoro rappresenta un'opportunità interessante per chi, all'interno dell'amministrazione regionale, ha un lavoro programmabile e svolgibile in autonomia, che non necessita di comunicare continuamente con altri colleghi e i cui output lavorativi siano facilmente controllabili e valutabili. Sulla base di queste premesse un'attività di traduzione, per esempio, può essere tranquillamente svolta a distanza, ma anche programmatori

informatici, addetti all'amministrazione o contabili possono lavorare senza problemi a chilometri di distanza dall'ufficio delle loro sedi di Milano. Preliminarmente alla sperimentazione, tra l'amministrazione regionale e le OO.SS. è stato stipulato un accordo specificatamente dedicato all'iniziativa che prevede, per i dipendenti che hanno scelto di telelavorare, la conservazione di tutti i diritti, alla pari dei colleghi che restano in ufficio. Sono stati infatti garantite le medesime possibilità di sviluppo e carriera e conservati gli attuali diritti sindacali; anche lavorando da casa si beneficia degli stessi interventi di formazione e aggiornamento, oltre ad interventi formativi specifici.

Descrizione dell'esperienza

Il Progetto si è articolato secondo quattro macrofasi successive che progressivamente hanno avvicinato l'amministrazione regionale alla nuova modalità lavorativa:

- la verifica ed individuazione dell'applicabilità del telelavoro all'interno delle strutture organizzative e gestionali della Regione Lombardia;
- la stipula di un accordo tra amministrazione e rappresentanze sindacali dei lavoratori;
- l'avvio di una prima fase di sperimentazione di telelavoro a domicilio su un numero limitato di dipendenti regionali (fase della durata di 6 mesi, avviata operativamente alla fine di dicembre 1998 e prorogata, a giugno 1999, fino alla fine del 1999);
- la valutazione dei risultati della sperimentazione e implementazione a regime della nuova modalità lavorativa.

Una delle fasi operative del Progetto, che ha permesso di giungere all'avvio del periodo di sperimentazione, ha riguardato l'acquisizione del consenso presso tutti i livelli organizzativi dell'amministrazione regionale. Pertanto durante tutto il processo di analisi delle mansioni svolte e di selezione del Gruppo di Sperimentazione sono stati più volte incontrati i dirigenti, i lavoratori e le Rappresentanze Sindacali.

Per giungere all'individuazione delle figure professionali dell'amministrazione regionale potenzialmente interessate dalla futura sperimentazione del telelavoro Teknova ha proceduto ad uno studio sulla mobilità, registrando che ben 1.219 dipendenti dell'amministrazione quotidianamente si spostano per lavoro da fuori Milano verso la città (781 dalla provincia di Milano e 438 da fuori provincia). E' stato quindi distribuito un questionario, al fine di acquisire la disponibilità al telelavoro, che ha portato ad individuare 89 telelavoratori potenziali.

Per definire il Gruppo di Sperimentazione, sono stati quindi interpellati i 47 direttori degli uffici coinvolti. Questa fase serviva, da un lato, a confermare quanto espresso dal singolo lavoratore circa le caratteristiche della sua attività lavorativa e le sue possibilità di poterla svolgere a distanza; dall'altro, a verificare la disponibilità del singolo direttore d'ufficio ad accettare che un proprio dipendente fosse dislocato in telelavoro.

Secondo quanto detto dal responsabile del progetto, l'atteggiamento dei dirigenti si è rivelato il maggiore ostacolo all'avvio della fase di

sperimentazione. Pur essendo presenti soggetti entusiasti dell'innovazione ed orgogliosi di poter partecipare con proprie risorse al Progetto, gran parte dei dirigenti si è mostrata prevenuta e dubbiosa sulla fattibilità operativa del telelavoro all'interno dell'ufficio da loro diretto.

Al termine sono stati selezionati per la sperimentazione 12 lavoratori appartenenti a 8 diverse Direzioni dell'amministrazione regionale, che hanno iniziato il telelavoro domiciliare.

I telelavoratori sono tutti dotati di workstation e specifico software applicativo, stampante, telefono, linea telefonica ISDN (intestata all'amministrazione regionale) e relativo modem, indirizzo e-mail.

Il sistema di comunicazione e di lavoro adottato permette:

- il collegamento remoto via ISDN al centro della rete regionale,
- l'accesso a tutte le risorse della rete (condivisione di banche dati e di stampanti, applicazioni client/server, Internet, posta elettronica, etc.),
- l'abbattimento automatico dei collegamenti ISDN in condizioni di non utilizzo (al fine di limitare la spesa telefonica),
- l'uso della posta elettronica come strumento primario per comunicare e scambiare documenti informatici,
- la programmazione e registrazione delle attività svolte in telelavoro su un sistema informativo ad hoc e centralizzato,
- l'utilizzo di una linea telefonica dedicata alle comunicazioni a voce.

Per ognuna delle funzioni telelavorabili sono stati messi a punto dei sistemi di reporting che consentono di tenere sotto controllo le attività svolte a distanza e di pianificare quelle da svolgere.

I parametri di produttività sono stati definiti a priori di comune accordo dal lavoratore stesso e dal rispettivo superiore, sulla base di quelli già esistenti utilizzati per valutare le mansioni svolte in ufficio. Sono state quindi definite unità di misura oggettive della specifica attività lavorativa e quantificato l'output atteso.

I report di registrazione delle attività vengono compilati e registrati direttamente e in maniera automatica su un sistema informativo realizzato ad hoc e centralizzato disponibile in rete (con diversi livelli di accesso), che risulta quindi essere un supporto conoscitivo a disposizione degli attori coinvolti dal progetto: dirigenti, telelavoratori e Gruppo di Progetto.

Nel corso della sperimentazione sono state monitorate circa 2.500 giornate produttive, di cui quasi 1.500 di telelavoro e le rimanenti di lavoro tradizionale. Tale registrazione giornaliera ha confermato un andamento crescente della produttività. In generale è stata osservata una maggiore motivazione del telelavoratore che si accompagna alla possibilità di svolgere con più tranquillità anche l'attività in ufficio. Da segnalare, inoltre, il minore ricorso a giorni di malattia o alla richiesta di permessi: si è verificato più volte il caso di telelavoratori in precarie condizioni di salute che hanno svolto comunque, grazie al telelavoro e alla possibilità di non dover uscire dalla propria abitazione, la propria attività lavorativa, nonostante avessero richiesto o fossero nelle condizioni di dover richiedere la giustificazione dell'assenza per malattia; tutto ciò si concretizza in un'evidente crescita della produttività individuale trasferita in maniera diretta

all'amministrazione regionale che si trova a registrare la creazione di valore aggiunto anche durante giornate, ai fini contabili, non produttive.

Sviluppi attesi dell'esperienza di telelavoro

La prima fase di sperimentazione è terminata alla fine del 1999, ma ancora prima di questa data (entro la fine di novembre) hanno iniziato a telelavorare a domicilio altri 12 lavoratori, portando il totale dei soggetti coinvolti a 24 (18 donne e 6 uomini). A partire dal 2000, il telelavoro entrerà a far parte delle diverse forme di organizzazione del lavoro dell'amministrazione regionale, normato da un regolamento e da un nuovo protocollo d'intesa con le Rappresentanze Sindacali che attualmente sono in fase di definizione.

L'obiettivo di breve-medio periodo (2 anni) è quello di estendere la modalità di lavoro remoto almeno al 3% dei dipendenti (circa 150 telelavoratori).

4.8. Il progetto telelavoro e sviluppo locale nel Comune di Napoli

Il progetto Telelavoro e Sviluppo locale, iniziato nel 1998, è stato promosso dal Comune di Napoli e finanziato dall'iniziativa comunitaria Adapt. Al progetto hanno aderito, in qualità di partner: New Com S.r.l.; Olivetti Ricerca S.C.p.A.; S3 Acta Srl; SIT – Società Italiana Telelavoro; Società per l'Imprenditorialità Giovanile S.P.A.; Università degli Studi di Napoli "Federico II" – Dipartimento di Sociologia.

L'obiettivo principale del progetto consiste nel mettere a punto e sperimentare un modello di telelavoro, replicabile in altri contesti della pubblica amministrazione locale, finalizzato a supportare l'evoluzione dell'amministrazione comunale verso un ruolo di "Impresa sociale", in cui la stessa, con la collaborazione di altri soggetti, si faccia promotrice dello sviluppo dell'imprenditorialità a livello locale, agendo come incubatore d'impresa.

Il progetto si basa sul funzionamento di un centro di Teleservizi comunale e telecentri collegati ai sistemi informativi comunali e ad altre banche dati pubbliche e private, strutturati in modo da supportare il telelavoro dei dipendenti comunali e assicurare la comunicazione tra i cittadini e l'amministrazione comunale. Più in particolare, il centro di Teleservizi comunale è una struttura virtuale, costituita da calcolatori e altre attrezzature tecnologiche idonee per la comunicazione e lo svolgimento del lavoro a distanza.

Descrizione dell'esperienza

I presupposti su cui si è sviluppato il progetto, poggiano sulla consapevolezza che i mutamenti nella domanda da parte dell'utenza e l'inadeguatezza delle risposte da parte della struttura amministrativa impongono la necessità per l'amministrazione locale di introdurre innovazioni sia per quanto riguarda il prodotto (il servizio al cittadino e alle

imprese), sia nei processi di lavoro necessari a realizzare il prodotto stesso. Il Progetto ha individuato nell'introduzione di modalità di telelavoro la possibilità per le amministrazioni locali di aumentare la produttività, la qualità del lavoro e della vita dei lavoratori.

Il progetto si sviluppa all'interno delle seguenti fasi temporali:

- *studi preliminari*. La prima fase è stata dedicata:
 - allo studio delle potenzialità del telelavoro in relazione all'utenza;
 - all'analisi della "telelavorabilità" delle attività comunali;
 - alla valutazione dei costi/benefici delle nuove tecnologie;
 - all'individuazione delle motivazioni e resistenze al telelavoro da parte dei dipendenti;
 - alla rilevazione dei bisogni di formazione e aggiornamento del personale coinvolto dal progetto;
- *sensibilizzazione e formazione*. La seconda fase è consistita:
 - nello svolgimento di attività di sensibilizzazione attraverso la realizzazione di seminari sul telelavoro diretti a lavoratori, organizzazioni sindacali, all'Amministrazione e ai cittadini;
 - nella realizzazione di corsi di formazione specifici per i dipendenti interessati al telelavoro;
 - nella selezione delle imprese esterne interessate alla realizzazione del progetto;
- *sperimentazione interna-esterna*. Le due fasi successive sono state dedicate:
 - al monitoraggio e alla valutazione dei risultati conseguiti nelle fasi precedenti;
 - alla rimessa a punto del progetto esecutivo;
- *sviluppo del telelavoro e del sistema di imprese supportate dal Comune*. Questa fase, attualmente in corso, prevede:
 - la sperimentazione del telelavoro all'interno dei servizi comunali;
 - lo svolgimento di attività e incentivi per il consolidamento e l'allargamento del sistema di imprese interessate, che si realizzerà anche attraverso la collaborazione di altri soggetti (pubbliche amministrazioni locali, associazioni di categoria, ecc.).

La realizzazione del progetto ha richiesto la dotazione da parte dell'Amministrazione della seguente strumentazione

- computer dislocati in sale laboratorio;
- sale per teleconferenza;
- computer in dotazione personale.

Tutte queste strumentazioni sono in collegamento con le imprese che interagiscono con il Comune e con gli sportelli URP (Uffici relazioni con il pubblico)

Sono state inoltre create banche dati specializzate per il supporto dello sviluppo locale. Sono stati inoltre messi a punto gli strumenti per rilevare i vantaggi del telelavoro per i cittadini, il Comune e le aziende supportate dallo sviluppo del progetto.

Benefici attesi

Nella fase attuale, non essendo ancora terminata la sperimentazione, è impossibile effettuare valutazioni qualitative sulle conseguenze delle applicazioni di telelavoro all'interno del Comune di Napoli. Per quanto riguarda le ricadute più generali e di lungo periodo che può avere il progetto, finalizzato in particolare alla messa a punto di un modello di riferimento per lo sviluppo del telelavoro all'interno delle amministrazioni locali, sulla base delle osservazioni empiriche relative agli effetti del telelavoro sullo sviluppo locale, rilevate in analoghi progetti sviluppati in altri paesi, dalla diffusione del telelavoro possono attendersi i seguenti benefici:

- diminuzione del traffico, dell'inquinamento e dei costi energetici;
- diminuzione del pendolarismo centro/periferia urbano e extraurbano;
- sviluppo di aree territoriali e urbane depresse;
- inserimento sociale e lavorativo delle categorie sociali deboli;
- diminuzione dei costi di realizzazione e manutenzione di infrastrutture ed attrezzature di trasporto pubblico e privato;
- aumento delle interazioni e della coesione all'interno dei quartieri;
- diminuzione della domanda di servizi collettivi (asili nido, trasporti, polizia, ecc.);
- diminuzione degli indidenti automobilistici e dei relativi costi economici e sociali;
- diminuzione dei costi immobiliari;
- attivazione di imprenditorialità legata all'Information Technology;
- sviluppo del settore del loisir (culturale, sportivo, ecoambientale, ludico, turistico, estetico);
- aumento della domanda commerciale e di servizi in loco;
- sviluppo del settore del comfort domestico (imprese di manutenzione domestica, imprese di climatizzazione, imprese per il bricolage e il prosuming domestici);
- aumento del livello culturale medio per area geografica interessata (sviluppo di attività di studio rese possibili del tempo libero e finalizzate ad obiettivi di carriera, per aggiornamento professionale, per acquisire capacità trasversali – come l'inglese, l'utilizzo di nuovi programmi software ecc. – per interessi personali);
- aumento dell'associazionismo civico, politico, religioso, sociale, culturale, economico.

Il progetto presenta, inoltre, un ulteriore elemento di complessità, poiché prevede anche lo svolgimento di un'attività di incubazione di imprese che hanno nell'Amministrazione il loro cliente principale nel breve-medio periodo, mentre successivamente dovrebbero acquisire clienti anche sul mercato. Questo obiettivo costituisce un elemento di novità assoluta, che non trova riscontro in analoghi progetti sviluppati in altri paesi e che richiederebbe la messa a punto di ulteriori, specifici strumenti di valutazione.

4.9. Il telelavoro domiciliare al Servizio 12 di Telecom Italia

Il Servizio 12, che organizzativamente fa parte dei Servizi di Informazione Nazionali di Telecom Italia, al momento dell'avvio del progetto di Telelavoro domiciliare era organizzato per bacini di traffico costituiti da 33 Sale di Regia, all'interno dalle quali operano 104 centri di lavoro (in sigla CLSUT) distribuiti su tutto il territorio nazionale. Le Sale di Regia sono preposte al coordinamento dei vari CLSUT che di fatto assicurano l'evasione delle chiamate e quindi l'offerta del servizio nell'ambito dei rispettivi orari di apertura.

I CLSUT sono "monosala" e "plurisala" e questi in alcuni casi con "salette remotizzate" cioè allocate fuori dal riferimento geografico del centro ed operano con diversi regimi di orario che, in linea di massima, possono riassumersi in 00-24 / 07-22 / 08-20 / 08 - 18,30. Alcuni CLSUT espletano servizio tutti i giorni, altri solo i giorni feriali con esclusione o meno del sabato.

Gli operatori del Servizio 12, circa 4000 in tutta Italia, ruotano su di un esteso sistema di turnazioni, reso complesso sia dalla necessità di far fronte ai picchi di domanda che risentono della tipologia d'utenza e dell'allocazione geografica sia dalla necessità di effettuare pause ad orari prestabiliti, in ottemperanza delle normative sulla salute dei lavoratori addetti ai videoterminali. Le salette sono dotate di un arredamento che potremmo definire standard: singoli tavoli di lavoro ove è collocata la postazione di lavoro costituita da un personal computer e dalla cuffia, leggera e monoauricolare, per rispondere alle telefonate dei clienti. Sulla parete grandi display indicano lo standard qualitativo/quantitativo della saletta: numero degli operatori presenti, numero di quelli impegnati con i clienti, tempo medio delle conversazioni etc.

In ciascun CLSUT operano delle figure di coordinamento - i capituono - il cui numero varia in funzione delle caratteristiche del centro stesso, ossia dell'orario di apertura e/o numero di operatori impiegati. Nelle sale di regia è presente invece un responsabile che coordina le attività dei centri di competenza.

A partire da luglio 2000, il Servizio 12 ha subito una serie di modifiche organizzative. I principali cambiamenti riguardano la progressiva costituzione di un nuovo *Call Center Unico Virtuale* (in sigla CCUV), che svincola l'evasione delle chiamate dell'utenza dall'origine geografica delle stesse, e l'adozione di un *Sistema di Riconoscimento Vocale*¹⁶ : innovazioni destinate a modificare interamente l'architettura tecnico-organizzativa del servizio, mantenendo comunque inalterata la collocazione territoriale del personale. Contestualmente a tali modifiche il Servizio 12 ha subito anche una rimodulazione degli orari, dei giorni di apertura e dell'organizzazione territoriale.

L'orario di lavoro settimanale degli operatori del "12" è di 36 ore e 10 minuti (che scende a 36 nei Centri aperti h 24). Le turnazioni possono essere

¹⁶ Tale sistema permette di evadere parte delle richieste tramite *operatori automatici*, con conseguente riduzione del traffico sui posti operatore e quindi fabbisogno di risorse.

di due tipi, spezzate o continuate ed entrambe le tipologie prevedono un regime di pause.

L'introduzione del telelavoro al "12"

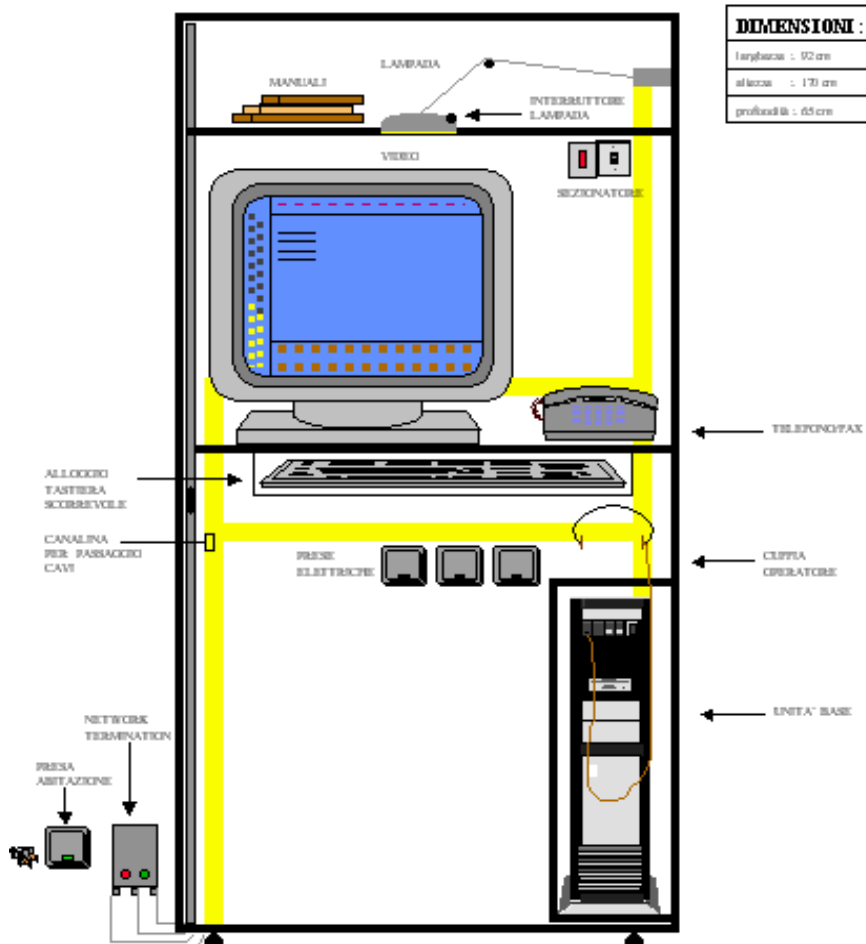
Il telelavoro al Servizio 12 nasce ufficialmente il 1° luglio 1998, data in cui viene siglato un accordo quadro tra Telecom Italia e le organizzazioni sindacali. Tale accordo entra in fase operativa circa nove mesi dopo, allorquando 200 volontari iniziano, tra marzo e giugno, il telelavoro domiciliare.

All'avvio della sperimentazione, parte anche una ricerca commissionata dall'Ufficio personale dell'azienda, intesa a rilevare i mutamenti che il telelavoro porta nella vita privata e professionale degli interessati, delle famiglie, dei diretti superiori. In questa fase le possibilità di comunicazione erano piuttosto ridotte: l'esistenza di un singolo collegamento ISDN impediva che l'operatore, quando impegnato nel servizio, potesse ricevere o fare telefonate od inviare fax, se non ponendosi *offline*. Il telefono accessorio, inoltre, permetteva di comunicare soltanto con il proprio capoturno, e il fax era l'unico strumento tramite cui ricevere comunicati e ordini di servizio. Tutte le comunicazioni, in definitiva, dovevano passare attraverso il capo.

La postazione casalinga, che vediamo raffigurata nella figura seguente, è composta di un'unità di elaborazione alla quale sono collegati tastiera, monitor e cuffia microfonica. Completano la dotazione una lampada e il telefono/fax. Il tutto è contenuto in un mobile delle dimensioni di una piccola libreria, richiudibile grazie a una serranda scorrevole (figura 1).

Figura 1 La postazione remota adottata al Servizio 12

POSTAZIONE COMPLETA DI TELELAVORO SERVIZIO "12"



L'aspetto della sicurezza è stato naturalmente tenuto in gran considerazione: la postazione è alimentata tramite una linea di energia completamente separata da quella del resto dell'appartamento e, chiudendo il mobile a fine turno, viene disabilitato automaticamente l'interruttore elettrico, impedendo così rischi, sovraccarichi e consumi inutili.

I risultati della sperimentazione

L'indagine sociologica condotta presso il servizio 12 di Telecom Italia, che ha monitorato per oltre un anno la sperimentazione di telelavoro, ha permesso di cogliere in profondità la percezione dei soggetti coinvolti nell'esperienza, evidenziando sia benefici ottenuti che aspetti problematici incontrati. Ciò non solo dal lato dei telelavoratori e delle loro famiglie, ma anche dal punto di vista dei responsabili, rendendo possibile individuare implicazioni e cambiamenti individuali, organizzativi e aziendali.

Va subito premesso che i telelavoratori del 12 sono davvero entusiasti dell'esperienza che vivono e tale soddisfazione si "riflette" anche verso i capi e l'azienda nel suo complesso. L'entusiasmo dei telelavoristi, nell'anno trascorso in lavoro domiciliare, ha influenzato positivamente anche l'opinione dei colleghi rimasti in sede, agli inizi invece piuttosto riluttanti nei confronti di questa forma di lavoro, che ritenevano rappresentasse "l'anticamera del licenziamento".

Ma quali sono, in sintesi, i benefici del telelavoro ? Anzitutto esso pone rimedio alla pesante condizione di pendolarismo a cui la maggior parte dei telelavoratori era sottoposto, e che impediva, combinata con il sistema di turnazioni rigide cui il Servizio 12 è costretto, di trovare un equilibrio soddisfacente tra la vita lavorativa e la sfera familiare e personale. La quantità di tempo libero recuperato è tutt'altro che insignificante, e permette ai lavoratori di spendere meglio il loro tempo che, a secondo dei casi, va a favore di famiglia, amici, interessi extralavorativi, hobby, ecc. Non va trascurato neanche il risparmio economico derivante dal telelavoro: in alcuni casi - come ad esempio per i "grandi pendolari" che erano costretti ad affittare un appartamento vicino alla sede di lavoro - la spesa per gli spostamenti incideva in modo importante sul reddito familiare a disposizione. Il telelavoro ha inciso positivamente anche sul versante lavorativo: è aumentato il senso di autonomia e con esso il livello di responsabilizzazione; ciò attenua, almeno in parte, in parte la monotonia e il basso contenuto professionale del lavoro svolto al 12. Tutti questi aspetti, combinati insieme, hanno contribuito a migliorare sensibilmente la qualità della vita lavorativa ed extralavorativa.

Ma il telelavoro non porta con sé solo aspetti positivi. Nell'anno di sperimentazione non sono mancati aspetti problematici e incertezze circa la condizione di lavoratore decentrato, che si sono concretizzati in particolare nello sviluppo di un sentimento di "isolamento organizzativo" piuttosto che di isolamento sociale. Sotto questo aspetto la ricerca svolta dalla Telecom contraddice un luogo comune, che vede il telelavoratore come un individuo a forte rischio di "solitudine relazionale". Nel caso del 12, ciò che più ha pesato non è stata la mancanza o la perdita dell'ambiente affettivo e relazionale tipico dell'ufficio, bensì la sensazione di sentirsi "tagliati fuori" dalle principali dinamiche e informazioni aziendali. I telelavoratori hanno invece dimostrato di possedere gli "antidoti" alla solitudine ed hanno incrementato la loro vita relazionale, stringendo amicizie con gli altri telelavoratori, tornando di tanto in tanto in ufficio - magari con la scusa di prendere il cedolino della paga - e, infine, organizzando incontri con quelli che erano i loro migliori amici in ufficio.

Poco, invece, hanno potuto fare per evitare la carenza di informazioni su cosa avveniva all'interno dell'azienda. Tale carenza deriva in parte a uno "stile di comunicazione interna" che all'epoca dell'inizio della sperimentazione affidava quasi tutto alla comunicazione cartacea appesa in bacheca o fotocopiata, e in parte alla "povertà tecnologica" della postazione di telelavoro. Questa, infatti, non permetteva né l'accesso all'intranet dell'impresa, né di comunicare liberamente con l'ufficio, ma solo con il proprio capo e, per di più, dovendo porre offline la postazione, con evidenti

conseguenze sulla produttività. Ciò, come detto, ha portato i telelavoratori a sperimentare una forma di disagio, una sensazione di separazione dall'organizzazione. Anche le scarse prospettive professionali e di carriera, comuni peraltro a tutti i lavoratori del 12, sono diventati l'altro catalizzatore delle insoddisfazioni di una situazione invece fortemente positiva.

E' quindi su questi aspetti, vista l'alta soddisfazione espressa comunque verso la sperimentazione, che l'azienda dovrà lavorare per limitare i disagi del telelavoro, e ciò anche nella prospettiva di espansione del numero di telelavoratori prevista. Vi è da dire che Telecom Italia si sta muovendo nella direzione indicata: l'accordo sindacale raggiunto a novembre 2000, oltre ad espandere il numero delle persone del servizio 12 coinvolte nel telelavoro, prevede che ai telelavoratori sia assegnata una postazione dotata di accesso alla rete interna, una innovazione che verrà sicuramente molto apprezzata.

Il telelavoro, oltre che ai singoli, ha portato vantaggi anche all'organizzazione. L'indagine condotta sui responsabili del servizio conferma questo aspetto: l'aumento della produttività dei lavoratori da casa è risultato un dato concreto, i rapporti tra capi e telelavoratori, in assenza di controllo esplicito, sono migliorati e, infine, anche la fidelizzazione verso l'azienda ne è uscita rafforzata. Il telelavoro, affermano in definitiva i capi, è un'innovazione positiva, da cui derivano notevoli vantaggi per l'azienda e se ne auspica un'estensione anche al di fuori del 12.

Tuttavia anche da questa prospettiva di analisi emergono segnali di incertezza che confermano quanto detto in precedenza: il vero punto dolente del telelavoro al 12 ha una valenza organizzativa e risiede nella presenza di un sistema culturale ancora troppo fondato su criteri di management tradizionali. Ciò rende difficile comprendere, ad esempio, che il pieno sviluppo della comunicazione telematica è un *must* rispetto all'efficacia di una esperienza di telelavoro e non un benefit aggiuntivo per il personale coinvolto. Tale approccio tradizionale rende difficile anche comprendere che, sotto il profilo organizzativo, la gestione e il controllo di situazioni di telelavoro deve portare allo sviluppo di modelli manageriali innovativi. Certo, questo nella fase attuale non costituisce un problema: in presenza di una quota ristretta di telelavoratori - e per di più addetti a lavorazioni a bassa varianza - questi fattori possono essere considerati secondari nella valutazione dell'esperienza. Ma in futuro, se l'esperienza si allargherà sino a fare del telelavoro davvero "un normale modo di lavorare" adottato da tutte le parti dell'azienda, queste rigidità organizzative potrebbero assumere una rilevanza centrale, costituendo un limite ai benefici che un'azienda come Telecom Italia può realisticamente attendersi dal telelavoro.

Infine, accanto a implicazioni individuali e aziendali non vanno sottaciute nemmeno le conseguenze sociali, e in particolare l'impatto che il telelavoro ha avuto sul piano ambientale. I 196 telelavoratori del Servizio 12 spendevano mediamente circa 2,4 milioni a persona/anno per recarsi in ufficio, escludendo il mese dedicato alle ferie. Al di là dell'aspetto puramente finanziario, va detto che gran parte di tale importo veniva investito "contro l'ambiente". Infatti, erano ben il 56,6% coloro che usavano l'auto privata per il pendolarismo quotidiano (mentre un altro 7% usava l'auto ma la divideva con almeno un altro collega d'ufficio). In

definitiva, quindi, possiamo stimare che non meno del 60% dei telelavoratori utilizzasse un mezzo fortemente inquinante per recarsi in Telecom.

Nei primi dodici mesi trascorsi in telelavoro, i 196 dipendenti del Servizio 12, riducendo gli spostamenti di lavoro, hanno dato un contributo non risibile al benessere dell'ambiente, come si vede dalla tabella seguente:

Tabella 1. Riduzione dei consumi energetici dei telelavoratori del "12"¹⁷

	Giorno	Anno
Km percorsi in meno con auto privata	3.700	1.050.000
Litri di benzina risparmiati	336	94.000
Minore emissione di monossido carbonio (kg)	63	17.721
Minore emissione di biossido di azoto (kg)	0.7	205

Emerge con chiarezza, dai semplici calcoli effettuati, il ruolo che gioca il telelavoro nella difesa dell'ecosistema: se la sola Telecom Italia decidesse di estendere il telelavoro domiciliare al 5% dei propri dipendenti, le emissioni di monossidi nell'aria si ridurrebbero di circa mezzo milione di Kg/anno, mentre 5 tonnellate di biossido di azoto non inquinerebbero le nostre città. E ciò senza contare che, quegli stessi dipendenti, ogni giorno eviterebbero di acquistare benzina per una quantità oscillante tra 1,8 e 2 milioni di litri. Il che, viste le difficoltà energetiche dell'ultimo anno, sembra un vantaggio, forse secondario, ma tutt'altro che trascurabile.

¹⁷ I calcoli delle emissioni nocive nell'aria sono stati effettuati utilizzando i dati sperimentali in Jack M. Nilles, *City of Los Angeles Telecommuting Project*, Final Report, March 1993.

4.10. Telekottage Asiago

Telekottage Asiago è una società a capitale misto pubblico-privato che gestisce un telecentro situato nella provincia di Vicenza, un'area notoriamente ricca, dove si registrano i tassi di disoccupazione più bassi d'Italia. Il telecentro è situato però in quella parte del territorio – la montagna – che rappresenta il 40% del territorio vicentino, che presenta gravi fenomeni di degrado socio-economico e ambientale. L'Altopiano, infatti, costituisce un'area che negli ultimi settanta anni ha subito un profondo tracollo demografico, dovuto all'emigrazione, tuttora in atto, aggravata dal fatto che oggi la maggiore parte della forza lavoro residente lavora in pianura. La Comunità Montana e Keycom Italia hanno quindi deciso di realizzare un telecentro che offre l'opportunità di telelavorare a quanti già oggi lavorano e devono giornalmente recarsi in pianura e il necessario supporto a coloro che intendono sviluppare iniziative imprenditoriali basate sulle tecnologie, orientando e formando nuove figure professionali carenti sul mercato.

Descrizione dell'esperienza

La società, costituita nel dicembre 1998 ed operativa da maggio 1999, occupa uno spazio di circa 90 mq. Le attività primarie sviluppate sono costituite da:

- un centro di telelavoro che offre postazioni al pubblico, corsi di formazione per aziende e privati, con un'attenzione specifica per i turisti, traduzioni, servizi di videoconferenza;
- un call center e che assicura i rapporti con i clienti/utenti di imprese e enti pubblici che richiedono al telecentro di svolgere per proprio conto la gestione di servizi di prenotazione, di assistenza clienti, di help-desk, di vendita telefonica di prodotti o servizi, di telemarketing.

Le attrezzature presenti nel telecentro sono:

- 9 pc multimediali;
- 1 server Windows NT per la gestione del software di call center;
- 1 server Linux per la gestione della posta elettronica;
- 1 fotocopiatrice;
- 1 fax;
- 1 scanner;
- 1 centralino telefonico dotato di 15 linee telefoniche;
- 1 nodo Internet.

Risultati ottenuti

Nonostante operi da poco tempo, la società ha acquisito numerosi contratti con enti pubblici per la gestione del numero verde e con aziende private per la cura dei loro servizi clienti. Inoltre ha gestito alcune importanti campagne marketing su Internet per la promozione di eventi sportivi e ha organizzato, in occasione di eventi culturali locali, collegamenti in videoconferenza con l'Australia per permettere la partecipazione degli emigranti.

Le attività del centro di telelavoro interessano numerosi professionisti locali e turisti che frequentano Asiago sia nel periodo estivo che invernale. Grazie alle attività di Telekottage Asiago sono stati creati nuovi posti di lavoro e sono state sviluppate numerose collaborazioni professionali.

Ulteriori sviluppi

Attualmente la società sta progettando la realizzazione di un call center virtuale nella zona di Padova, che opererà in collegamento con Telekottage Asiago. Infatti si prevede che i due call center potranno essere interconnessi trasferendo le chiamate anche via IP, su rete Internet o Intranet, ovvero attraverso connessione dial up, in modo da consentire la riduzione dei costi fissi legati all'installazione del call center.

Cap. V – Le best practice

5.1. Evoluzione culturale

Le esperienze riportate hanno chiarito come il telelavoro abbia davanti a sé uno sviluppo credibile e praticabile. Infatti, fino a qualche anno fa in Italia le esperienze di pratiche di telelavoro formalizzate interessavano soprattutto i lavoratori dipendenti di aziende del settore delle comunicazioni e dell'informatica e se fino ad allora il fenomeno andava analizzato come la risposta a processi riorganizzativi delle imprese (outsourcing di beni e servizi e downsizing di attività interne) - di qui la creazione di luoghi di lavoro esterni ma collegati all'azienda per via informatica e in grado di ospitare liberi professionisti, consulenti o gruppi di aziende che lavorano con un contratto di fornitura di servizi specifici, in questi ultimi anni molte imprese, di vario genere e di ogni dimensione, hanno affrontato profondi cambiamenti strutturali, guidate dalla necessità di essere più vicini al mercato e ai clienti, recuperare efficienza, mantenere o conquistare il vantaggio competitivo.

Allo stesso tempo molte altre imprese, stanno attivamente valutando la possibilità di adottare nuove strutture organizzative e nuove modalità di svolgere la loro attività. Tutto ciò provoca la nascita di nuove forme di collaborazione, di cooperazione fra imprese e persone e di gestione delle informazioni, avvicinando la domanda e l'offerta, l'azienda al lavoratore e facendo nascere un nuovo modo di concepire il lavoro, indipendentemente dal luogo in cui le persone sono ubicate.

Le caratteristiche fondamentali delle due fasi sono indicate nella tabella che segue.

Tabella 2: Evoluzione culturale del telelavoro in Italia

PRIMA FASE (1993 - 1997) "Il telelavoro come sperimentazione"	SECONDA FASE (1998 -) "Il telelavoro come opportunità e mercato"
Studi generici (articoli, volumi a stampa e tesi) su vantaggi e svantaggi, supportati da piccolissimi campioni	Ricerca di nuovi paradigmi organizzativi per il lavoro nella Società dell'Informazione e nell'economia della conoscenza
Ampio interesse dell'accademia, scarsa delle imprese, con linguaggi non sempre tra loro compatibili	Collegamenti tra telelavoro, commercio elettronico, lavoro cooperativo in rete (telecooperazione), connettività
Scarsa elaborazione politico-strategica sul telelavoro da parte dei decision maker. Inesauribili discussioni sulle definizioni (quando è davvero telelavoro?)	Scoperta e sperimentazione delle modalità "altre" di telelavoro: i telecentri, il lavoro mobile, la remotizzazione, i call center. Il telelavoro dei maschi
Preminenza degli stereotipi sul telelavoro domiciliare (delle donne), disattenzione	Nascita di progetti autonomi (rispetto ai fondi pubblici) di telelavoro in azienda

alle altre forme	
Sperimentazioni assistite con fondi CEE e di breve durata (Italtel, Comune di Roma, ecc.)	Possibilità di telelavoro nel pubblico impiego. Inizio delle prime sperimentazioni
Attenzione preminente alle problematiche ecologiche (inquinamento, riduzione del traffico, ecc.)	Studi sull'impresa virtuale e prime sperimentazioni, specialmente tra le micro-imprese di nuova costituzione
Telelavoro come soluzione di problemi immediati dell'impresa o individuali dei lavoratori (disabilità, trasferimenti, chiusure di sedi, ecc.)	Visione strategica del telelavoro: per la globalizzazione dell'impresa, per la nascita di occupazione, per il sistema paese
Telelavoro come "entità a sé stante", slegata dal contesto del "fare impresa nella Società dell'Informazione"	Proposte di legge di largo respiro, contratti di lavoro nazionali
Dibattiti sulla nuova figura professionale del "telelavoratore"	Dibattito più preciso e focalizzato: telelavoro, impresa virtuale e sviluppo economico
Tentativo di inserire il telelavoro nella pre-esistente organizzazione dell'impresa	Coinvolgimento delle parti sociali
Attenzione delle aziende ai risparmi e ai costi	Attenzione delle aziende alle nuove opportunità

In questo scenario, particolarmente favorevole alla diffusione del telelavoro, diventa importante trarre il massimo di indicazioni dalle esperienze già avviate, sia nel settore pubblico che in quello privato.

5.2. Ipotesi di modellizzazione

I casi che abbiamo analizzato, pur nelle differenze che presentano, sembrano iscriversi quasi tutti nella "famiglia" delle sperimentazioni organizzative. E' alta, infatti, l'attenzione alle modifiche sistemiche che il telelavoro introduce nel modo di operare dell'azienda. Questo si traduce in molti casi in una ricchezza di elaborazione anche teorica, e spiega la cautela adottata nel procedere alla sperimentazione. Non a caso, infatti, il numero di lavoratori coinvolti è generalmente limitato, mentre sono estremamente differenziate le soluzioni adottate, sia in termini di attività svolte che di strumenti di comunicazione adottati. Anche la tipologia di telelavoro (domiciliare, da telecentro, da Ufficio remoto, mobile) risente di tale impostazione sperimentale: anziché puntare decisamente su l'una o l'altra modalità, si preferisce operare "a tutto campo", nel tentativo evidente di capire i limiti dell'uno e dell'altro tipo, rimandando la scelta alla fase di implementazione definitiva del telelavoro.

Quanto detto, purtroppo, fa sì che tramite i casi analizzati non sia possibile supportare sotto il profilo empirico- visto anche il loro esiguo numero - il tentativo di modellizzazione che costituisce l'oggetto di questo paragrafo. Eppure da quanto detto sinora emerge anche con chiarezza che dietro alle esperienze di telelavoro attuate esistono ratio assolutamente diverse e spesso non armonizzabili tra di loro.

Schematicamente, possiamo dire che l'introduzione del telelavoro può essere utilizzato per rispondere a tre esigenze diverse:

- a) La soluzione di problemi di particolari gruppi di dipendenti (i disabili, le donne con figli in età scolare, chi abita particolarmente lontano dal posto di lavoro, ecc.);
- b) La soluzione a particolari problemi organizzativi dell'Ente (ad esempio l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei tempi, la conformazione geografica, ecc.);
- c) La necessità di offrire servizi nuovi, ovvero in maniera più efficiente, o, ancora, nel caso degli Enti pubblici, la scelta di "portare la PA verso gli utenti".

Ciò, evidentemente, dà luogo a modelli diversi di telelavoro, che possiamo schematizzare nella figura seguente.

Figura: modelli di telelavoro

	Centrato sulla struttura	Centrato sulla persona
Sistema chiuso	Organizzativo	Solidaristico
Sistema aperto	Territoriale	Networking

Premettendo che nessuno dei diversi modelli può a priori venire considerato superiore all'altro, e che la stessa terminologia utilizzata deve venire intesa in termini descrittivi anziché di valore, le caratteristiche salienti di ciascuno sono quelle appresso indicate:

- il modello *organizzativo* mette al centro la funzionalità dell'ufficio. Tramite il telelavoro è possibile ripensare le mansioni e rendere il lavoro più gratificante per i dipendenti coinvolti, ma, al contempo, è possibile rileggere il modo di operare dell'impresa, sfruttare al massimo la risorsa informatica, adeguandola a un mondo in profondo cambiamento.
- Il modello *solidaristico* è centrato sulle esigenze dei dipendenti, o almeno di gruppi di essi. Il ragionamento che muove questo modello è la considerazione che il telelavoro può favorire l'integrazione nel processo lavorativo delle donne con i figli piccoli o dei disabili. Lo stimolo all'utilizzo del telelavoro può venire - specialmente qualora esista una norma di legge - dai dipendenti, ma anche da dirigenti particolarmente sensibili alle problematiche del personale.
- Il modello *territoriale*, tipico dell'Ente pubblico, poggia sull'idea forza della "diffusione" della pubblica amministrazione nel territorio e nasce spesso da un progetto politico dell'autorità di governo. Il telelavoro viene visto come un'occasione per aprire - magari sotto forma di telecentri o tramite accordi di programma con altri Enti - filiali della PA

in aree geografiche lontane o disagiate, in cui far lavorare dipendenti che risiedono in quell'area. Questo modello è anche congeniale alla ridistribuzione territoriale dei grandi Enti, specialmente di quelli che soffrono di una cattiva distribuzione del personale rispetto ai carichi di lavoro degli uffici periferici. Il telelavoro rende possibile - almeno qualora esista un buon livello di standardizzazione delle procedure - "muovere le pratiche" da un ufficio all'altro tenendo conto dei livelli di saturazione del lavoro. In prospettiva, è anche possibile esaudire più facilmente le richieste di trasferimento dei dipendenti: adottando questo modello di telelavoro basterà infatti scindere la dipendenza amministrativa del personale da quella funzionale.

- Il modello *networking*, tipico degli istituti di ricerca, focalizza l'attenzione nella costruzione di reti permanenti di relazione tra gruppi che lavorano in centri d'innovazione diversi, appartenenti alla stessa organizzazione o anche a organizzazioni diverse, a volte anche concorrenti tra loro.

5.3. Problematiche organizzative

Le esperienze riportate dimostrano che non ci sono interdizioni tecniche significative al telelavoro, ma che, anzi, le funzionalità già disponibili sono in grado di ampliare di molto le forme e le modalità di telelavoro utilizzate.

L'introduzione del telelavoro richiede infatti di affrontare non problemi nuovi, ma soltanto quelli che di solito sono presenti in ogni organizzazione: come organizzare e dirigere il lavoro, come mantenere la motivazione e la lealtà di quanti sono impegnati nelle diverse attività e come trasmettere le conoscenze necessarie all'esecuzione di compiti in continua evoluzione. Il telelavoro può allo stesso tempo rappresentare uno strumento per rispondere alle esigenze di adattamento dell'organizzazione produttiva, della struttura commerciale e logistica, derivanti dal processo di globalizzazione e dall'innovazione tecnologica.

Per quanto riguarda lo specifico della P.A., gli studi e le esperienze suggeriscono che per essere in presenza di attività telelavorabili, occorre introdurre una serie di modificazioni, sia dal punto di vista della riorganizzazione dei processi amministrativi attraverso il ricorso alle nuove tecnologie della comunicazione, sia di una cultura organizzativa maggiormente imperniata sul capitale umano, soprattutto in termini di autonomia, responsabilità, orientamento al risultato e nuovo senso di appartenenza. Più in particolare, la riorganizzazione dei processi all'interno della P.A. richiede di tenere conto della necessità:

- che il controllo consenta di seguire lo stato di avanzamento dell'iter amministrativo nel tempo¹⁸;

¹⁸ (cfr. P.M. Manacorda, *Le tecnologie della comunicazione, risorsa strategica per la pubblica amministrazione*, paper presentato alla convegno Sip su "Comunicare nella metropoli", Firenze, 8 giugno, 1994).

- che si sviluppi una comunicazione interfunzionale tra i soggetti interni e esterni all'organizzazione che intervengono nel perfezionamento di una pratica amministrativa.
- Più in generale, sono necessarie poche regole da seguire per la corretta introduzione del telelavoro, quali:
 - basare lo start up sulla volontarietà, cioè sulla percezione e dimostrabilità dei benefici/costi del telelavoro, sia da parte dell'azienda sia dei lavoratori e deve prevedere la possibilità di interrompere la sperimentazione in qualsiasi momento. Questo facilita un circolo virtuoso di tipo partecipativo e consente di avviare l'introduzione su vasta scala all'interno dello stesso ambiente organizzativo;
 - sviluppare un nuovo modello di direzione. Dal momento che non sono tanto più utilizzabili forme di controllo imperniate su norme che richiedono la conformità dei comportamenti, quali presenza e osservanza di orari, il successo del telelavoro dipende soprattutto dalla capacità di definire con chiarezza obiettivi e risultati perseguiti dall'azienda e dal telelavoratore e prevedere che l'assegnazione delle attività e dei termini debba avvenire a cura del superiore diretto;
 - garantire la sincronizzazione dei gruppi di lavoro e la socializzazione e il coinvolgimento dei telelavoratori nella vita aziendale attraverso rientri periodici in azienda e l'accesso ai servizi aziendali in ogni momento;
 - provvedere all'help desk per la risoluzione dei problemi software, manutenzione hardware degli apparati e di approvvigionamento dei materiali di consumo. Il telelavoratore, infatti, non gode della stessa sinergia con il luogo di lavoro del lavoratore che è in sede e la lontananza può produrre frustrazioni non trascurabili, con la conseguente perdita di motivazione;
 - orario di lavoro di durata normale, con distribuzione nell'arco della giornata a discrezione del telelavoratore;
 - reperibilità concordata;
 - esclusione di prestazioni notturne per il telelavoratore a domicilio, in quanto è molto difficile per questi mantenersi sveglio e efficiente in orario notturno;
 - applicazione di contratti e delle norme vigenti, con salvaguardia dei diritti professionali e sindacali;
 - adeguamento all'utilizzo degli strumenti ICT di tutti i lavoratori, al fine di offrire l'autonomia gestionale al soggetto operante in remoto, evitare diseconomie e garantire i migliori livelli partecipativi al lavoro in rete;
 - adeguamento al cambiamento culturale e organizzativo, attraverso la partecipazione ad iniziative formative di tutto il personale, capi compresi.

Occorre infine tenere conto che la validità del telelavoro è tanto più significativa quanto più afferisce al core business dell'azienda e interessa personale altamente qualificato e autonomo e tanto meno funzioni standardizzate.

Considerazioni conclusive

Lo studio dei casi analizzati porta a vedere il telelavoro sotto una dimensione tutto sommato ancora di tipo sperimentale e limitata, essendo rivolta in generale a una massa di lavoratori circoscritta, in ogni caso difficilmente capace di modificare l'organizzazione in modo significativo nella sua struttura, nelle sue modalità di funzionamento, nelle modalità gestionali e nella cultura. Seguire questo approccio, attraverso lo studio di casi "istituzionali" di telelavoro, probabilmente finisce per mettere in ombra la vera rivoluzione che si è manifestata in questi anni, relativa al cambiamento straordinario delle modalità di lavoro che interessa gran parte delle persone. Sfuggono a questa casistica, ad esempio, i molti professionisti organizzati sotto forma di minuscole imprese che telelavorano. Si tratta di lavori autonomi, come giornalisti, traduttori, consulenti, ecc. che per il tipo di attività che svolgono e per abbattere i costi, prediligono il telelavoro. Ma a sfuggire alle casistiche di ogni tipo sono ormai la maggior parte delle attività quotidiane svolte da un impiegato statale come da un dipendente d'azienda, da un progettista come da un addetto al marketing, attività per la cui realizzazione si prescinde sempre più spesso dai vincoli spazio-temporali, senza per questo definirle telelavoro. Invece, è proprio questa l'essenza del telelavoro: consentire di spostare il lavoro e non chi lavora, concedendo ai soggetti di agire in uno spazio fisicamente distante ma collegato attraverso gli strumenti informatici, consentendo una vicinanza virtuale, permettendo di lavorare insieme pur essendo lontani.

Per molti aspetti, dunque, le aziende e parte della P.A., spesso in modo inconsapevole, hanno già avviato una pratica diffusa di telelavoro, utilizzando l'informatica e la telematica per intrattenere relazioni o per sostenere nuove forme di organizzazione del lavoro. Spesso, tuttavia, in questo tipo di relazioni prevale il semplice scambio di informazioni e dati mentre è scarsamente sviluppata l'interazione cooperativa.

L'interesse dimostrato dalle aziende e dalla P.A. indica, comunque, che il momento è maturo per sostenere questo tipo di iniziative. Occorre ora concentrare gli sforzi al fine di fare crescere la consapevolezza delle opportunità offerte dal telelavoro ma anche che stanno cambiando tutte le dimensioni di quello che solitamente viene chiamato il posto di lavoro e la stessa concezione di lavoro. Occorre prevedere una nuova dimensione negoziale, con alla base la flessibilità dell'orario di lavoro e, più in generale, predisporre un contesto economico ed educativo appropriato.