



LE OPPORTUNITA' DEL TELELAVORO

**Il telelavoro come miglioramento dell'equilibrio
tra vita familiare e lavorativa**

Indagine di fattibilità

A cura di 
Microcosmos
PICCOLA SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE A R.L.

**Siena
Aprile 2002**

Gruppo di lavoro

Coordinatore

Giovanni Iozzi

Psicologo

**Alessandra Mariani
Roberto Gambassi**

Economista
Statistico

Inserimento Dati

Marianna Semeraro

Elaborazione Dati

Servizi Statistico-Informatici Poggibonsi



INDICE

PREMESSA pag. 5

CAPITOLO I pag. 6

Introduzione

I.1 Quali spazi e quali tempi per lavorare?

I.2 La delocalizzazione dei servizi

I.3 La flessibilità

I.4 Il telelavoro

I.4.1 Definizione

I.5 Effetti del telelavoro sul sistema

I.5.1 Il telelavoratore

I.5.2 L'organizzazione pubblica/privata ed il telelavoro

I.5.3 Suggerimenti per un'analisi costi/benefici

I.5.4 Le variabili economiche in gioco

I.6 Impatto socio-economico

I.7 I centri di telelavoro: uffici satellite e telecentri

I.8 I centri di telelavoro: le esperienze maturate

I.8.1 I telecottages britannici

I.9 L'esperienza dei centri di telelavoro italiani

I.9.1 Il Telecentro di Castelnovo né Monti (RE)

I.9.2 Il Telecentro Roma Nexus

I.9.3 Il telecentro Proxima di Sesto S.Giovanni

I.10 Il telelavoro come scelta di gestione strategica o operativa

I.10.1 La certificazione di qualità nel settore pubblico

I.11 Aspetti normativi e sindacali: il telelavoro nel settore privato

I.11.1 La contrattazione aziendale e nazionale del telelavoro

I.11.2 Il telelavoro e le modalità di assunzione

I.12 Aspetti normativi e sindacali: il telelavoro nella Pubblica Amministrazione

I.12.1 Il Regolamento del telelavoro nella Pubblica Amministrazione

CAPITOLO II pag. 29

II.1 Il telelavoro nella P.A

II.2 Principi fondamentali che disciplinano il telelavoro nella P.A

II.3 La firma digitale

II.3.1 La biometria

II.4 Le città digitali

II.4.1 Siena città cablata

II.5 Le esperienze di telelavoro della provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige e della Regione Lombardia

II.6 Il telelavoro alla Provincia di Perugia

II.6.1 E-work al femminile

II.7 Il progetto a Siena: “Il telelavoro come miglioramento dell’equilibrio fra vita familiare e vita lavorativa”

II.8 L’indagine di fattibilità

II.9 L’Amministrazione Comunale di Siena

II.10 L’Amministrazione Provinciale di Siena

II.11 L’ASL 7 di Siena

CAPITOLO III – IL CAMPIONE

pag. 53

III.1. Analisi dell’universo

III.2. Analisi del campione

3.2.1. Le caratteristiche fondamentali del campione

3.2.1.1. Gli atteggiamenti nei confronti del telelavoro

3.2.1.2. I rischi e le opportunità

3.2.1.3. I momenti del telelavoro – La tutela, la promozione, il controllo

3.2.2. Una aggregazione omogenea del campione: i gruppi neurali delle variabili strutturali

CAPITOLO IV – L’INDIVIDUAZIONE DEL PRIMO NUCLEO DI SPERIMENTAZIONE

pag. 60

IV.1 L’individuazione del Primo Nucleo di Sperimentazione del Telelavoro

IV.2. 6 domande per far emergere la propensione al Telelavoro

IV.3. Il profilo della Telelavoratrice

4.3.1. Gli atteggiamenti

4.3.2. I rischi e le opportunità

4.3.3. I Garanti

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

pag. 63

METODOLOGIA

pag. 65

IL QUESTIONARIO

pag. 70

BIBLIOGRAFIA

pag. 72

PREMESSA

Una breve considerazione su questo lavoro che è e voleva essere uno studio di fattibilità che prelude all'avvio di una prima sperimentazione; uno studio volto ad indagare il livello di conoscenza e gli atteggiamenti delle dipendenti nei confronti del telelavoro, a misurare in qualche modo anche la distanza che intercorre tra la percezione individuale e le esigenze imposte dalla dimensione di realtà. Una confluenza pericolosa tra la società tecnologica e sistemi produttivi tradizionali il cui modello è in buona parte il prodotto di processi di stratificazione ai quali l'introduzione del telelavoro, unitamente allo straordinario potenziale tecnologico di cui pure dispongono, potrebbe dare una imponente spallata. Al centro di questo intreccio, così come di questo lavoro abbiamo trovato e cercato di mantenere l'uomo, anzi, nel caso specifico più precisamente la donna.

Microcosmos p.c.s.r.l.

Introduzione

Lo sviluppo sostenuto delle tecnologie informatiche e di comunicazione, unito alla crescente richiesta di flessibilità del tempo di lavoro, hanno consentito negli ultimi anni l'avvio di una pluralità di iniziative finalizzate alla sperimentazione di nuove possibilità applicative, come ad esempio, il commercio elettronico ed il telelavoro.

Tra i motivi della crescita che si sta registrando a livello mondiale nell'applicazione del telelavoro vi sono, da un lato, la notevole flessibilità operativa che esso consente, dall'altro, i vantaggi economici - legati soprattutto all'aumento di produttività - ottenuti dai soggetti che lo hanno adottato, siano questi organizzazioni o liberi professionisti.

A ciò si aggiungono fenomeni di rilevanti dimensioni che stanno trasformando radicalmente il mondo del lavoro. Basti pensare che la diffusione delle tecnologie informatiche a tutti i livelli contribuisce a fare aumentare la base di attività comuni che caratterizza il lavoro delle persone che ne fanno uso. Queste attività risultano più complesse e richiedono livelli di qualificazione ed istruzione crescenti.

Inoltre, l'evoluzione delle strutture organizzative – unita all'uso della tecnologia – favorisce a tutti i livelli l'autonomia nel lavoro e fa venire meno molti vincoli spaziali e temporali indipendentemente dal settore di appartenenza e dalle dimensioni dell'organizzazione, pubblica o privata che sia. Senza dimenticare, poi, che laddove si lavori in team e/o si formino gruppi di progetto, si pone continuamente la difficoltà di fare incontrare e coordinare persone provenienti da luoghi diversi con alle spalle, probabilmente, ulteriori impegni lavorativi e quindi disponibilità temporali ancora più vincolate.

Infine, alcuni aspetti come la tensione ai risultati, la valutazione effettuata sul rispetto dei tempi e degli obiettivi prestabiliti, l'attenzione al cliente-utente, la continua necessità di formazione, sono sempre più comuni ai vari segmenti del mercato del lavoro, dai profili a medio-bassa professionalità fino alle posizioni più elevate.

In questo contesto, il telelavoro si pone come un nuovo modo di lavorare nel quale la tecnologia ottimizza la gestione delle risorse umane, 'fattore competitivo' decisivo nelle società industrializzate.

L'indagine di fattibilità in corso, a cura della p.s.c. a r.l. Microcosmos, si propone di analizzare gli aspetti sociali, culturali, tecnologici legati all'introduzione del telelavoro e gli effetti delle trasformazioni sul sistema, tenuto conto anche dei risvolti sindacali e normativi che esso implica.

L'indagine si propone altresì di coinvolgere le lavoratrici di Comune, Provincia e Usl per comprenderne l'interesse, la disponibilità e le motivazioni al telelavoro, al fine di individuare il segmento sensibile disponibile a partecipare ai successivi momenti di formazione e sperimentazione, senza dimenticare la necessità di formare adeguatamente le figure dirigenziali, le quali contribuirebbero in maniera determinante al successo di un'eventuale riorganizzazione del proprio settore e/o servizio in funzione del telelavoro.

I.1 Quali spazi e quali tempi per lavorare?

Negli ultimi decenni, l'attenzione crescente rivolta alla qualità della vita ha acuito il desiderio da parte dell'individuo di avere un lavoro che dia soddisfazione e piacere, oltre ad un adeguato compenso monetario. Il contenuto del lavoro diventa sempre più importante come, del resto, l'orario di lavoro.

Questo perché la società contemporanea offre molte possibilità di servizi e di attività, anche per il tempo libero, durante l'arco dell'intera giornata. Se però si è soggetti ad un orario di lavoro rigido e comune alla gran parte degli altri lavoratori, tale offerta non può essere sfruttata appieno, andando incontro a continui disagi sia negli spostamenti – causa il traffico – sia nello sfruttamento stesso di tali opportunità dato che nelle ore in cui è maggiore il numero di utilizzatori diminuisce la qualità del servizio, aumentano i tempi di attesa e talvolta si ha persino difficoltà ad accedervi. Alcuni servizi, inoltre, vengono erogati quasi esclusivamente in corrispondenza dei comuni orari di lavoro (enti pubblici, uffici).

Di conseguenza, avere l'opportunità di una migliore gestione del tempo di lavoro, adattandolo ad esigenze specifiche sebbene all'interno di un sistema organizzato, agevola l'attività dei lavoratori e delle lavoratrici e può contribuire a migliorare il livello di qualità della vita dei singoli.

Un altro mutamento proprio degli ultimi anni è il progressivo abbandono del centro delle città, sia per l'alto costo raggiunto dalle abitazioni in tali zone - dove, invece, proliferano gli uffici - sia per il desiderio di abitare in luoghi più tranquilli e meno congestionati dal traffico.

Ciò, tuttavia, comporta un aumento del tempo medio trascorso per raggiungere il posto di lavoro, tanto da renderlo un parametro spesso decisivo nella scelta di un'attività lavorativa, ed un'intensificazione e concentrazione in determinate fasce orarie del traffico urbano. Elementi, questi, che 'costringono' le aziende e la pubblica amministrazione a ricevere prestazioni lavorative quasi esclusivamente ad orario continuato in quanto pochi accetterebbero volentieri un orario spezzato ed il conseguente raddoppio degli spostamenti casa-ufficio.

Viene allora da chiedersi se vale proprio la pena andare tutti i giorni in ufficio quando molte delle attività lavorative vengono svolte al telefono o davanti ad un terminale anche per diverse ore di seguito, e ciò potrebbe avvenire altrettanto efficacemente pur senza essere presenti fisicamente nell'abituale posto di lavoro.

1.2 La delocalizzazione dei servizi

L'esternalizzazione crescente dei servizi costituisce un aspetto fondamentale della delocalizzazione del lavoro. L'organizzazione pubblica o privata conserva al proprio interno le funzioni strettamente necessarie ed acquista sempre più prestazioni all'esterno. Si pensi alla formazione, alla consulenza, all'assistenza di ogni genere.

Ciò è dovuto al fatto che l'organizzazione può controllare meglio i costi fissi, specie quando gli stipendi incidono pesantemente sul bilancio. Inoltre, alcuni servizi possono subire consistenti variazioni di carico di lavoro per cui risulta difficile predefinire con precisione l'effettivo ottimale. Il ricorso all'esternalizzazione permette altresì di accedere a profili professionali difficili da reperire in loco, specie quando questi profili sono ad elevato contenuto professionale (informatici, formatori, ecc.).

E' bene chiarire, in proposito, che l'esternalizzazione non implica necessariamente la delocalizzazione geografica del lavoro: più semplicemente, le nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni permettono di non considerare più lo spazio come un limite, piuttosto come un'opportunità per applicazioni interessanti di servizi a distanza.

La decentralizzazione dei servizi costituisce l'altro aspetto della delocalizzazione.

Si pensi ad alcuni esempi che dimostrano la possibilità di decentralizzare alcune funzioni come è avvenuto in Francia già dalla fine degli anni Ottanta.

A Nantes, nel 1988, è stata realizzata un'unità decentralizzata della Direzione Generale delle Imposte (DGI) incaricata della riscossione del canone sugli audiovisivi.

La decentralizzazione è stata giustificata da difficoltà di reperimento del personale, da problemi salariali nella funzione pubblica e dal costo dei locali nella regione parigina: ciò ha comportato un risparmio economico che ha compensato largamente l'aumento delle spese di telecomunicazione conseguenti all'installazione a Nantes.

Analogamente, i servizi informatici degli uffici finanziari delle Poste (SISF) nel 1989 sono stati spostati da Parigi alla periferia di Bordeaux, a causa della difficoltà di costruire a Parigi una nuova struttura destinata ad accogliere circa 300 persone. Sono stati delocalizzati i servizi di progettazione e realizzazione informatica, quindi le reti di telecomunicazioni ed i prodotti. Gli obiettivi erano gli stessi del caso precedente. Il personale oggi lavora su terminali delocalizzati dell'originario settore informatico di Parigi.

Questi esempi suggeriscono come la possibilità di redistribuire i posti di lavoro al di fuori dei centri urbani sia tanto più plausibile quanto più le tecnologie eliminino certi limitazioni: ciò acuisce la competitività tra le collettività locali nell'attrarre occupazione e risorse, collettività ora molto più attente a fornire un ambiente, servizi e qualità della vita tali da sollecitare l'interesse di piccole e grandi organizzazioni, pubbliche e private.

Tra i servizi, ovviamente, assumono prioritaria importanza vie di comunicazione e telecomunicazione efficienti: di qui la realizzazione, negli anni Novanta, di centri di risorse tecniche condivise da enti pubblici e privati.

In Gran Bretagna ha avuto grande successo il centro servizi di British Telecom ad Aberdeen, che propone installazioni di telemarketing, videoconferenza e posta elettronica; un centro di affari analogo è sorto in seguito a Glasgow.

L'interesse per i centri di telecomunicazioni avanzate cresce in modo direttamente proporzionale all'impegno per migliorare la propria efficienza ed efficacia sia da parte del settore pubblico che privato in quanto consente di dotarsi di sofisticate attrezzature di telecomunicazione attraverso una condivisione dei costi nonché di essere presenti in modo diffuso sul territorio di riferimento, quindi più vicini al cliente-utente salvaguardando la qualità dei servizi erogati.

I.3 La flessibilità

L'evoluzione del sistema socio-economico, la moltiplicazione dei servizi prodotti ed erogati, l'emergere di bisogni individuali specifici, oltre all'affermarsi delle tendenze extra-lavorative sopra menzionate, stanno trasformando la società verso la desincronizzazione dei tempi.

In altre parole, il tempo di lavoro ed il tempo libero non sono più distribuiti su ritmi comuni alla maggioranza della popolazione ma vengono destrutturati e differenziati per i vari individui. Ciò comporta la necessità di orari di lavoro compatibili con esigenze e bisogni specifici. Questa rottura dei ritmi tra periodi di lavoro e periodi di svago, derivati da un cambiamento sia dei modi di vita sia degli orari di lavoro, fa sorgere la necessità di rendere molto più flessibile il rapporto di lavoro, adattandolo alle necessità personali del lavoratore come alle esigenze del sistema produttivo.

Sotto questo profilo, il telelavoro rappresenta una delle possibilità che consentono all'organizzazione di aumentare il proprio grado di flessibilità ed ai singoli di gestire meglio i propri tempi, aspetto, questo, che ha contribuito in maniera determinante alla diffusione del telelavoro.

Inoltre, le problematiche connesse alle dinamiche occupazionali inducono a cercare nuove soluzioni anche sotto il profilo dell'organizzazione degli orari di lavoro: si pensi alle varie modalità di lavoro flessibile cui possono ricorrere le organizzazioni ed i prestatori di lavoro, sia coloro che possiedono ed offrono elevata professionalità sia coloro cui appartengono mansioni strettamente esecutive. Si va dal lavoro intermittente tramite agenzia al lavoro a tempo parziale (part-time), dal job sharing (condivisione da parte di due soggetti del medesimo orario lavorativo e della medesima postazione di lavoro) alla flessibilizzazione del tempo di lavoro, dove l'orario di lavoro viene articolato secondo moduli particolari concordati fra datore e prestatore di lavoro.

Il telelavoro, dal canto suo, costituisce oggi una delle principali opportunità per aumentare il grado di flessibilità e di efficacia operativa delle organizzazioni pubbliche e private

Esso rappresenta un nuovo modo di lavorare caratterizzato, per l'appunto, da un'elevata flessibilità operativa in grado di contribuire a migliorare la qualità della vita dei singoli ed a produrre tangibili benefici in campo sociale (riduzione del traffico, dell'inquinamento, possibilità di lavoro per coloro che hanno problemi di mobilità, ecc.) nonché a produrre vantaggi economici in termini di efficienza ed efficacia.

La sua introduzione, tuttavia, implica radicali cambiamenti culturali, organizzativi ed amministrativi che richiedono preparazione e disponibilità da parte dei soggetti coinvolti, sia che essi operino nel settore privato che in quello della pubblica amministrazione. Quest'ultima, a sua volta, può agire in due direzioni: farsi promotrice di programmi di diffusione del telelavoro mirati a trasferire le innovazioni tecnologiche verso le imprese operanti nel proprio territorio; promuovere l'introduzione del telelavoro al proprio interno per migliorare l'efficienza complessiva ed andare incontro alle esigenze dei lavoratori.

Ciò non significa che esso non possa presentare aspetti meno desiderabili, come una minore partecipazione alla vita dell'ufficio; un senso di isolamento e di allontanamento dai propri colleghi; una possibile minore remunerazione come risultato dell'introduzione di sistemi di retribuzione più legati alla propria produttività, oggetto di valutazione da parte del datore di lavoro; costi iniziali sostenuti per attrezzare postazioni di telelavoro, formare adeguatamente il personale e fornire la dovuta assistenza tecnica.

Tuttavia, la stessa UE ha intrapreso con decisione il cammino verso il telelavoro e nel Marzo del 2000, in occasione del Consiglio della UE a Lisbona, ha prospettato una strategia articolata su nuovi servizi, nuovi beni ed un nuovo modo di produrre all'insegna dell'information technology, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo sostenibile e la creazione di nuovi posti di lavoro.

Anna Diamantopoulou, commissaria europea per l'occupazione, ha dichiarato ad Helsinki in occasione dell'*E-work 2001*: «Sette milioni di persone in Europa lavorano grazie all'ausilio di qualche forma di tecnologia. Entro il 2005 potranno arrivare anche a coprire il 10% della popolazione europea. (...) Nonostante

la recessione, questo nuovo modo di organizzare il lavoro ha un futuro, anche perché consente di realizzare un efficace sostegno delle politiche *family friendly*, favorevoli alla famiglia>>.

Di conseguenza, viene seguito con particolare attenzione il negoziato tra le parti sociali, finalizzato alla creazione di una direttiva che consenta ai Paesi della UE di recepire in maniera immediata diritti e doveri del lavoratore telematico.

I.4 Il telelavoro

Di telelavoro si parla sin da quando non erano ancora disponibili quei mezzi come i fax, i personal computer e le reti di comunicazioni digitali che lo rendono oggi tecnicamente possibile ed utilizzabile su larga scala.

Negli anni Sessanta, infatti, il telelavoro era materia per futurologi, che predicevano come le nuove tecnologie avrebbero favorito il ritorno del lavoro a casa: si immaginava la possibilità di occuparsi dei propri affari pur standosene tranquillamente in cima ad una montagna!

All'inizio degli anni Settanta, consulenti ed esperti fornivano stime e previsioni all'insegna dell'entusiasmo sullo sviluppo che avrebbe avuto in un futuro più o meno prossimo il telelavoro, ma fu il grande shock petrolifero che indusse governi ed organizzazioni ad interessarsi realmente delle potenzialità del telelavoro.

In quel periodo Jack Nilles, esperto del Dipartimento dei Trasporti degli USA, conia il termine *telecommuting* (telependolarismo) per indicare come fosse possibile ed auspicabile ridurre i consumi movendo i dati ed il lavoro anziché le persone.

Cominciano le prime sperimentazioni, e solo negli anni Ottanta intervengono due fatti che rendono il telelavoro una modalità operativa concreta: la diffusione degli strumenti di elaborazione personale, i personal computer, che entrano nelle case di molti lavoratori di fascia medio-alta; il boom di Internet, quando nel 1987 una rete di computer ARPANet, sino ad allora di proprietà del Dipartimento della Difesa statunitense, passa nelle mani della National Science Fundation, l'Ente per il coordinamento della ricerca. La rete viene aperta alle utenze accademiche, ai privati ed agli utenti commerciali, il che consente a milioni di persone di 'parlarsi' e costringe aziende come la Microsoft a rivedere completamente le proprie strategie di sviluppo.

All'inizio degli anni Novanta spetta alle Amministrazioni Pubbliche rilanciare con forza le potenzialità del telelavoro, a partire dagli Stati Uniti dove, per combattere l'inquinamento, vengono emanate normative che incentivano le grandi aziende a ridurre il numero di dipendenti che utilizzano l'auto privata per i loro spostamenti da e verso l'ufficio, assegnando anche cospicui bonus fiscali a chi converte posti di lavoro fissi in lavori a distanza.

In Europa, la spinta maggiore viene dalla Commissione Europea, che mette a disposizione fondi per la sperimentazione ed il *Rapporto Bangemann*¹ fissa l'obiettivo di dieci milioni di nuovi posti di telelavoro entro il 2000. Un obiettivo possibile: nel 1999 i telelavoratori in Europa sfiorano i nove milioni, per due terzi si tratta di telelavoratori abituali, per il resto persone che utilizzano il telelavoro in maniera occasionale.

Un obiettivo permesso dalla disponibilità di connessioni a basso costo, dall'evoluzione delle strutture informative aziendali, dal gemellaggio tra Internet e sistemi interni (Intranet), dalla disponibilità di meccanismi di sicurezza in grado di schermare le Lan aziendali da intrusioni esterne.

Più precisamente, la percentuale della forza lavoro totale che svolge, almeno in parte, la propria attività a distanza raggiunge oggi, in Europa, circa il 6%, con punte del 16,8% in Finlandia, il 14,5% nei Paesi Bassi, il 15,2% in Svezia. In Italia, i telelavoratori alle soglie del Duemila sono circa 720.000, pari al 3,6% della forza lavoro.

I.4.1 Definizione

Del telelavoro esiste una pluralità di definizioni. Tra le più diffuse vi è quella dello stesso Bangemann, Commissario Europeo sino al 1999: <<Qualsiasi attività alternativa di lavoro che faccia uso delle tecnologie della comunicazione non richiedendo la presenza del lavoratore nell'ambiente tradizionale dell'ufficio>>; quella, storica, di Jack Nilles, per il quale si parla di telelavoro a proposito di <<Ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione>>; quella fornita dall'Ufficio Internazionale del Lavoro (BIT-Ginevra), che lo definisce come <<Forma di lavoro effettuata in un luogo distante dall'ufficio

¹ Bangemann, M. et al., *L'Europa e la società dell'informazione globale*, Bruxelles, 1994

centrale o dal centro di produzione che implichi una nuova tecnologia che permetta la separazione e faciliti la comunicazione>>.

Nessuna definizione viene universalmente accettata come definitiva.

Più in generale si può affermare che il termine 'telelavoro' viene utilizzato attualmente per catalogare uno spettro molto ampio di situazioni socio-tecnologiche, a volte anche con caratteristiche differenti tra loro. Le diverse soluzioni tecnico-organizzative – alle quali viene associato il termine tlv – vanno da situazioni relative all'utilizzo di tecnologie informatiche reticolari/distribuite a casi di forme di lavoro a domicilio in cui i prodotti da processare sono informazioni anziché beni materiali.

Tra le tipologie più frequenti di forme di tlv si sottolineano:

- lavoro a domicilio: il lavoratore svolge il suo compito prevalentemente o interamente utilizzando un pc installato presso la sua abitazione, con visite saltuarie al datore di lavoro, oppure alterna il lavoro svolto a domicilio con attività convenzionali presso l'ufficio. Ciò comporta una grande varietà di forme contrattuali e di condizioni operative;
- centri di telelavoro: sono strutture all'interno delle quali operano diversi telelavoratori. Si tratta di uffici-satellite (collegati tramite reti telematiche alla sede principale) o di telecentri (dotazioni di sistemi informatici e telematici condivisi da più utenti, sia del settore pubblico che privato, per ammortizzare e distribuire i costi). In questo caso il lavoratore, anziché recarsi presso l'organizzazione, si sposta presso un centro attrezzato per il telelavoro (che può essere di quartiere nel caso delle grandi città, o di paese, se si tratta di un piccolo centro, ma comunque vicino alla sua abitazione). Il telecentro può essere di proprietà di una singola impresa – che lo utilizzerà, di conseguenza, esclusivamente per i propri dipendenti – oppure di un consorzio di imprese o della pubblica amministrazione. In questi ultimi casi il telecentro sarà a disposizione, a fronte di un canone di affitto, di più lavoratori di imprese diverse;
- sistemi distribuiti d'ufficio: più unità ubicate in località differenti collegate tra loro per mezzo di apparecchiature telematiche: insieme, costituiscono un sistema globale di produzione. In tale modo è possibile ottenere per alcune funzioni (ad es. la contabilità) economie di scala e, nello stesso tempo, beneficiare della maggiore flessibilità consentita dalle piccole unità;
- lavoro mobile: diffuso tra rappresentanti, venditori e tecnici di assistenza, che lavorano presso i clienti e comunicano con la sede per mezzo di apparecchiature di telecomunicazione portatili.

Quelle indicate sono forme 'pure' di telelavoro che difficilmente si riscontrano nella realtà di ogni giorno in quanto pochi lavorano sempre da casa o da un telecentro. Più spesso, capita che con una certa frequenza settimanale – anche per due o tre giorni – costoro rientrino presso la sede abituale di lavoro per incontrare i colleghi o i propri superiori o, più semplicemente, per svolgere alcune attività che difficilmente possono essere compiute a distanza.

Di conseguenza, è possibile definire un'attività come 'telelavorabile' quando sono rispettate fondamentalmente le seguenti condizioni:

- esiste una delocalizzazione dell'attività rispetto alla sede tradizionale di lavoro (l'esecuzione del lavoro in un luogo decentrato rispetto alla sede aziendale richiede al lavoratore la trasmissione a distanza dei risultati del proprio lavoro o la ricezione delle direttive per eseguirlo);
- si utilizzano strumenti telematici nello svolgimento del lavoro (la scelta del luogo di lavoro è tale da ridurre/annullare il tempo dedicato allo spostamento casa-ufficio in quanto vi è l'uso prevalente di attrezzature informatiche per lo svolgimento del lavoro nonché per la comunicazione e trasmissione dei dati con la sede aziendale);
- l'attività svolta a distanza ha carattere di sistematicità (e può riguardare sia un periodo della vita lavorativa – legato a particolari situazioni – che una parte della normale settimana lavorativa) ;
- esiste un rapporto di lavoro basato su un contratto di esclusiva.

Il profilo professionale che può svolgere attività telelavorabile deve possedere le seguenti caratteristiche: autonomia, basso bisogno di una continua comunicazione con gli altri, programmabilità del lavoro (decomposizione in fasi), facilità di controllo e valutazione dei risultati, in termini qualitativi e quantitativi

I primi due aspetti sono fondamentali in quanto un elevato volume di scambio di informazioni verrebbe ad incidere sensibilmente sui costi di comunicazione, abbattendo così in parte il vantaggio economico derivante dal tlv.

I.5 Effetti del telelavoro sul sistema

L'utilizzo di forme di telelavoro implica ripercussioni sia nella vita dell'individuo che lo sceglie, sia nell'organizzazione di appartenenza che nel sistema socio-economico nel suo complesso.

I.5.1 Il telelavoratore

Rispetto all'individuo, le indagini e le sperimentazioni sinora condotte evidenziano *opportunità* quali la possibilità di gestire meglio i propri tempi attenuando la rigida separazione fra tempo di lavoro e tempo libero e/o da dedicare alla famiglia, in particolare modo per coloro che subordinano il valore 'lavoro' a quello della 'qualità della vita'; di essere più presenti e partecipi nel proprio contesto familiare; di svolgere più attività nel corso della giornata, diminuendo il tempo impiegato nel trasporto casa-ufficio; di scegliere il luogo dove vivere in maniera almeno in parte indipendente rispetto al luogo di lavoro, a favore di spazi verdi e salubri non congestionati dal traffico; la possibilità di lavorare anche per i disabili.

Ciò non significa che telelavorare non possa presentare *aspetti meno desiderabili* – soprattutto se si tratta di telelavoro a domicilio - quali un certo senso di isolamento dai colleghi e dall'organizzazione di appartenenza con conseguenti effetti negativi in termini di socialità e di senso di identità e di appartenenza; una minore visibilità e, quindi, possibili minori opportunità in termini di progressione di carriera; l'essere valutati per quello che realmente si fa, in base al rispetto dei tempi e degli obiettivi da raggiungere; un maggiore carico di lavoro, in quanto la flessibilità può comportare – specie se si tratta di lavoro a domicilio – un allungamento della parte della giornata complessivamente dedicata al lavoro ed una messa in discussione di ruoli e abitudini dei componenti del nucleo familiare. La Telecom, in un fascicolo in cui spiega ai dipendenti le conseguenze di un accordo sul telelavoro siglato con il sindacato nel 1995, afferma: <<Telelavorare (...) significa più autonomia, ma sicuramente più responsabilità; meno tempo sprecato nel traffico, ma anche la ricerca (non sempre semplice) di un equilibrio fisico e psicologico tra vita domestica ed attività professionale>>.

Il rischio, in questo caso, è che il telelavoro si trasformi in superlavoro: il lavoro è sempre lì ed è facile 'lasciarsi tentare' da quello piuttosto che da altre cose, rischiando di perdere di vista le motivazioni che avevano indotto a tale scelta, dal vivere in campagna, ad esempio, al passare più tempo in famiglia.

Forse può essere eccessivo stabilire un vero e proprio accordo formale in seno alla *famiglia*, ma i futuri telelavoratori dovrebbero comunque discutere ed indicare le regole fondamentali per fare sì che la famiglia sostenga e non intralci il lavoro da casa. D'altra parte, il telelavoratore appare molto più 'disponibile' agli occhi dei propri familiari, parenti, amici, per il fatto di essere in casa: la ricerca di un migliore equilibrio rischia allora di trasformarsi in un boomerang se non si presta la dovuta attenzione a questi aspetti e non ci si organizza preventivamente sulla ripartizione dei doveri domestici e la cura dei figli.

Superate le difficoltà iniziali, non bisogna a questo punto dimenticare che il telelavoro può offrire molte più opportunità di integrare dimensione familiare e lavoro, di essere maggiormente presenti nella vita dei propri cari, specie dei figli, di migliorare la qualità della vita per sé e per gli altri.

Il telelavoratore deve imparare a gestire accuratamente *i propri tempi ed i propri spazi*, il che richiede autonomia e responsabilità nel rispettare un programma di lavoro che lo conduca al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Deve tenere conto di scadenze da rispettare, dell'esecuzione delle attività a cadenza regolare, della gestione di incontri ed appuntamenti, dell'uso appropriato dei mezzi di lavoro, dal telefono al fax, dalla posta elettronica al computer, di cui vanno regolarmente salvati i dati onde evitare di perdere il lavoro svolto.

Anche *l'uso di mezzi di comunicazione a distanza* con i colleghi ed il datore di lavoro, specie quando di rado si è fisicamente presenti negli stessi uffici, richiede attenzione: è noto che buona parte della comunicazione fra le persone è non verbale, per cui quando si ricorre costantemente a mezzi quali il telefono e la posta elettronica bisogna imparare a parlare in modo chiaro, a fare una domanda alla volta ed ascoltare la risposta con attenzione, ad essere concisi senza per questo usare un linguaggio sconveniente che possa creare equivoci od imbarazzo. Possono sembrare aspetti superficiali, ma nella realtà della pratica quotidiana è

necessario imparare a lavorare, quindi anche ad avere rapporti, attraverso mezzi di informazione e comunicazione che non contemplano la vicinanza fisica.

L'uso prolungato di tali mezzi, inoltre, può provocare alcuni *problemi fisiologici* come stanchezza, velo o bruciore agli occhi, dolore alla schiena ed alle spalle, ecc.

Per ridurli al minimo, gli uffici domestici per il telelavoro devono essere dotati di scrivanie e sedie appropriate, di illuminazione idonea, di spazi sistemati all'uopo. Né bisogna dimenticare che occorre concedersi delle ragionevoli soste ad intervalli regolari, magari utilizzando una sana camminata anche per 'separare' i tempi di lavoro da tutto il resto.

Un altro aspetto che i telelavoratori devono curare è *l'aggiornamento della professionalità* attraverso una formazione adeguata, aspetto di cui deve tenere conto anche il datore di lavoro, soprattutto se questo è la pubblica amministrazione. Si aggiunge uno sforzo ulteriore, legato alla velocità dei cambiamenti ed alla conseguente rapida obsolescenza delle conoscenze: per lavorare ed essere inseriti nel circuito virtuoso delle società moderne è indispensabile trovare meccanismi nuovi di educazione, passare frequentemente dalla formazione al lavoro e viceversa, considerare l'autoformazione parte integrante del proprio percorso di crescita, il che richiede tempo da dedicarvi.

I.5.2 L'organizzazione pubblica/privata ed il telelavoro

Per l'organizzazione, le *opportunità* si concretizzano nella possibilità di accedere ad una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle capacità di lavoro disponibili; di ottenere una maggiore efficienza e produttività del lavoro, dati i minori tempi morti e la possibilità di una migliore concentrazione mentale durante il periodo di lavoro; di conseguire minori costi sia per la riduzione dei servizi resi disponibili ai dipendenti (mensa, parcheggio, rimborsi spese, ecc.) sia per i minori spazi utilizzati per gli uffici.

D'altro canto, introdurre il telelavoro significa sostenere dei costi di investimento (hardware, software, formazione); sopportare una minore identificazione del dipendente con l'organizzazione e, soprattutto, affrontare *cambiamenti culturali ed organizzativi* di notevole portata.

Rispetto a questo ultimo aspetto, in particolare, uno dei fattori che spiegano la diffusione, o meno, del telelavoro in un'organizzazione sta nell'esistenza di un'estesa, o meno, '*cultura di rete*', che implica il rapporto di ciascun lavoratore con molti altri, di ciascuna parte dell'organizzazione con le altre, dell'organizzazione stessa con l'esterno.

Organizzazioni strutturate in maniera fortemente gerarchica, ove tutte le decisioni nonché le comunicazioni interne ed esterne devono superare una serie interminabile di filtri, poco si prestano alla pratica del telelavoro, a meno che le organizzazioni stesse non siano disponibili a mettersi in discussione ed a rivedere le proprie modalità operative. Ciò implica mettere in discussione atteggiamenti culturali, abitudini consolidate, rapporti verticistici. In altre parole, un sistema con la sua vitalità e le disfunzioni nel suo complesso.

L'introduzione diffusa della telematica può spingere a ridefinire alcuni aspetti in quanto la distanza fra il telelavoratore e l'organizzazione necessita un ripensamento dei circuiti di trasmissione e trattamento dell'informazione, delle regole di controllo e valutazione, della distribuzione dei carichi di lavoro.

I margini di manovra lasciati al telelavoratore possono anche essere ampi, fino a delineare una prospettiva di autonomia non contemplata nei tradizionali schemi organizzativi, una prospettiva che spinge verso un'organizzazione 'a rete'.

Nelle postazioni delocalizzate, alla discrezionalità potrebbe aggiungersi una seconda dimensione chiave: la *trasformazione delle relazioni gerarchiche* in relazioni di interdipendenza organica attraverso la negoziazione dei legami fra il singolo e l'organizzazione.

Quest'ultima, specie nel settore privato, è destinata a divenire una realtà molto diversa rispetto a quella che conosciamo oggi.

All'impresa strutturata in maniera gerarchica, con tutte le sue rigidità, si va via via sostituendo un'organizzazione a rete.

Una rete che si espande e si comprime secondo le necessità, riuscendo così ad agganciare opportunità nuove con una rapidità senza precedenti.

Ciò comporta il superamento del paradigma toyotista – meglio noto come modello giapponese – dove l'organizzazione tende a creare una rete quanto più possibile stretta intorno a sé, di aziende subfornitrici fisicamente vicine (possibilmente dentro il 'recinto' della casa madre come, ad esempio, a Toyota city), condizione essenziale, questa, per garantire la qualità totale. Qui la vicinanza è sinonimo di controllo, di rispetto degli standard di qualità.

Nell'epoca di Internet, invece, l'azienda, avvalendosi delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, crea una sua rete interna, che collega i lavoratori ovunque essi siano e, tramite la rete esterna, entra in rapporto con le aziende subfornitrici, a loro volta dotate di rete interna, e con i clienti, a loro volta collegati con altre possibili reti interne ed esterne.

Lo scambio delle informazioni precede e pianifica quello delle merci e, in questo modo, viene prodotto solo ciò che serve quando serve.

1.5.3 Suggerimenti per un'analisi costi/benefici

L'analisi costi/benefici è un metodo di valutazione della convenienza economica di scelte operative, prevalentemente effettuate nell'ambito del settore pubblico.

La principale differenza fra questa ed una normale tecnica di valutazione valida per il settore privato consiste essenzialmente nel fatto che, in questo ultimo, si tiene conto esclusivamente degli effetti 'interni' della spesa, riguardanti cioè la sfera dell'azienda e di chi ci lavora.

Nel settore pubblico, invece, la valutazione si allarga sino a ricomprendere gli effetti 'esterni', le ricadute sociali e ambientali, di un determinato intervento. Tali sono definiti gli effetti, positivi o negativi, che ricadono su soggetti diversi da quelli che decidono e attuano l'intervento. Un esempio classico di esternalità negativa è l'inquinamento atmosferico prodotto da un inceneritore, di esternalità positiva è la rivalutazione degli immobili siti in prossimità di un nuovo servizio di trasporto pubblico.

L'essenza dell'analisi costi/benefici consiste, dunque, nell'identificazione e valutazione quanto più precisa possibile di tutti i costi e di tutti i benefici - immediati e differiti, diretti e indiretti, tangibili e intangibili - di uno o più programmi alternativi o complementari di spesa pubblica.

Nel caso del telelavoro, i costi ed i benefici sono in genere analizzati a due livelli:

- a livello macroeconomico, in termini di costi e risparmi sociali;
- a livello microeconomico, in termini di singola organizzazione.

La difficoltà principale sta nel produrre informazioni il più dettagliate possibile avvalendosi di dati sia ex-ante che ex-post, in modo tale da potere monitorare e valutare l'andamento della gestione nel lungo periodo ed intervenire laddove si verificano scostamenti da quanto preventivato.

Ciò implica un confronto nel tempo tra gli obiettivi scelti ed i risultati raggiunti, ossia la ricerca dell'efficienza e dell'efficacia comparata, intendendo per "efficienza comparata" il rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate e la quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi offerti; per "efficacia comparata" la ricerca della coerenza fra quantità e qualità della prestazione o del servizio e la quantità e qualità dei bisogni dell'utente.

In termini di efficienza, bisogna allora tenere conto di misure di produttività, di rendimento e di costo; in termini di efficacia, del livello di domanda (bisogno) rimasta insoddisfatta, dei tempi di attesa per l'accesso alla prestazione /servizio, del grado di soddisfazione dell'utente.

In questa ottica, l'organizzazione deve innanzi tutto comprendere quali siano i costi di cui deve farsi carico una volta espressa la volontà di delocalizzare le proprie strutture e quali quelli che eventualmente trasferisce in capo al telelavoratore, come nel caso della sperimentazione alla Provincia di Bolzano, dove i personal computer erano di proprietà dei lavoratori remoti.

In secondo luogo, deve prendere in considerazione il grado di interdipendenza che può esistere tra le diverse attività, e quindi il differente grado di coordinamento e controllo dei diversi soggetti coinvolti nel progetto.

Nel primo caso si tratta dell'impatto sulle strutture dell'azienda, nel secondo dei processi operativi che governano le attività.

1.5.4 Le variabili economiche in gioco

La decisione di un'organizzazione di sperimentare un progetto di telelavoro è influenzata, in buona parte, dalla quota dei costi da sostenere in prima battuta, i cosiddetti *costi di start-up*.

Questi comprendono i costi di pianificazione del progetto, di consulenza, di indagine di fattibilità, di selezione e formazione degli aspiranti telelavoratori e delle figure dirigenziali, oltre a quelli connessi alla fase di sperimentazione, riassumibili in costi di installazione delle apparecchiature informatiche e dei collegamenti necessari, costi di riorganizzazione dell'assetto lavorativo.

Uno dei vantaggi economici più frequentemente segnalato nelle analisi di costo del telelavoro è rappresentato dal ridotto *utilizzo degli spazi d'ufficio*.

Tale vantaggio si concretizza, tuttavia, nel caso in cui un numero elevato di lavoratori venga decentrato e l'edificio messo in vendita o affittato, mentre non sempre la scelta di fare telelavorare ha, come obiettivo primario, tale effetto. Più spesso, l'organizzazione decide di mantenere l'utilizzo dei medesimi spazi destinandoli ad altri scopi senza che ciò modifichi i costi sopportati rispetto alla scelta di non delocalizzare.

Altrettanto interessante è la scelta di attuare il *desk-sharing*, ossia pianificare i giorni di telelavoro in modo tale che vi sia la condivisione della medesima scrivania da parte di più persone in giornate diverse cosicché non si verifichino postazioni lavorative scoperte durante la settimana.

In proposito, due sono gli aspetti da tenere in considerazione, a seconda che l'esame di tali costi riguardi un centro di telelavoro o il telelavoro a domicilio: nel primo caso, infatti, il risparmio dovuto all'eliminazione di postazioni di lavoro potrebbe riapparire, seppure in forma ridotta, come spese sostenute per il decentramento dell'ufficio; nel secondo caso, l'organizzazione realizza una diminuzione di spese per la sicurezza, la manutenzione e le pulizie realizzando, così, una diminuzione del costo totale medio annuo che si sosterebbe senza la delocalizzazione. Inoltre, potrebbe concordare di trasferire alcune voci di costo in capo al telelavoratore (ad esempio, il pc) ma anche mettere in conto rimborsi spese legati, ad esempio, al maggiore consumo di energia sostenuto dal telelavoratore stesso. Questo ultimo, a sua volta, deve tenere conto di dovere dedicare una stanza della propria casa all'attività lavorativa, una stanza che potrebbe essere affittata o che potrebbe addirittura non esistere qualora avesse deciso di vivere in un appartamento di dimensioni minori.

Relativamente ai *costi delle attrezzature*, questi dipendono dalle scelte relative alla tipologia di lavoro che viene svolta e dal livello di comunicazione che il lavoratore deve avere con l'organizzazione. Si può partire dalla costituzione di un portafoglio base in termini di hardware e software fino ad arrivare alle strutture di supporto necessarie per telelavorare, tenendo conto del tipo di connessione al server o al database dell'azienda, che può avvenire tramite un modem convenzionale o tecnologie più sofisticate che consentono anche l'accesso alla videoconferenza ed al videotelefono.

L'organizzazione, a tale proposito, può scegliere la forma della locazione delle proprie attrezzature al telelavoratore o scegliere la forma del prestito cosicché questi possa divenirne il proprietario al termine del pagamento o, specie nel caso del settore pubblico, decidere di fornire tutto ciò che serve per mettere il telelavoratore nelle condizioni di potere lavorare a distanza. In tal caso, tuttavia, soprattutto in fase di sperimentazione, si tende ad individuare il campione anche sulla base del possesso o meno delle attrezzature, in modo tale che l'organizzazione si prenda carico solo di stabilire il collegamento e di effettuare la manutenzione.

Una delle principali voci di costo legate all'introduzione del telelavoro è data dai *costi di telecomunicazione* per assicurare il contatto fra il lavoratore e l'organizzazione. Sono costi sostanzialmente variabili poiché dipendono dalle modalità e dalla frequenza delle comunicazioni nonché dalla tipologia di infrastrutture scelte.

Va tenuto presente che mentre i costi di installazione e delle attrezzature sono generalmente ammortizzabili nei primi mesi del progetto in quanto si tratta di costi di struttura, i costi di comunicazione sono costi ricorrenti e per questo incidono profondamente sulla decisione di promuovere nel tempo il telelavoro.

Un altro vantaggio economico fortemente connesso alla natura del telelavoro, e di cui si avvantaggia il singolo, è dato dai *costi di trasporto*: si tratta di costi fissi – bollo, assicurazione, ecc. – e costi variabili, in

funzione dei chilometri percorsi (benzina, pedaggi, parcheggi, manutenzione, ecc.). Questi ultimi, soprattutto, incidono notevolmente sul bilancio economico del singolo lavoratore ed il telelavoro può contribuire in maniera determinante ad un loro abbattimento, anche se non è realistico pensare ad una loro eliminazione sia per la presenza, comunque, di rientri periodici concordati con l'organizzazione sia per l'eventualità di 'lavoro' trasportato fisicamente dall'ufficio alla postazione remota, pur in presenza di sistemi di comunicazione sempre più sofisticati.

Il telelavoro modifica l'attività delle figure dirigenziali in quanto richiede che siano applicati modalità di direzione differenti rispetto ai metodi tradizionali propri di un ufficio che consente la condivisione di uno spazio fisico con i dipendenti.

Agli occhi del dirigente/manager, il lavoratore diventa 'invisibile' per cui si rende necessario introdurre metodi di valutazione e controllo che poggino sui risultati prodotti.

I *costi del management* sono, per l'appunto, legati all'introduzione di tali metodi - che vanno adattati alla singola struttura organizzativa - ed alla necessaria formazione del personale dirigente per farli propri. Si tratta di costi che sorgono in relazione alle nuove procedure che devono essere attivate e che spaziano dagli incontri periodici presso le postazioni remote per stabilire un adeguato livello di coordinamento alla suddivisione dei carichi di lavoro fino al monitoraggio delle prestazioni.

La letteratura sul telelavoro è pressoché unanime nel riconoscere un incremento dei *livelli di produttività* in quanto i telelavoratori lavorano meglio seguendo i loro ritmi biologici, sono meno soggetti alle interruzioni tipiche dell'ufficio, evitano lo stress legato ai continui trasferimenti, ecc.

Tuttavia, una delle maggiori difficoltà che si riscontra nei programmi di telelavoro consiste nella valutazione della performance.

Il problema non si pone nel caso di attività esecutive facilmente quantificabili, mentre nel resto dei casi, in presenza di lavoro ad elevato contenuto qualitativo e meno standardizzabile, l'attività viene misurata attraverso report che si basano su stime soggettive da parte dei dirigenti, i quali rilevano l'incremento di produttività ma non sempre riescono a quantificarlo in maniera oggettiva. Un incremento di produttività che, comunque, deriva anche dai processi di riorganizzazione posti in essere al momento dell'introduzione del telelavoro.

In altre parole, a fronte dello sforzo necessario per sviluppare modelli di valutazione differenti, l'incremento di produttività generato dall'introduzione del telelavoro costituisce oggi una delle variabili fondamentali che inducono le organizzazioni a promuoverlo.

I.6 Impatto socio-economico

Rispetto al sistema socio-economico nel suo complesso si parla di una riduzione del traffico e dell'inquinamento atmosferico, di minori investimenti in infrastrutture e mezzi di trasporto pubblico, di semplificazione e migliore pianificazione dell'assetto territoriale, di favorire lo sviluppo di zone geograficamente marginali ed economicamente depresse.

Rispetto a questo ultimo punto, va detto che sovente la domanda e l'offerta di lavoro stentano ad incontrarsi anche per motivi geografici ed il telelavoro può favorire la crescita del livello occupazionale grazie alla flessibilità che esso offre.

A ciò si aggiunge il fatto che le tecnologie informatiche e della comunicazione non solo rendono possibile concorrere alla produzione di un bene o di un servizio a notevole distanza da dove quel bene verrà realmente prodotto e commercializzato, ma esse stimolano altresì la nascita di nuovi mestieri che possono essere svolti 'solo' a distanza, quindi nuove occasioni di lavoro.

Tuttavia, nessuno può garantire il 'dove' di questi nuovi mestieri: si pensi, ad esempio, alla produzione di software per l'ufficio o per controllare i processi industriali. Tutte le maggiori aziende del settore dispongono oggi di centri di sviluppo a Bangalore, in India. Ciò non solo perché lì la manodopera è disponibile a costi relativamente più bassi, ma soprattutto perché a Bangalore ingegneri e matematici locali sviluppano, con estrema rapidità, il software più affidabile in circolazione.

Molti nuovi lavori possono essere svolti ovunque, senza guardare ai confini o alle regole dei singoli Paesi.

Sino a pochi anni fa, quando un'azienda investiva in un nuovo progetto o in un nuovo business, questa azione generava posti di lavoro locali. Ora ciò non avviene più in modo così automatico e le occasioni di lavoro possono nascere ovunque vi siano le competenze migliori.

Il che implica essere degli ottimi professionisti, sapere comunicare in lingue diverse, sapere utilizzare le tecnologie più appropriate: in questa ottica, il telelavoro è in grado di fare risaltare le abilità, più che i limiti, sia del singolo individuo che di un'area.

E se i territori, le aree geografiche, entrano in competizione tra loro per attrarre risorse qualificate, si capisce come in un contesto globale si rafforzino sempre più le dimensioni locali, come specularmente a più globale corrisponda più locale.

In questo scenario, un programma di introduzione del telelavoro – basato sul modello dei telecentri britannici – applicato alle aree economicamente depresse potrebbe consentire una loro riqualificazione socio-economica ed un recupero di risorse professionali altrimenti soggette a periodi di disoccupazione.

A Napoli, ad esempio, è stato di recente avviato un tentativo di utilizzo del telelavoro come leva per lo sviluppo locale.

Il progetto “Telework e sviluppo locale” promosso dal Comune nell'ambito del programma Adapt (iniziativa finanziata dal Fondo Sociale Europeo) prevede l'istituzione di un centro di teleservizio in città e di altri in periferia, così da realizzare una serie di telecentri collegati alla rete informatica locale ed a quella di altri soggetti, pubblici e privati, sempre presenti a livello locale.

Il progetto – tuttora in corso – prevede uno studio preliminare della realtà sociale, la sensibilizzazione e la formazione degli addetti, una fase di sperimentazione.

Gli obiettivi che il Comune di Napoli si pone consistono nel riuscire a migliorare la comunicazione fra pubblica amministrazione, cittadini e aziende; incidere su traffico, smog e costi energetici; contribuire allo sviluppo delle aree meno agiate, all'integrazione delle aree più povere ed all'incremento della domanda di servizi intercomunali.

Le potenzialità che il telelavoro offre sono davvero ampie ed in grado di rispondere ad esigenze sempre più pressanti. Basti ricordare che, di recente, il Governo e le amministrazioni locali si sono trovate a dovere fronteggiare emergenze ambientali legate all'inquinamento, emergenze che hanno indotto il Ministero dell'Ambiente a varare un piano per migliorare la sostenibilità ambientale articolato in sette punti, tra cui l'attuazione immediata del telelavoro.

I.7 I centri di telelavoro: uffici satellite e telecentri

I centri di telelavoro sono strutture attrezzate con prodotti e servizi tecnologici adatti al telelavoro.

Possono essere classificati in base a tre aspetti principali:

- Utenza: i telelavoratori ospitati possono essere tutti dipendenti di una singola organizzazione, pubblica o privata, oppure possono trovarvi posto, nella struttura, dipendenti di più organizzazioni. E' possibile, inoltre, che tra gli utenti del centro vi siano anche liberi professionisti, soggetti ad una fee per l'utilizzo dei dispositivi del centro.
- Proprietà: i centri possono essere di proprietà pubblica, privata o mista ed i telelavoratori che usufruiscono del centro non è detto che siano dipendenti dell'organizzazione proprietaria, la quale può offrire a terzi i prodotti ed i servizi del centro.
- Attività svolte: possono essere molteplici, comprese attività secondarie come la formazione e l'offerta al pubblico di servizi diversi basati sulle nuove tecnologie informatiche e di comunicazione (Internet provider, videoconferenza, ecc.). Ciò è possibile in quanto la dotazione tecnologica di base di un centro deve prevedere dispositivi per la trasmissione e ricezione dei dati, sistemi di videoconferenza, software multimediali, supporti per lo svolgimento del lavoro (workstation, pc con programmi cad/cam), consultazione di banche dati.

Nel caso dei centri di proprietà pubblica - oltre all'obiettivo economico, comune ai centri di proprietà privata, di comprimere i costi operativi e garantire la massima produttività possibile – si pone talvolta anche l'obiettivo di favorire lo sviluppo locale di aree svantaggiate.

Esistono, infatti, centri localizzati in zone geograficamente periferiche ed economicamente marginali con lo scopo di evitarne lo spopolamento e di fungere da catalizzatori dello sviluppo locale, contribuendo al processo

di riqualificazione della manodopera locale ed al suo reinserimento, in un secondo momento, nel mondo del lavoro – in modo remoto – attraverso il centro di telelavoro.

Oppure, i centri possono trovarsi in quartieri periferici di grandi città con il fine di contribuire al miglioramento della circolazione urbana o, più in generale, alla qualità della vita nei centri ad alta densità di popolazione ed evitare il pendolarismo degli impiegati.

Il centro di telelavoro permette l'attuazione del lavoro a distanza riducendone, tuttavia, alcuni aspetti meno desiderabili. Ad esempio, permette di limitare i disagi causati dall'isolamento del telelavoratore, avvertibili nel caso del telelavoro a domicilio; permette alle figure dirigenziali un approccio più graduale all'introduzione del lavoro remoto sia in termini di riorganizzazione dell'attività che in termini di controllo e valutazione delle prestazioni svolte dai dipendenti.

Sebbene i centri di telelavoro non consentano di annullare gli spostamenti casa-ufficio, permettono però di ridurli o circoscriverli ad alcune aree, senza quindi annullare il beneficio del decongestionamento delle vie di comunicazione.

I centri di telelavoro possono assumere le seguenti conformazioni:

1. uffici satellite: si tratta di strutture esterne, collegate alla sede centrale tramite reti telematiche, scaturite dalla volontà dell'organizzazione di delocalizzare sul territorio una parte della propria attività. Il numero dei dipendenti, in questo caso, è determinato in base alle economie di scala nell'uso delle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche ed in base alla struttura gerarchica sufficiente per un'adeguata gestione in loco. E' una soluzione, questa, cui sovente ricorrono le pubbliche amministrazioni, sensibili al congestionamento dei trasporti nelle aree metropolitane ed alle difficoltà di mobilità manifestate dai dipendenti.
2. telecentri: si parla di telecentri nel caso di centri di telelavoro non totalmente riconducibili ad una sola organizzazione, sia per quanto riguarda l'utenza che le connessioni telematiche. Questo tipo di soluzione garantisce un buon livello di interazione sociale, mentre le strutture gerarchiche sono generalmente assenti e la supervisione è svolta in modo remoto. Nella maggiore parte dei casi, la proprietà del telecentro non coincide con il datore di lavoro dei telelavoratori ospitati, e le strutture vengono affittate alle organizzazioni che intendono introdurre il telelavoro fra le proprie metodologie operative ed a singoli professionisti o lavoratori 'itineranti' che devono comunicare con la sede centrale, in tale caso soggetti ad una fee.

Rispetto all'ufficio satellite, il telecentro si presenta come una struttura più flessibile, in grado di servire soggetti diversi e, di conseguenza, capace di offrire un'ampia gamma di possibilità: si va dall'affitto di postazioni telematiche e fornitura di servizi di connettività alla formazione ed addestramento fino ai servizi di assistenza amministrativa.

Sotto il profilo tecnologico, ciò implica che la rete del telecentro sia sufficientemente versatile, scalabile (ossia consenta di aggiungere o togliere nodi alla rete senza influenzarne il funzionamento) e capace di garantire la riservatezza dei dati, sia rispetto all'esterno che nel riuscire a limitare la visione dell'utente alla porzione di dati riguardanti il proprio lavoro.

Inoltre, mentre l'ufficio satellite rimane una struttura interna all'organizzazione che la utilizza, il telecentro si configura come un nuovo soggetto autonomo che può assumere l'assetto di piccola impresa o di servizio pubblico.

In questo ultimo caso, il telecentro può addirittura presentarsi nelle vesti di vero e proprio servizio alla collettività, al cui interno imprese, associazioni, comunità, scuole e simili, possono trovare le tecnologie e l'assistenza necessarie per usufruire dei servizi e delle informazioni offerti in rete da enti pubblici, banche dati, associazioni ed università.

Possono altresì essere utilizzati sportelli telematici della Pubblica Amministrazione in modo tale da comprimere i tempi usualmente destinati allo svolgimento di pratiche burocratiche.

I.8 I centri di telelavoro: le esperienze maturate

Nel 1985 nasce a Vemdalen, in Svezia, il primo telecentro, realizzato con lo scopo di testare la possibilità di rompere l'isolamento geografico di alcune aree del territorio svedese attraverso il lavoro a distanza.

Nello stesso anno, alle isole Hawaii, viene istituito il primo telecentro statunitense come parte di un progetto pilota condotto dalla pubblica amministrazione.

Poco tempo dopo, nel 1988, viene aperto il telecottage britannico "*The Moorlands Telecottage*".

A partire dai primi anni Novanta, poi, si sono moltiplicate in tutta Europa le esperienze dei centri di telelavoro, soprattutto in Svezia, Finlandia e Regno Unito e, di recente, Germania ed Austria.

La Commissione Europea, mediante il *Telework Stimulation Programme*, ha svolto e continua a svolgere un'intensa attività di ricerca e sperimentazione per verificare in che modo i telecentri possano sostenere e contribuire allo sviluppo di nuove pratiche di telelavoro.

Inoltre, i vari progetti sperimentali finanziati dall'Unione Europea (OFFNET, EVONET, TWIN, HRM TC, ecc.) hanno sempre visto la partecipazione di telecentri localizzati in aree geografiche europee differenti, perseguendo obiettivi particolari a seconda dei casi.

Fuori del nostro continente, i Paesi più attivi sono il Giappone, il Canada, l'Australia e gli Stati Uniti dove - in particolare nel Kentucky, nel Kansas e nel Minnesota - sta prendendo piede l'idea dei televillaggi, un'estensione del concetto originario dei telecottage britannici.

C'è sempre un centro-fulcro all'interno di una comunità rurale, ma esso non costituisce l'unico nodo della rete: tutte le realtà locali, dalle abitazioni ai negozi alle scuole, vengono pensati come piccoli ambienti collegati ad una rete più ampia.

Il Giappone presenta delle esperienze molto particolari, prevalentemente orientate alla sperimentazione aziendale. E' la singola azienda, infatti, che decide di avviare il telecentro procurandosi i fondi ed occupandosi della progettazione e gestione delle strutture, riservandosi poi la possibilità, in un secondo momento, di affidare la gestione stessa ad altri privati. Questi ambienti, in parte destinati alla forza lavoro aziendale ed in parte destinati al pubblico, vengono utilizzati essenzialmente come dei laboratori.

L'intento è quello di testare come alcuni strumenti tecnologici possano essere utilizzati nel proprio business; di verificare se ed in che modo le tecnologie della comunicazione possano arricchire le modalità di interazione e collaborazione tra gruppi; di studiare la validità di alcune politiche di flessibilità di orario; di verificare se ed in che modo si possa aumentare la qualità del lavoro svolto utilizzando un ambiente più tranquillo, raggiungibile comodamente e dotato di tutti gli strumenti tecnologicamente più avanzati per collegarsi con colleghi, clienti ed altre controparti.

1.8.1 I telecottage britannici

Un'attenzione particolare merita il caso dei telecottage britannici, tuttora in crescita in maniera esponenziale.

Nel Regno Unito, nel corso degli anni Ottanta, sono state varate riforme che avevano come denominatore comune la progressiva riduzione dell'intervento pubblico nell'economia nazionale, dalla privatizzazione di alcune aziende pubbliche e liberalizzazione di interi settori economici fino ad un netto cambiamento nelle politiche di sostegno alle aree caratterizzate da declino economico.

Tale cambiamento si caratterizzava per il passaggio da interventi fondati sul massiccio sostegno ad alcune industrie, in grave crisi sul versante della competizione internazionale, ad azioni mirate a favorire la riconversione economica delle aree coinvolte e la riqualificazione della manodopera.

Nel quadro della nuova visione delle politiche di sviluppo per le zone in declino economico, dove le tradizionali fonti di reddito dell'economia non mostravano alcuna prospettiva di sviluppo, un ruolo fondamentale è stato svolto dagli enti pubblici preposti a sostenere i progetti di riconversione e riqualificazione. Progetti spesso basati sull'impiego delle nuove tecnologie informatiche e di comunicazione, diretti a fornire alfabetizzazione informatica e finanziamenti per il trasferimento di tecnologie verso le piccole e medie imprese locali.

Contemporaneamente, in tutto il Regno Unito, prendevano via numerose esperienze di lavoro a distanza e nascevano le prime associazioni per la diffusione del telelavoro: NAT (National Association of Teleworkers), STA (Scottish Teleworking Association), TWI (Telework Ireland) e TCA (Telecentre-Telework-Telecottage Association).

Tali associazioni hanno svolto il ruolo determinante di 'tramite' tra i piccoli imprenditori, residenti nelle aree più disagiate, e gli enti di sviluppo disposti a finanziare iniziative basate sul telelavoro o, comunque, sull'innovazione tecnologica nel lavoro d'ufficio.

Da allora i telecentri si sono diffusi ed hanno assunto diverse denominazioni: *teleservice centre*, *electronic village hall*, *telecottage*, ecc.. Ognuno di questi, comunque, si pone l'obiettivo di fornire, alla piccola imprenditoria locale od al singolo cittadino, servizi attinenti il lavoro d'ufficio a contenuto tecnologico elevato.

Il fatturato annuo mediamente realizzato da un telecottage britannico è passato dalle 49.000 sterline del 1993 alle 100.000 sterline del 1997, a testimonianza della fase di crescita di tali strutture. Le loro dimensioni sono generalmente ridotte (il 65% non ha più di 8 dipendenti) e geograficamente sono inserite in piccole località (più del 50% è situato in paesi con meno di 5000 abitanti, mentre il 75% è localizzato in aree rurali).

Il 48% dei telecottage ha lo status giuridico di azienda privata: si tratta di telecentri nati grazie al capitale impegnato dagli stessi gestori del centro nel ruolo di piccoli imprenditori; i rimanenti hanno lo status di fondazione senza scopi di lucro o di cooperativa o di azienda pubblica: si tratta di realtà nate soprattutto grazie all'intervento degli enti locali.

Le attività maggiormente svolte dai telecottage risultano essere, nell'ordine, training, telelavoro, consulenza per piccole aziende, piccola editoria (*desk top publishing*), affitto sale per videoconferenza o produzione di pagine Web.

In sintesi, l'insieme dei telecottage britannici può essere ricondotto a due categorie:

- telecottage orientati alle imprese: strutture fondate da un piccolo imprenditore con la partecipazione, in genere, di gruppi privati al finanziamento iniziale attraverso sponsorizzazioni. I servizi erogati sono destinati, per lo più, alle piccole e medie imprese locali (ad esempio, attività di consulenza e/o di segreteria) o ad aziende remote, attraverso il telelavoro, contribuendo così a rompere l'isolamento economico della propria comunità. L'impatto che tale tipologia di centri ha sul territorio è indiretto, nel senso che il beneficio deriva dalla creazione di nuovi posti di lavoro da parte della piccola impresa locale.
- Telecottage orientati alla comunità: il capitale iniziale viene prevalentemente fornito da enti pubblici ed utilizzato da una sorta di 'gruppo di azione locale' per favorire lo sviluppo socio-economico della comunità locale di appartenenza. La gamma dei servizi offerti è orientata sia verso le piccole imprese che verso le scuole od altri enti e realtà presenti sul territorio.

Sebbene la principale spinta alla diffusione dei telecentri, nel Regno Unito, sia individuabile nell'azione promotrice degli enti pubblici locali, l'essenza di tale fenomeno va ricercata nella spontanea iniziativa di membri delle comunità economicamente meno sviluppate, spesso situate in aree rurali, che si è concretizzata nella nascita dei telecottage grazie alle determinanti agevolazioni finanziarie ricevute dalle pubbliche amministrazioni.

Queste hanno avuto la lungimiranza di adottare, in genere, un approccio scarsamente strutturato, che ha lasciato all'iniziativa del singolo la gestione dei telecottage, limitandosi a rimuovere la barriera all'ingresso costituita da un finanziamento iniziale che era difficile reperire in loco. Tale tipo di politica ha permesso una precisa corrispondenza fra i servizi offerti dalle strutture per il lavoro a distanza e le necessità delle comunità di riferimento.

Attualmente, i telecottage britannici sono circa duecento.

1.9 L'esperienza dei centri di telelavoro italiani

In Italia la diffusione dei telecentri è meno visibile rispetto ad altre realtà europee, ma in sensibile crescita.

Il primo centro di telelavoro nato in Italia è quello di Castelnovo né Monti (RE), nell'Appennino reggiano, inaugurato il 3 febbraio del 1997, cui hanno fatto seguito quelli di Roma e Sesto S. Giovanni.

Al 2000, le realtà esistenti sono circa una ventina, alcune delle quali ancora in fase di realizzazione.

IFOA, l'Istituto di Formazione Operatori Aziendali delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna, ha avviato un programma pluriennale sul telelavoro con finanziamenti della Regione e del Fondo Sociale Europeo. Tale programma prevede, oltre all'avvio del già citato telecentro di Castelnovo né Monti, l'apertura di altri tre telecentri in collaborazione con le amministrazioni pubbliche locali, a Novellara (RE), Zocca (RE) e Lizzano in Belvedere (BO), cui si sono aggiunti sei telecentri privati (in franchising con il marchio "Teleter") localizzati nei capoluoghi di provincia dell'Emilia Romagna.

2 Indagine campionaria sui telecottage britannici condotta da S. Campodall'Orto e M. Gori e presentata nel 1998 in "Lo sviluppo del telelavoro in Italia: la prospettiva dei telecentri", Atti del Convegno Bic Alto Adige "Teleservizio-nuove forme di lavoro", Bolzano.

Quest'ultima esperienza deriva dal progetto, finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma ADAPT, di formare una rete di telecentri urbani, un network di strutture in grado di fornire servizi sia alle imprese che ai privati. I singoli telecentri Teleter sono gestiti da società private già operanti da tempo nel mondo dell'Information Technology, con la collaborazione di IFOA

IFOA svolge anche attività di supporto ed ha contatti con tutti i telecentri esistenti in Italia, per i quali ha creato, di recente, un portale, www.telecentri.net, ed un sito Internet, www.telecerco.it, che offre un servizio di domanda ed offerta di telelavoro.

Questo sito è stato specificamente pensato per coloro che vorrebbero sfruttare le modalità del lavoro autonomo e per le aziende che decidono di adottare la pratica dell'outsourcing e dei progetti a distanza.

Alla base di tale attività di IFOA vi è la convinzione che i telecentri possano funzionare come incubatori di imprese e come luoghi dove chi abita in zone disagiate, o non dispone delle tecnologie necessarie, può recarsi per lavorare.

Vanno altresì segnalate alcune importanti esperienze come quella di Asiago (VI), dove è stata costituita la società "Telekottage Asiago srl", a capitale misto pubblico-privato, per l'avvio e la gestione di un nuovo telecentro prevalentemente business oriented, ivi localizzato; la Provincia di Genova ha programmato l'apertura di due telecentri ad Antola e Stura.

Inoltre, "Euroimpresa Legnano " (MI), Agenzia di sviluppo territoriale, in collaborazione con la Società Teknova srl, ha progettato il proprio Centro di Teleservizi e Formazione Multimediale. Grazie al progetto SPOT (Sperimental Project On Telework), nato dalla collaborazione fra partners pubblici e privati della regione Friuli-Venezia Giulia, è prevista la realizzazione di sette telecentri dislocati nell'area 5b della regione stessa.

Ciò a testimoniare un certo fermento che il fenomeno sta vivendo nella realtà italiana, di cui è importante prendere in esame alcuni casi di rilevante interesse.

I.9.1 Il telecentro di Castelnovo né Monti (RE)

Il telecentro è nato grazie all'iniziativa di IFOA ed al finanziamento della Regione Emilia Romagna e del Fondo Sociale Europeo, con l'obiettivo di offrire alle aziende ed ai singoli la possibilità di sperimentare il telelavoro.

Ciò in quanto si vuole frenare lo spopolamento di questa area montana ed il pendolarismo, fornendo agli abitanti del comprensorio la possibilità di trovare un'occupazione mediante il telelavoro svolto nel nuovo centro.

Durante la fase preliminare di studio sono stati interessati all'iniziativa le principali organizzazioni sindacali, nonché INPS, INAIL ed Ispettorato del Lavoro: tali enti hanno fornito un supporto decisivo al progetto, specie per quanto concerne le indicazioni operative da dare alle aziende interessate alla sperimentazione in merito alla regolarità della posizione lavorativa ed assicurativa dei telelavoratori.

Il Telecentro, ospitato presso il Centro Culturale Polivalente di Castelnovo né Monti, è stato ufficialmente inaugurato nel Febbraio del 1997 ed è tuttora gestito da IFOA, Comune di Castelnovo né Monti e Comunità Montana dell'Appennino Reggiano.

Esso dispone di due sale, sette postazioni di telelavoro, attrezzature da ufficio, 4 linee telefoniche ISDN. Una postazione condivisa da tutti dispone di un sistema per videoconferenza.

Operativamente, il telecentro svolge attività di affitto di postazioni di telelavoro, training ed Internet point locale e, in previsione, attività di collocamento per i telelavoratori collaboratori temporanei (freelance), al pari di un'agenzia di lavoro interinale.

Il telecentro ha necessitato di sovvenzioni provenienti dagli enti locali, ma in maniera decrescente, con la prospettiva di autofinanziarsi attraverso la fornitura di propri servizi, la cui richiesta è stata subito elevata tanto da rendersi necessario un sistema di accesso dietro prenotazione telefonica.

Tale esperienza, inoltre, ha lasciato intravedere le potenzialità di un telecentro, inteso non solo come centro di telelavoro e formazione per le aziende e la popolazione locale, ma anche come polo di servizi telematici e consulenza per le imprese; incubatore di cultura informatica e delle telecomunicazioni; sportello telematico per servizi di pubblica utilità nonché centro di supporto tecnologico d'area per enti pubblici e locali.

I.9.2 Il telecentro Roma Nexus

E' stato realizzato da Telecom Italia in accordo con il Comune di Roma, ed è tra i più importanti centri telematici operanti in Europa per dimensioni (2000 mq) e tecnologie disponibili.

Il Centro Pilota per la diffusione del telelavoro - che costituisce uno dei progetti esecutivi dell'accordo "Roma Nexus" per il cablaggio in fibre ottiche della città – fornisce vari tipi di servizi legati al telelavoro.

Per le connessioni telematiche, il centro sfrutta la tecnologia CDN (Circuito Diretto Numerico) e dispone di 97 postazioni di telelavoro, oltre a sale riunioni e per videoconferenze. Attualmente, il numero di accessi alle postazioni di telelavoro è tale da saturare quelle disponibili.

I servizi erogati sono di vario genere e riconducibili, sostanzialmente, a tre tipologie:

- servizi di base e tecnologici: si tratta di servizi di comunicazione ed applicazioni informatiche a disposizione dei clienti del telecentro per lo svolgimento della propria attività lavorativa;
- servizi secondari: sono servizi complementari ai precedenti, che qualificano il centro di telelavoro multifunzionale e polivalente. Possono essere di natura tecnologica (teleformazione ed accesso ai servizi pubblici) o ausiliare (consulenza, assistenza, segreteria, ecc.);
- servizi di supporto: hanno lo scopo di consentire la gestione ed il corretto mantenimento delle prestazioni offerte quali, ad esempio, l'help desk e l'assistenza tecnica.

La fruizione di tali servizi può essere estemporanea o prefissata (un anno, al massimo), nel quale caso può avvenire sia in forma continuativa che saltuaria.

I.9.3 Il telecentro Proxima di Sesto S.Giovanni

Il telecentro è stato ricavato all'interno dell'area industriale dismessa precedentemente occupata dalle acciaierie Falck.

Esso è nato su iniziativa dell'Agenzia di Sviluppo Nord Milano (ASNM, partner del consorzio europeo MIRTI, che si occupa di studiare un quadro di regole, valido in ambito comunitario, per le relazioni industriali in materia di telelavoro nonché di fornire supporto e consulenza alle amministrazioni pubbliche ed alle aziende che intendono introdurre il telelavoro), società senza scopo di lucro, a capitale misto, avente lo scopo di promuovere iniziative per il recupero e la rivitalizzazione delle aree un tempo sede dell'industria pesante siderurgica ed elettromeccanica.

I servizi offerti dal telecentro Proxima sono: aule informatizzate per corsi di formazione, postazioni multimediali per l'accesso a servizi in rete, sala per teleconferenze, postazioni di telelavoro. In particolare, a proposito dei servizi legati al telelavoro, sono in corso partnership tra Proxima ed aziende che intendono avvalersi del lavoro remoto.

E' in progetto, inoltre, l'istituzione di un 'borsino' dei telelavoratori disponibili, attraverso il quale le aziende che vogliono ricorrere a collaboratori esterni 'remoti' possono conoscere in tempo reale gli skills disponibili.

Il telecentro Proxima potrebbe diventare, inoltre, il nodo centrale di una rete di telecentri futuri collocati nell'area settentrionale milanese.

I.10 Il telelavoro come scelta di gestione strategica o operativa

L'impatto sul sistema socio-economico locale dipende fortemente dal tipo di scelta che si intende intraprendere a monte di un programma di telelavoro, se si tratta, cioè, di una scelta strategica o operativa.

Tale precisazione è fondamentale in quanto nei due casi sarà molto diversa l'analisi e la valutazione in termini di costi e benefici.

Una decisione strategica si caratterizza per un sistema di scelte ed azioni con effetti strutturali nel medio/lungo periodo che possono ripercuotersi anche sull'intero territorio, se il decisore è un soggetto pubblico e la strategia arriva a coinvolgere anche i soggetti privati.

In tale caso, l'analisi dei costi e dei benefici arriva a ricomprendere svariati aspetti, dallo stato dell'economia di singoli territori ai livelli occupazionali, dallo sviluppo delle infrastrutture di telecomunicazione alla viabilità.

In altre parole, il telelavoro assume rilevanza nell'ambito di una pianificazione economica di ampio respiro con risvolti sociali sugli stili di vita di comunità locali e dei singoli.

Tuttavia, sino ad ora l'installazione di nuove reti di comunicazione veloci o di applicazione di servizi telematici ha perseguito spesso, un po' ovunque, una logica di tipo 'additivo', tesa più a consolidare che a

smuovere equilibri ed assetti territoriali tendenziali. Al contrario, potrebbe essere utilizzata per sviluppare forme innovative di produzione e/o di organizzazione del lavoro.

Per quanto riguarda poi il telelavoro in particolare, il suo sviluppo non dipende solo dalle caratteristiche del sistema economico-produttivo preesistente. Dipende, piuttosto, dalle modalità e dalle capacità di intervento nella città e sul territorio con un uso (corretto, non casuale!) dei prodotti dell'innovazione tecnologica ispirato da una gestione intelligente delle risorse esistenti.

Un'utilizzazione parziale o saltuaria delle forme di telelavoro rischia di compromettere le potenzialità dell'innovazione poiché tale impiego verrebbe a scontrarsi con le resistenze e le rigidità presenti in altri settori produttivi e/o amministrativi attivi sul territorio.

Se l'introduzione del telelavoro deriva, invece, da una scelta operativa, che appartenga ad un soggetto pubblico o privato, i costi ed i benefici che si andranno ad analizzare saranno relativi ad un periodo breve, al massimo pari ad un anno, ed avranno un impatto molto più limitato. Il telelavoro assume allora l'aspetto di una modalità alternativa nel gestire le risorse umane e rendere concreta la flessibilizzazione dell'organizzazione.

In questo caso, la valutazione della convenienza economica della scelta di delocalizzare parte delle attività avviene sostanzialmente sulla base del confronto fra gli incrementi di costo ed i rispettivi decrementi (definibili come i benefici del progetto).

I.10.1 La certificazione di qualità nel settore pubblico

Nei primi tre mesi del 2001 le certificazioni del sistema di gestione della qualità ISO sono passate da 59 a 70 per la pubblica amministrazione, da 369 a 437 per la pubblica istruzione, da 588 a 701 per la sanità ed i servizi sociali, da 490 a 532 per gli altri servizi pubblici.³

Si tratta di un incremento significativo che mette in evidenza come l'attenzione alla qualità sia divenuta un elemento portante del processo di modernizzazione del sistema pubblico nazionale.

Alla base, vi sono due fattori concomitanti verificatisi negli anni Novanta.

Innanzitutto, le norme ISO 9000 – che rappresentano il riferimento internazionale più accreditato per la gestione e la certificazione del sistema qualità – hanno subito una revisione che le ha semplificate e rese più duttili, più adeguate alle caratteristiche del terziario.

In secondo luogo, lo sforzo legislativo dell'ultimo decennio, finalizzato a modernizzare le attività ed i servizi della pubblica amministrazione, ha avvicinato la logica pubblica a quella aziendale, orientata al mercato.

Ciò ha portato ad una maggiore attenzione al risultato e non solo al rispetto di norme e procedure, alla centralità dei clienti/utenti in ogni scelta, all'individuazione dei criteri fondamentali per una buona gestione – l'efficienza, l'efficacia e l'economicità – e ad un approccio per processi che permetta di individuare con precisione i livelli di responsabilità.

L'utilizzo in ambito pubblico dell'esperienza di gestione del sistema qualità rappresenta, pertanto, un'occasione irrinunciabile per passare dalla teoria delle riforme alla realtà del cambiamento, da un modello di funzionamento burocratico – in cui l'ente si esprime attraverso gli atti, la verifica ed il controllo dell'azione amministrativa – ad un modello in cui l'ente si legittima attraverso la capacità di assolvere ai propri compiti e di rispondere ai bisogni di cittadini ed imprese.

In questa ottica andrebbe letta la spinta verso una maggiore 'aziendalizzazione' del settore pubblico, e non in un venire meno di quelli che sono i caratteri identificativi del pubblico.

Tanto è vero che l'applicazione in ambito pubblico delle esperienze di certificazione realizzate nel privato deve tenere conto dell'impossibilità di un semplice ed automatico trasferimento di tecniche, di linguaggi, di metodi da un livello all'altro. Nella pubblica amministrazione e nei settori ad essa collegati il sistema di gestione per la qualità assume una complessità maggiore, dovuta ad un intricato insieme di vincoli normativi, al bisogno di sostituire gli input del mercato con indicatori di natura socio-economica ed alla non facile combinazione fra burocrazia e politica.

In altre parole, si tratta di ricorrere ad un approccio che, pur mantenendo i principi ispiratori e le metodologie adottate dalle norme ISO, ne ridetermini i modelli organizzativi, le procedure e le logiche applicative.

Solo a queste condizioni si può parlare di un trasferimento appropriato di know-how organizzativo dalla dimensione privata a quella pubblica, e della possibilità di dare un contributo concreto al difficile processo di ammodernamento della pubblica amministrazione, che è ancora troppo orientata ad operare secondo criteri di

³ Da "Il Sole 24 Ore", Rapporti – Qualità, 21.05.2001.

conformità legislativa più che sulla base di processi di scambio fra gli apparati pubblici, i cittadini e le imprese locali.

Sembra, cioè, che le maggiori difficoltà di modernizzazione della P.A siano da individuare non nelle specifiche tecniche o nelle tecnologie, ma nei criteri e nei principi di riferimento da adottare, in particolare in termini di valutazione e controllo dell'efficacia dell'attività dei pubblici uffici ed in termini di formazione/autoformazione

In altre parole, se nella P.A. la qualità va intesa come capacità di soddisfare esigenze, aspettative, e richieste dei clienti, delle imprese, dei cittadini, delle diverse istituzioni, dei dipendenti e delle generazioni future in un'ottica di sviluppo sostenibile, andrebbe maggiormente promossa la gestione di sistemi, processi, risorse, procedure, servizi orientati verso i soggetti sopra menzionati.

La questione della qualità nel settore pubblico è aspetto peculiare dell'innovazione dell'amministrazione, e non può più essere sottovalutata.

In questa ottica il telelavoro può giocare un ruolo importante, specie sotto il profilo culturale, di atteggiamento complessivo nei confronti della macchina pubblica.

L'impulso a progettare il telelavoro, se parte di un indirizzo strategico ben preciso, nasce infatti dall'esigenza di attuare la modernizzazione dell'ente, passando da una logica per atti e da un sistema per funzioni ad una per processi, in cui le risorse umane si rivelano cruciali per il servizio al cittadino/utente.

Nelle esperienze sinora maturate, la riorganizzazione dei processi ha portato ad un innalzamento degli standard qualitativi del servizio offerto ai cittadini.

L'introduzione di un programma di telelavoro, del resto, impone la revisione di sistemi organizzativi e procedurali che dovrebbe avvenire nella direzione sopra indicata, adottando cioè un approccio orientato alla qualità e teso a soddisfare le esigenze dei soggetti con cui entra in contatto, dipendenti compresi.

L'approccio alla qualità evidenzia, infatti, come il fulcro del problema della modernizzazione della P.A risieda - oltre che nelle leggi, nei regolamenti, nella programmazione, nelle verifiche e nelle infrastrutture tecnologiche - nelle risorse umane, nelle loro motivazioni: non sembra sufficiente il semplice aumento delle retribuzioni, servono azioni coerenti per renderle competenti e responsabili.

La stessa formazione dovrebbe muoversi con la medesima logica, verificandola in termini di incremento delle prestazioni ed attraverso un diretto coinvolgimento in esperienze di eccellenza.

Inoltre, l'introduzione del telelavoro impone l'adozione di metodi di valutazione e controllo orientati all'efficienza ed all'efficacia, metodi che vanno fatti propri sia dalle figure dirigenziali che dai dipendenti. Dopodiché ha ancora più valore l'adozione di piani economici gestionali (Peg) collegati agli obiettivi di efficienza ed efficacia per la qualità, misurati con i meccanismi di customer satisfaction dei cittadini e delle imprese.

La valorizzazione del capitale umano della P.A rappresenta l'effettiva garanzia per la sua modernizzazione e la promozione di un programma di telelavoro può aiutare dirigenti e dipendenti a 'familiarizzare' nel concreto con i concetti di qualità, di orientamento ai cittadini ed alle imprese, di valutazione del proprio lavoro sulla base dell'efficienza e dell'efficacia, sul grado di responsabilità ed autonomia, sulla formazione/autoformazione.

La pratica del telelavoro può, allora, arrivare a configurarsi come elemento determinante per l'avvio di un processo teso all'eccellenza ed indirizzato verso l'adozione di sistemi di qualità.

I.11 Aspetti normativi e sindacali: il telelavoro nel settore privato

Le fonti di regolazione del rapporto di lavoro sono quattro:

- la legislazione: in Italia e nel resto d'Europa non esiste una legge specifica sul telelavoro valida per il settore privato, e la figura del telelavoratore viene generalmente ricondotta alle pre-esistenti figure giuridiche. Nel caso del settore pubblico, invece, esiste una normativa di riferimento, la L.191/98;
- i contratti collettivi: regolano i rapporti di coloro che lavorano in una stessa azienda o in uno stesso settore produttivo. Attualmente, sono circa una ventina;
- giurisprudenza: gli esiti delle cause promosse dai telelavoratori entrano a fare parte del vissuto giurisprudenziale e diventano, in un qualche modo, riferimenti normativi;

- accordi individuali: vengono stipulati fra un datore di lavoro ed un lavoratore per regolare i loro rapporti. Sono diffusi tra i lavoratori autonomi ed i parasubordinati. Il sindacato, in Italia, ricorre al contratto collettivo come strumento principale di intervento.

La proposta di legge più significativa per disciplinare il telelavoro nel settore privato è il disegno di legge 2305, relatore Sen. Michele De Luca, dove vengono rielaborati disegni di legge precedenti al fine di fare chiarezza in merito alla questione telelavoro.

Nella prima parte è recepita un'accezione di telelavoro piuttosto ampia – *qualsiasi forma di lavoro prestato, mediante l'impiego di strumenti telematici, da luogo diverso e distante rispetto a quello nel quale viene utilizzato* – mentre nella seconda parte vengono evidenziati i diritti fondamentali del telelavoratore, quali il diritto ad essere informato su circostanze rilevanti dell'impresa (circolari, disposizioni di servizio, ecc.) ed il diritto alla socialità, ottenuto tramite un collegamento telematico interattivo per scambiare messaggi con soggetti determinati, in particolare modo con i rappresentanti dei lavoratori.

Nella terza parte si afferma che al telelavoro non si applica il divieto stabilito dall'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori sui controlli a distanza, ma il datore di lavoro deve informare il telelavoratore sulle modalità del controllo che verrà attuato.

Vengono altresì ribaditi i diritti sindacali e viene prescritta l'esistenza di misure per garantire che anche i telelavoratori possano accedere alle informazioni affisse in bacheca ed esercitare tali diritti. Di conseguenza – come del resto avviene in vari contratti aziendali – deve esistere una bacheca elettronica, che si affianca a quella tradizionale, o quantomeno un collegamento con la rappresentanza sindacale.

Infine, in relazione alle misure di sostegno ed amministrative, viene estesa al telelavoro la possibilità di godere degli incentivi all'occupazione e degli interventi di sostegno alle imprese previsti per i lavoratori tradizionali.

Sono poi autorizzati ulteriori incentivi specifici, in particolare per i casi in cui il telelavoro venga utilizzato per creare nuovi posti di lavoro o per delocalizzare lavoro esistente verso aree svantaggiate; per l'inserimento dei soggetti portatori di handicap o di disagi anche sociali; per ridurre l'inquinamento; per costruire telecentri.

Tutte le misure vengono attuate nei limiti delle risorse disponibili nel Fondo per l'occupazione, ma al Governo viene riconosciuta la possibilità di creare un fondo specifico per l'incentivazione al telelavoro.

1.11.1 La contrattazione aziendale e nazionale del telelavoro

Dal 1994, in Italia, sono stati firmati diversi contratti aziendali sul telelavoro, per lo più in imprese operanti nel settore delle telecomunicazioni e dell'informatica (Saritel, Italtel, Telecom Italia, Digital, ecc.).

Nessuno degli accordi firmati modifica lo stato giuridico dei lavoratori, che rimangono dipendenti a tutti gli effetti.

Ne consegue che il nuovo luogo di lavoro – sovente il domicilio dell'interessato – diviene, sotto il profilo funzionale ed organizzativo, una sorta di parte dell'azienda. Ciò dà diritto ad avere apparecchiature, linee telefoniche, assistenza tecnica ed assicurazioni varie dall'azienda, a volte anche forme di rimborsi spese per la parte della casa 'ceduta in uso' all'impresa.

Tutto ciò comporta una cristallizzazione della questione, senza sostanziali innovazioni normative e con qualche contraddizione.

Ad esempio, viene quasi sempre riconfermata la superiorità dell'orario lavorativo contrattuale, anche se distribuito in maniera personale (viene esclusa la possibilità di compensi aggiuntivi per il lavoro notturno e festivo o straordinario) e, al contempo, vengono imposti periodi di reperibilità limitati nel corso della giornata, quasi a volere suggerire al telelavoratore la possibilità di 'staccare la spina' una volta raggiunto l'obiettivo definito anziché l'orario giornaliero prefissato nel contratto nazionale.

Il telelavoro, in sostanza, non dà luogo ad un differente inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, ed anche la connotazione giuridica del rapporto di impiego resta quella tradizionale della subordinazione. Inoltre, le ordinarie funzioni gerarchiche possono essere espletate anche per via telematica e valutando il raggiungimento di obiettivi concordati, mentre è a carico del lavoratore l'impegno della riservatezza delle informazioni aziendali.

Sono ormai numerosi i contratti nazionali che prevedono la possibilità di ricorrere al telelavoro.

Fra questi, il più completo risulta essere quello firmato dalle organizzazioni sindacali confederali Cgil, Cisl, Uil con la Confcommercio nel Giugno 1997.

Dall'esame degli accordi sindacali per la sperimentazione del telelavoro si possono evincere i principi base della forma contrattuale che prevale nella regolazione dei rapporti fra organizzazioni e telelavoratori:

- Volontarietà della scelta del dipendente: quasi tutte le sperimentazioni in corso prevedono espressamente la volontarietà dell'adesione all'offerta dell'organizzazione, che riguarda in genere un numero limitato di posizioni di lavoro ed esclusivamente coloro che già occupano le posizioni individuate.
- Reversibilità: si sostanzia nella possibilità per entrambe le parti di recedere dalla sperimentazione, ripristinando le condizioni preesistenti.
- Pari opportunità rispetto a progressioni di carriera, iniziative formative ed altre occasioni che si determinano nell'azienda.
- Reperibilità giornaliera: è quasi sempre richiesta, anche se limitata nel tempo ed ampiamente regolabile secondo le esigenze del telelavoratore.
- Postazione di lavoro ed uso delle attrezzature: il datore di lavoro si fa carico di installare a proprie spese una postazione di lavoro completa, adeguata alle attività da svolgere ed in linea con i principi ergonomici. Tale postazione è concessa al lavoratore in comodato d'uso. Le interruzioni tecniche ed eventuali guasti non imputabili al lavoratore sono a carico dell'azienda e non si riflettono sul calcolo della produttività. Le apparecchiature sono utilizzate in via esclusiva dal telelavoratore, che è responsabile della salvaguardia e della sicurezza dei dati nonché della loro corretta diffusione.
- Garanzia di pari impegno professionale, ossia di analoghi livelli qualitativi e quantitativi dell'attività svolta da parte del singolo lavoratore.
- Verifiche intermedie: tutti gli accordi prevedono incontri cadenzati finalizzati a verificare l'andamento della sperimentazione ed il rispetto degli accordi. A tali incontri è prevista anche la partecipazione delle organizzazioni sindacali. Al termine del periodo di sperimentazione è programmata una verifica finale tesa a valutare in modo complessivo l'intero progetto.
- Explicitazione dei legami funzionali e gerarchici, che vengono mantenuti e/o modificati rispetto a quanto esistente in azienda, ivi compresi i rientri nei locali aziendali.
- Copertura assicurativa e/o rimborsi spese: sono aspetti frequenti nei casi di lavoro a domicilio, laddove si vuole compensare il telelavoratore di alcuni costi e vincoli cui è sottoposto con l'utilizzo delle dotazioni di lavoro e di trasmissione dati presso l'abitazione (ad esempio, rimborso spese energetiche). L'indennità può essere di tipo forfettario o corrisposta dietro apposita dettagliata nota spese. Tale somma, data la sua natura risarcitoria, non rientra nella base di calcolo del T.F.R. I costi telefonici sono a carico del datore di lavoro. La copertura assicurativa è per gli infortuni e, talora, copre anche i danni alle persone ed alle cose.
- Espresso divieto di lavoro in conto proprio o di terzi: questo vale soprattutto nel settore privato, mentre nel settore pubblico è più frequente il divieto di non utilizzare gli apparati informatici per usi diversi dall'attività lavorativa concordata, oppure di concedere l'uso delle apparecchiature a terzi.
- Assistenza e manutenzione: interamente a carico dell'organizzazione.

Tutti gli accordi evidenziano la preoccupazione di assicurare al telelavoratore la continuità del rapporto attraverso il mantenimento di un adeguato livello di comunicazione intra-aziendale, la partecipazione a riunioni periodiche in sede, l'esercizio dei diritti sindacali fondamentali, particolarmente importante in una fase delicata di sperimentazione di nuove modalità di lavoro

Anche la prevenzione degli infortuni ed i temi legati alla salute nel lavoro sono spesso richiamati sia in termini di adempimento degli obblighi di legge che attraverso l'adeguamento ai criteri di prevenzione previsti dalla L.626/94, come il risalto dato agli interventi ergonomici.

Del tutto generiche ed incerte appaiono le indicazioni sul reale contenuto delle attività telelavorabili e le modalità di svolgimento: si parla di diligenza e riservatezza, di carico di lavoro in linea con quello medio assegnato ai lavoratori interni, di formazione e sviluppo in generale.

In contraddizione con le caratteristiche tecniche e le modalità di esecuzione della prestazione, trascurando la natura del lavoro a distanza ed il grado di autonomia e discrezionalità ad esso connesso, a volte negli

accordi si rintraccia una prescrizione giornaliera di inizio e fine lavoro ottenuta azionando un apposito comando.

Per quanto riguarda gli aspetti relativi alla valutazione ed al controllo, non vi sono significative indicazioni, tranne il riferimento all'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, per cui è in ogni caso possibile controllare i risultati ottenuti sia in termini di produttività che di qualità anche a mezzo dei sistemi informatici e telematici.

In definitiva, appare evidente l'intento delle parti sociali di alterare il meno possibile le condizioni in essere nel rapporto di lavoro subordinato. Significative, a riguardo, appaiono le dichiarazioni che compaiono nella premessa di alcuni accordi, nelle quali viene espressamente indicata l'ininfluenza del passaggio al telelavoro in termini organizzativi e retributivi., come se si trattasse di una mera modifica del luogo di adempimento dell'obbligazione lavorativa.

In altre parole, in tutte le esperienze contrattuali finora realizzate in Italia, emerge, da un lato, la preoccupazione di mantenere le forme di tutela che il rapporto di lavoro subordinato garantisce, dall'altro, di non stravolgere le regole di coordinamento gerarchico o comunque i presupposti di governo e di controllo del lavoro in atto nell'organizzazione di origine.

I.11.2 Il telelavoro e le modalità di assunzione

Il telelavoro, sebbene cresca a ritmi sostenuti, non fa ancora parte della normalità operativa delle organizzazioni, pubbliche o private che siano.

Ciò è particolarmente vero in Italia, ove esso è visto, in genere, come un meccanismo di sostituzione del lavoro tradizionale, svolto in ufficio, con il lavoro a distanza, svolto a domicilio o in uffici satellite o in telecentri. A conferma di questo, la totalità dei contratti aziendali di telelavoro si riferiscono a lavoratori interni e mai a nuovi assunti.

In altre parole, si preferisce fare telelavorare i dipendenti esistenti anziché assumere direttamente i telelavoratori.

E' come se esistesse una certa resistenza di gran parte delle organizzazioni le quali, in assenza di standard specifici, non dispongono, nella consueta prassi lavorativa, di strumenti di verifica del lavoro svolto, né esistono sistemi di garanzia e di screening in grado di attestare le abilità dei telelavoratori e di mettere i datori di lavoro al riparo da eventuali errori nella scelta e nella selezione dei potenziali 'tele-assunti'.

Ma le situazioni evolvono in fretta e nel 1999 l'Ali Spa - una delle imprese di lavoro temporaneo nate dopo l'approvazione della legge 196 del '97 - ha lanciato un progetto sperimentale di promozione del 'telelavoro interinale'.

L'idea di fondo è che alle organizzazioni che cercano professioni che possono essere svolte a distanza ma non sono disponibili nell'area geografica di riferimento - oppure preferiscono, per motivi logistici, che l'attività venga svolta fuori della sede aziendale - l'Ali Spa offre di coprire la posizione con un telelavoratore.

L'agenzia possiede una banca dati ma prima di accedervi tutti i telelavoratori devono superare una prova di conoscenza delle tecniche del telelavoro ed un test attitudinale inerente la capacità di lavorare da solo, il grado di autonomia e di responsabilità nonché la motivazione alla base della scelta.

Ai lavoratori che superano le prove viene rilasciata la *ALI Telework Driving Licence*, che certifica la loro attitudine a svolgere il lavoro interinale a distanza per conto di un'impresa.

Tale progetto è ancora in fase sperimentale, non coinvolge grandi numeri tanto meno pubbliche amministrazioni, ma è un segnale importante dei mutamenti in corso.

I.12 Aspetti normativi e sindacali: il telelavoro nella Pubblica Amministrazione

Il ruolo del legislatore risulta determinante per favorire la sperimentazione di forme di lavoro remoto anche all'interno della pubblica amministrazione, per individuare risorse finanziarie ad hoc da destinare alla ricerca e, soprattutto, per concordare con le parti sociali le forme ed i modi più adeguati per favorire la diffusione del telelavoro nel rispetto dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il dibattito parlamentare intorno al telelavoro si è concretizzato nel 1998 con l'approvazione della L. 191/98, la cosiddetta *Bassanini ter*, prima iniziativa in Italia volta a favorire la diffusione del telelavoro all'interno della pubblica amministrazione al fine di realizzare economie di gestione - legate ai vantaggi derivanti da una

maggiore suddivisione dei processi direttivi ed automazione di certi processi amministrativi - attraverso l'impiego flessibile delle risorse.

Tale legge, infatti, prevede espressamente che il settore pubblico possa avvalersi, ai fini di una più efficiente organizzazione sul territorio, di forme di lavoro a distanza. Il che implica la possibilità, nell'ambito delle disponibilità di bilancio, di installare apparecchiature informatiche e telematiche per consentire ai dipendenti di svolgere la propria attività in luoghi diversi dalla sede di lavoro, a parità di salario e previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.

Laddove si fa riferimento ad un luogo diverso dalla sede di lavoro, è chiaro che non si parla solo di lavoro a domicilio in quanto la legge schiude la possibilità per i dipendenti pubblici di prestare la loro opera anche come 'lavoratori mobili', da centri di telelavoro o da strutture messe a disposizione da altra amministrazione con la quale si è raggiunto un'intesa di programma per l'utilizzo di uffici comuni.

Il Consiglio dei ministri ha in seguito approvato un Regolamento – DPR n.70 pubblicato su G.U. del Giugno 1999 - che attua quanto previsto dalla *Bassanini ter*: i dipendenti di Ministeri, Regioni, Province, Comuni, enti pubblici e Asl, facenti capo a strutture che stanno sperimentando il telelavoro, possono prendere parte a periodi di prova di lavoro a distanza.

Tale disposizione attuativa recepisce le linee guida espresse dall'AIPA (Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) ed a tali provvedimenti si è aggiunto, nel 1999, l'accordo quadro (CCNQ) siglato dall'Aran (l'Agenzia che tratta per il Governo i rinnovi contrattuali) e dai sindacati, contenente le regole di base per l'utilizzo del telelavoro nel pubblico impiego.

Esistono, infine, i Contratti Collettivi Nazionali (CCNL) di comparto che disciplinano il telelavoro, quali il CCNL del 14.02.01 che integra l'accordo quadro per il personale non dirigente degli Enti Pubblici non economici, stipulato nel Febbraio 1999; il CCNL del 09.08.2000 relativo al personale non dirigente del comparto Università; il CCNL del 14.09.2000 per il personale non dirigente del comparto Regioni ed Autonomie Locali.

I.12.1 Il Regolamento del telelavoro nella P.A.

Nel Regolamento, per telelavoro si intende <<...la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche (...) in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce>>.

Tre, quindi, sono gli elementi che caratterizzano la prestazione di telelavoro: elemento topografico, inteso come delocalizzazione dell'attività lavorativa; elemento tecnico, inteso come sistema di utilizzazione di tecnologie di informazione e comunicazione; elemento finalistico, inteso come legame con l'amministrazione per la quale viene svolta la prestazione.

Le principali tipologie tecniche di telelavoro, in relazione al momento ed ai modi in cui il telelavoratore entra in contatto con l'ente di appartenenza, sono:

- Telelavoro off-line: la prestazione può svolgersi solo con l'ausilio di un elaboratore e di un modem/fax, senza un contatto diretto con il datore di lavoro e, quindi, senza un'interazione virtuale con il sistema organizzativo dell'ente di appartenenza. Il telelavoratore, nella fase finale del trasferimento dei dati all'ente di appartenenza, ricorre a metodi tradizionali: posta, consegna di floppy disk, invio di files via modem.
- Telelavoro one way: la prestazione di telelavoro si caratterizza per un'interazione unilaterale, identificata dal collegamento del telelavoratore ad un sistema di rete ed al computer madre dell'ente. In tale caso l'hardware consente solo la trasmissione dei dati ma non la ricezione: non è previsto il trasferimento delle informazioni dall'ente di appartenenza al telelavoratore.
- Telelavoro on line o interattivo: si caratterizza per il continuo scambio di informazioni e direttive impartite dal datore di lavoro, recepite dal telelavoratore grazie all'ausilio di un elaboratore collegato in rete con il computer madre dell'ente di appartenenza. In questa tipologia, al contrario di quelle precedenti, sono possibili la direzione ed il controllo effettuati in tempo reale ed in modo interattivo. Tale modalità è quella più significativa ed in rapida espansione.

L'introduzione del telelavoro, a seguito di opportuna sperimentazione, deve avvenire in un quadro di obiettivi fissati dagli organi dirigenti della P.A: ciò significa che alla base ci deve essere un progetto generale – parte integrante della programmazione delle attività dell'ente - che indichi gli scopi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative, ove necessarie, i costi ed i benefici diretti ed indiretti.

Già la stessa sperimentazione deve essere inserita in una strategia del servizio tesa, possibilmente, a <<...razionalizzare e semplificare attività, procedimenti amministrativi e procedure informatiche, con l'obiettivo di migliorare l'organizzazione del lavoro, l'economicità e la qualità del servizio, considerando congiuntamente norme, organizzazione, tecnologie, risorse umane e finanziarie>> (Reg.1999, art.3, co.3).

Nello stesso Regolamento, il telelavoro viene inteso anche come momento formativo per il dipendente, il quale deve impegnarsi per sviluppare competenze idonee ad assicurare capacità di adattamento alle mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo. L'ente, dal canto suo, deve indicare nel progetto le metodologie didattiche e le risorse finanziarie degli interventi di formazione e di aggiornamento.

Ciò vale altresì per le figure dirigenziali, alle quali viene riconosciuta l'opportunità del telelavoro, sebbene in modo parziale: <<Il progetto può prevedere che il dirigente eserciti le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro>> (Reg.1999, art.3, co.6).

Una parte del documento viene dedicata alla strumentazione informatica, che deve essere fornita dall'amministrazione e va utilizzata esclusivamente per il lavoro, all'idoneità dell'abitazione nel caso di telelavoro domiciliare, al diritto di accesso per la manutenzione.

Infine, viene ribadito il diritto del telelavoratore ad essere reintegrato in ufficio, purché sia trascorso un congruo periodo di tempo fissato dal progetto.

II.1 Il telelavoro nella P.A.

L'interesse che circonda l'introduzione del telelavoro nel settore pubblico conferma che il processo di modernizzazione della P.A. è più che avviato e sta mettendo in luce tutte le potenzialità consentite dall'armonizzazione con le regole privatistiche, ferma restando la *mission* che caratterizza l'operato di un ente pubblico.

Un processo di modernizzazione che riconosce un passaggio fondamentale nella costituzione della Rete Unitaria per la Pubblica Amministrazione (Rupa), intesa come sistema che collega tutte le amministrazioni pubbliche affinché queste possano 'parlarsi' tra loro e coordinarsi senza doversi inviare continuamente quantitativi enormi di documenti cartacei. Fatto, questo, in grado di dare una spinta decisiva all'informatizzazione della pubblica amministrazione.

Tale rete, inoltre, dovrebbe consentire ai cittadini utenti di ricorrere all'autocertificazione come regola assoluta, in quanto le amministrazioni collegate in rete saranno in grado di controllare le dichiarazioni dei cittadini, rendendo impossibili le autocertificazioni false.

L'azione che il settore pubblico può svolgere in favore del telelavoro, come già accennato in precedenza, si muove lungo due direttrici principali: da un lato, sostenendo programmi di diffusione del telelavoro mirati a trasferire l'innovazione tecnologica alle imprese attive nel territorio di riferimento; dall'altro, introducendo il telelavoro al proprio interno per migliorare l'efficienza complessiva della macchina organizzativa e, contemporaneamente, andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti.

Attualmente, ancora pochi enti pubblici considerano il lavoro a distanza una componente sostanziale delle proprie metodologie operative, sebbene vi sia unanime consenso nel ritenerlo uno strumento idoneo ad affrontare problematiche quali, ad esempio, il congestionamento del traffico urbano, l'inquinamento, lo spopolamento di aree geograficamente periferiche ed economicamente marginali.

Senza dimenticare che la remotizzazione del lavoro può soddisfare il bisogno di diffondere, all'interno della pubblica amministrazione, una cultura lavorativa maggiormente orientata ai risultati, che aiuti a dare risposte ai cittadini più efficienti e meno vincolate da imposizioni burocratiche.

In ogni caso, è necessario che i periodi di sperimentazione, di durata predefinita, precedano le iniziative volte ad introdurre in modo sistematico il telelavoro all'interno della pubblica amministrazione, e che tra quest'ultima e le organizzazioni sindacali vengano sottoscritte intese di massima fondate sui principi stabiliti nell'art.4 della L.191/98 e relativo regolamento attuativo (D.P.R. n.70 del Marzo 1998) e sul CCNQ valido per tutti i comparti di contrattazione collettiva, sottoscritto nel Marzo 2000 fra Confederazioni sindacali e ARAN.

Il 31 Maggio 2001, inoltre, l'AIPA (l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione) ha fissato le "Regole tecniche per il telelavoro ai sensi dell'art.6 del D.P.R. n.70 del Marzo 1998" (deliberazione n.16/2000 pubblicata su G.U. n.151 del 2 Luglio 2001).

Si tratta delle linee guida, soggette ad adeguamenti almeno biennali, che svariano dalla postazione del telelavoro alle modalità di connessione, dalle tecniche di identificazione e autenticazione degli addetti alle verifiche di sicurezza, dalla formazione agli scambi di informazione tra amministrazioni, dall'analisi di costi e benefici all'uso della firma digitale. Una certa attenzione viene riservata al personale disabili.

In particolare – prescrive la deliberazione AIPA – il progetto di telelavoro nella pubblica amministrazione dovrà prevedere che gli addetti possano utilizzare chiavi di accesso o codici di identificazione in relazione a quanto previsto dal piano di sicurezza generale dell'amministrazione ed agli aspetti di sicurezza specifici del progetto per l'accesso sia ai documenti informatici sia alle risorse di rete dell'ente pubblico.

Nel progetto dovranno essere specificati, altresì, modalità e periodicità delle verifiche di sicurezza; gli eventuali processi di automazione indotti sulle procedure in atto; gli interventi di formazione del personale; le modalità di acquisizione, utilizzo e manutenzione delle tecnologie; la tipologia e le modalità di formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.

Sempre nel progetto dovranno essere previste le modalità per lo scambio di informazioni con l'amministrazione di riferimento o con le altre amministrazioni, nonché l'utilizzo della firma digitale e le modalità delle verifiche tecniche delle prestazioni.

L'art. 6 della deliberazione disciplina gli aspetti relativi all'accessibilità per i disabili, prevedendo che <<...le postazioni di telelavoro, i programmi, la documentazione degli strumenti e dei servizi, le procedure di

identificazione e di connessione alla rete per le quali sia ritenuto possibile e sia previsto l'accesso alle persone con disabilità motoria e sensoriale, devono essere compatibili con le soluzioni tecniche e con gli ausili disponibili per metterle in condizioni di operare>>.

Infine, vengono indicati i divieti principali: l'uso indiscriminato di Internet per il download di files non consentiti, l'accesso in rete in orari diversi rispetto a quelli consentiti nell'ambito del piano di sicurezza, la modifica della configurazione hardware e software delle risorse di telelavoro.

II.2 Principi fondamentali che disciplinano il telelavoro nella Pubblica Amministrazione

L'art. 2 del D.P.R. 70/98 definisce "telelavoro" la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente delle amministrazioni pubbliche in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro⁴, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce.

Il progetto

Il ricorso a forme di telelavoro, in seguito ad un periodo di sperimentazione, è subordinato alla redazione ed approvazione di un progetto, in linea con il criterio di programmazione che caratterizza l'attività delle pubbliche amministrazioni.

Il progetto – secondo quanto previsto dall'art. 3 del D.P.R. 70/98 – deve essere approvato dal dirigente o dal responsabile dell'ufficio/servizio nel cui ambito si intendono avviare forme di telelavoro, d'intesa con il responsabile dei sistemi informativi, ove presente.

Il progetto deve essere dettagliato in relazione ai contenuti tecnico-organizzativi e deve prevedere interventi formativi e di aggiornamento per fare acquisire al dipendente telelavoratore, oltre a conoscenze teoriche, anche conoscenze pratiche relative a funzioni operative del software da usare, uso della posta elettronica, fruizione di database remoti, navigazione in Internet, azioni di pronto soccorso. Ciò è necessario soprattutto in fase di avvio dello svolgimento della prestazione, quando dipendente e dirigente si trovano davanti a tecniche organizzative innovative.

Il rapporto di lavoro

L'adozione del telelavoro come modalità operativa non comporta l'instaurazione di un diverso rapporto di lavoro in quanto si realizza solo una variazione organizzativa del rapporto di lavoro, che comporta flessibilità tecnica ed incide esclusivamente sulle modalità spaziali e temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. In altre parole, il telelavoro non costituisce un autonomo contratto di lavoro e le soluzioni sperimentate sono riconducibili sostanzialmente alle seguenti tipologie: predisposizione di un'appendice al contratto collettivo per le attività svolte in telelavoro (Comune di Cuneo), stipula di un contratto collettivo decentrato integrativo di lavoro per l'introduzione di forme di lavoro a distanza (Provincia di Perugia), modifica del contratto collettivo (Regione Emilia Romagna).

Anche alle figure dirigenziali viene riconosciuta l'opportunità di ricorrere al telelavoro, ma con delle limitazioni. Il Regolamento, infatti, statuisce che <<...il dirigente esercita le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro>>. Ciò significa che il dirigente dovrà essere presente in sede tutte le volte che ciò sia ritenuto necessario, potendo ricorrere al telelavoro per svolgere solo una parte della propria attività lavorativa.

Il D.P.R. non individua le attività telelavorabili, per cui alle PP.AA. viene lasciata ampia autonomia in materia. Le esperienze maturate sinora mostrano come, in realtà, siano ben poche le attività per le quali possa essere preclusa l'opportunità del telelavoro.

⁴ A tale proposito il D.P.R. 70/98 offre un'ampia gamma di possibilità, dal centro esterno, gestito in proprio o con altre amministrazioni, alla programmazione e gestione di forme di telelavoro da realizzarsi in sinergia con soggetti terzi, anche privati. La teleprestazione può altresì effettuarsi presso il domicilio del dipendente, previa verifica del rispetto delle norme generali in materia di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche e delle norme specifiche in materia di salute e sicurezza.

I criteri per l'assegnazione

I criteri in base ai quali le amministrazioni assegnano i dipendenti a posizioni di telelavoro sono quelli previsti dalla contrattazione collettiva, ossia quello della volontarietà del dipendente innanzi tutto (art.4, co.1, del CCNQ) e, tra coloro che si siano resi disponibili, viene data priorità a coloro che già svolgono le mansioni individuate per il telelavoro o hanno esperienza lavorativa in mansioni analoghe a quelle richieste (art.4 del CCNQ).

In caso di richieste superiori al numero di posizioni messe a disposizione dall'amministrazione, lo stesso art.4 del CCNQ, fermo restando il requisito della volontarietà, individua i seguenti criteri di scelta:

- Situazioni di disabilità psico-fisiche tale da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro
- Esigenze di cura di figli di età inferiore a 8 anni; esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi debitamente certificate
- Maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede

La revoca

E' possibile la revoca dell'assegnazione del dipendente a postazioni di telelavoro su richiesta del lavoratore stesso, quando sia trascorso il periodo di tempo indicato nel progetto e nel rispetto di ulteriori condizioni eventualmente previste nello stesso progetto.

La revoca può essere disposta anche d'ufficio, ma in tale caso l'amministrazione deve provvedere alla riassegnazione alla sede di lavoro originaria con modalità e tempi compatibili con le esigenze del lavoratore, e comunque, entro 10 giorni dalla richiesta, prolungabili fino ad un massimo di 20.

I rientri periodici

L'art.5 del CCNQ dispone che ciascun progetto preveda la possibilità di concordare con il lavoratore rientri periodici presso la sede di lavoro originaria, a seconda delle caratteristiche del progetto da realizzare. Si tiene conto, in tale caso, anche dell'importanza di ridurre il distacco fisico e le difficoltà sul piano delle relazioni interpersonali dovuti all'allontanamento della sede di lavoro. La frequenza non può essere inferiore ad un giorno a settimana.

In caso di fermi prolungati per cause strutturali – definiti come interruzione del circuito telematico prevedibilmente non ripristinabile entro la stessa giornata lavorativa –l'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, può richiedere al lavoratore il rientro temporaneo nella sede di lavoro.

L'orario di lavoro

Al fine di valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa, la prestazione di telelavoro si basa su modelli innovativi di distribuzione dell'orario di lavoro, fermo restando l'ammontare complessivo di ore previsto per il personale che presta la propria attività nella sede di lavoro abituale.

L'art.3 del CCNQ demanda alla contrattazione di comparto la definizione dei criteri per l'articolazione del tempo di lavoro e per la determinazione delle fasce di reperibilità telematica.

Rispetto all'articolazione del tempo di lavoro, va detto che questo può essere distribuito nell'arco della giornata a discrezione del dipendente a seconda dell'attività da svolgere, a patto che questi quotidianamente garantisca la sua disponibilità per comunicazioni di servizio in due periodi di almeno un'ora: si tratta della cosiddetta "reperibilità telematica", in base alla quale il dipendente deve essere rintracciabile telefonicamente o telematicamente nelle ore previste.

E' possibile telelavorare in regime lavorativo di part-time orizzontale: in questo caso la reperibilità è di un'ora.

La retribuzione

Il D.P.R. 70/98 sancisce la parità di trattamento fra telelavoratori e lavoratori in sede, recependo quanto affermato nella L.191/98 (Bassanini ter), ossia che <<...le amministrazioni pubbliche possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro>>.

Il CCNQ dispone che <<...il trattamento retributivo tabellare e accessorio è quello previsto dalla contrattazione collettiva, nazionale, integrativa, e decentrata, che si applica ai lavoratori di comparto. Del pari, per la parte normativa (fruizione di ferie, festività, permessi, e aspettative) si applica la disciplina contrattuale prevista per la generalità dei lavoratori di comparto>>.

In altre parole, per effetto dell'autonoma distribuzione del tempo di lavoro, non sono configurabili prestazioni supplementari o aggiuntive, straordinarie, notturne o festive né permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzione dell'orario di lavoro. Per quanto riguarda le ferie, il CCNQ rinvia alla disciplina contrattuale prevista per la generalità dei lavoratori di comparto.

Adempimenti dell'amministrazione

L'amministrazione deve garantire che la prestazione di telelavoro si svolga in piena conformità con le normative vigenti in materia di ambiente, sicurezza e salute dei lavoratori.

A tale fine, nell'ipotesi di lavoro domiciliare, l'amministrazione è obbligata a verificare la conformità dell'ambiente alle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche, ai sensi dell'art.4 del D.P.R. 70/98.

L'adeguatezza dell'ambiente di lavoro deve essere accertata non solo in relazione alle prescrizioni minime definite dal legislatore – illuminazione artificiale, dimensioni, punti di luce naturale, arredamento, rumore, calore e umidità, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 626/94 - ma anche in considerazione delle condizioni soggettive del lavoratore e delle persone conviventi.

La verifica delle condizioni di lavoro e dell'idoneità dell'ambiente di lavoro deve avvenire all'inizio dell'attività e periodicamente ogni sei mesi, concordando preventivamente con l'interessato i tempi e le modalità della verifica in caso di accesso presso il domicilio.

L'amministrazione deve garantire adeguati livelli di sicurezza delle comunicazioni fra postazioni di telelavoro ed il proprio sistema informativo, per cui è necessario predisporre meccanismi che vadano a salvaguardare la riservatezza e l'integrità dei dati. Si va da semplici accorgimenti nei sistemi di connettività come ad esempio il call-back (il numero chiamante viene riconosciuto dalla centralina del CED ed immediatamente richiamato, verificando l'identità del telelavoratore ed addebitando i costi di connessione direttamente all'ente) fino a complessi sistemi di crittografia per cifrare le informazioni da inviare al destinatario (amministrazione o telelavoratore) in modo tale che solo questi sia in grado di decifrarli.

La postazione di telelavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano anche la manutenzione e la gestione dei sistemi di supporto per il dipendente ed i relativi costi.

Inoltre, i collegamenti telematici devono essere attivati a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, con relative spese di gestione e manutenzione.

Nel caso di telelavoro a domicilio, l'installazione della linea telefonica presso l'abitazione del lavoratore e gli oneri di impianto ed esercizio sono a carico dell'amministrazione solo se sono stati espressamente preventivati nel progetto di telelavoro, il quale può anche prevedere rimborsi forfettari delle spese sostenute per consumi energetici e telefonici.

La postazione di telelavoro può essere utilizzata solo per attività inerenti il rapporto di lavoro: ad esempio, non possono essere spedite e-mail personali, eccezione fatta per le comunicazioni con i colleghi ed il sindacato.

Né, d'altro canto, è possibile mettere in comune con altri colleghi o familiari la postazione di telelavoro, vigendo il principio della personalità della prestazione di telelavoro. Ciò implica che l'amministrazione predisponga sistemi informatici idonei ad assicurare che la prestazione sia effettivamente resa dal telelavoratore, sul quale ricade l'obbligo di riservatezza dei dati acquisiti.

Si tratta di attivare meccanismi che consentano l'accesso all'elaboratore solo, ad esempio, in seguito all'identificazione da parte della macchina di una voce o di una firma digitale.

Il controllo e la valutazione

Il telelavoro si caratterizza, tra l'altro, per la flessibilità dell'orario di lavoro per cui male si conciliano strumenti di controllo legati al solo rispetto dell'orario.

L'art.7 del D.P.R. 70/98 affida la verifica della prestazione a criteri orientati ai risultati.

Il progetto deve indicare ai dirigenti, sui quali ricade l'obbligo della verifica dell'adempimento della prestazione, i parametri qualitativi e quantitativi necessari al controllo. L'amministrazione, dal canto suo, deve informare il lavoratore circa le modalità attraverso le quali avviene la valutazione del lavoro svolto.

Nella pratica maturata sinora, l'attività del telelavoratore viene misurata attraverso metodi quantitativi che pongono in comparazione gli output di figure professionali omogenee che operano in sede centrale ed in postazione remota, con opportuni meccanismi di ponderazione. In alcuni casi, la periodicità del confronto fra report del telelavoratore e del personale di sede è addirittura giornaliera, più spesso, l'analisi statistica dei dati è realizzata sulla base di periodi più estesi. Ai metodi quantitativi si affiancano quelli qualitativi legati al rispetto dei tempi assegnati per raggiungere obiettivi predeterminati e, ovviamente, alla qualità del lavoro svolto valutata dal dirigente preposto sulla base della sua esperienza e conoscenza dell'attività svolta nel settore/servizio di cui è responsabile.

L'informazione

Devono essere assicurate forme di comunicazione tempestive, anche attraverso e-mail, per rendere partecipe il telelavoratore delle informazioni di carattere amministrativo necessarie.

Inoltre, l'amministrazione deve garantire l'esercizio dei diritti sindacali e la partecipazione alle assemblee anche attraverso informazioni adeguate e l'istituzione di una bacheca sindacale elettronica nonché l'utilizzo dell'e-mail con le rappresentanze sindacali sul luogo di lavoro.

II.3 La firma digitale

La firma digitale è l'equivalente informatico della firma autografa e ne ha il medesimo valore giuridico.

La sicurezza è data dal fatto che chiunque riceva un documento firmato digitalmente dal mittente con la propria chiave privata è in grado di verificare, attraverso la chiave pubblica del mittente custodita dal certificatore, non solo l'identità dell'autore della firma sul documento elettronico, ma anche il fatto che il documento non sia stato modificato dal momento della sottoscrizione.

La prima operazione per generare una firma digitale è l'estrazione dal documento della cosiddetta impronta digitale, che si ottiene applicando al documento che si vuole firmare una funzione matematica irreversibile. Con questa operazione, nessuno può risalire dall'impronta al documento originario e nessuno può modificare lo scritto originale.

Di conseguenza, la firma digitale è il risultato finale di un complesso algoritmo matematico che permette di firmare un documento informatico con la stessa validità, appunto, di una firma autografa.

Il processo di firma digitale si basa sulla crittografia asimmetrica: ogni titolare dispone di una coppia di chiavi, una privata – segreta e custodita sulla smart card, protetta da un codice d'accesso Pin – l'altra, pubblica, custodita e pubblicata da un ente certificatore, che viene usata per la verifica della firma.

Le due chiavi sono correlate in maniera univoca in quanto dalla chiave pubblica è impossibile risalire a quella privata. La chiave pubblica, infatti, viene inserita dall'ente certificatore in un elenco pubblico accessibile via Internet; la chiave privata è conosciuta solo dal titolare in quanto è una sorta di codice segreto necessario per firmare digitalmente un documento.

La cifratura, o crittografia, è la conversione di un documento realizzato in un formato a tutti comprensibile in uno apparentemente inutilizzabile. Solo alcuni saranno in grado di leggerlo attraverso le chiavi asimmetriche pubblica e privata.

La smart card è il vero e proprio dispositivo di firma in quanto consiste in una sorta di carta di credito all'interno della quale si trova un microprocessore, cioè una memoria in cui vengono inserite la chiave pubblica e quella privata.

Ad un documento firmato digitalmente, inoltre, si può aggiungere una marca temporale, legandolo ad un'ora e ad una data inequivocabili: questo garantisce non solo l'identità di chi abbia firmato il documento ma anche il momento specifico in cui sia stato formato o inviato il documento stesso.

Postecom, la società controllata dal gruppo Poste Italiane per sviluppare e gestire i servizi Internet, è uno dei soggetti che offre il servizio di certificazione della firma digitale. Si tratta di un kit per firmare e cifrare digitalmente i documenti e servizi come la marca temporale. L'offerta si rivolge ai privati, alle aziende ed alle pubbliche amministrazioni. La Rupa (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione) usufruisce di tale servizio.

Per ottenere il servizio è necessaria l'identificazione del cliente, che può avvenire nei 14.500 uffici postali presenti sul territorio. Fra questi, poi, sono circa 200 gli uffici "Pt business" che offrono il servizio completo per il rilascio di Postecert, della smart card personalizzata e del kit per la firma digitale.

L'introduzione e la diffusione del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni non può prescindere dall'introduzione e dalla diffusione della firma digitale, già prevista dalla riforma Bassanini.

Ciò sia per collegare effettivamente le varie amministrazioni e gli uffici di una stessa amministrazione – è difficile lavorare a distanza se i documenti continuano ad essere prodotti in grande quantità su cartaceo – sia per proteggere dati ed informazioni riservati mentre 'viaggiano' sulle reti informatiche anche al di fuori delle sedi abituali di lavoro.

Uno dei regolamenti di tale riforma, inoltre, prevede che il protocollo, la gestione dei flussi informativi e l'archiviazione dei documenti e degli atti della pubblica amministrazione avvenga con procedure informatiche. Man mano che questo regolamento si diffonderà e diverrà prassi, la pratica del telelavoro, parallelamente, avrà più possibilità di svilupparsi.

II.3.1 La biometria

La sicurezza è una delle tematiche centrali delle moderne applicazioni tecnologiche, tra l'altro sottoposta a continua innovazione.

Sicurezza vuol dire piattaforme sempre disponibili, strategie per la protezione dei dati e soluzioni che identificano in maniera certa le persone 'autorizzate' ad accedere alle applicazioni, alle basi di dati più sensibili.

Identificazione che può essere affidata alle tecnologie di biometria, tecnologie cioè che, ricorrendo a metodologie automatizzate, misurano le caratteristiche uniche degli individui.

La biometria, infatti, si basa sulla certezza che non esistono al mondo due persone con caratteristiche fisiche e comportamenti uguali: essa permette, allora, di riconoscere una persona in maniera certa ed automatica facendo leva sull'unicità dei caratteri.

Un lettore biometrico rileva l'impronta caratteristica dell'individuo e poi la confronta con una copia precedentemente raccolta, che risiede in un database o nello stesso lettore biometrico o in una smart card posseduta dall'utente.

Le tecnologie biometriche più diffuse oggi sono quelle legate al riconoscimento di impronte digitali, della morfologia facciale e della geometria palmare.

Nel primo caso, l'utente pone un polpastrello su un sensore biometrico che cattura la posizione di alcuni punti predefiniti dell'impronta; nel secondo caso, attraverso le immagini riprese da una telecamera, il sistema biometrico identifica la posizione di tratti morfologici del viso quali la posizione degli occhi, degli zigomi, ecc.; per quanto riguarda la geometria palmare, infine, l'utente appoggia la mano su di un sensore che individua le proporzioni delle dita e del palmo, estraendo poi una mappa di punti da confrontare con l'impronta precedentemente immagazzinata.

Solo dove viene richiesta la sicurezza assoluta, si sceglie la scansione dell'iride.

Il recente passato della biometria è stato costellato di ostacoli di carattere tecnologico ed applicativo, senza trascurare il nodo del ritorno degli investimenti. Oggi, tuttavia, il progresso tecnologico ha abbassato la soglia di ingresso – si pensi che uno scanner utilizzato per 'leggere' la geometria del palmo della mano costa poco più di 1.500 euro – ed ha restituito alla biometria un ruolo da protagonista, data l'importanza strategica della sicurezza e della privacy nella trasmissione a distanza di dati ed informazioni personali.

II.4 Le città digitali

<<Le città digitali rappresentano, per l'Italia, uno dei pochi primati raggiunti nello sviluppo di un'ormai avanzata società dell'informazione. Le ragioni di tale primato risiedono nella sovrapposizione delle nuove

tecnologie ad una cultura del locale, da sempre riconosciuto riferimento della nostra organizzazione produttiva e sociale. L'offerta di servizi in rete a base territoriale contraddice l'idea – ancora diffusa – del superamento, attraverso Internet, di qualsiasi vincolo o riferimento ad una località circoscritta. Si tratta, invece, di un profondo mutamento di ottica che proietta i luoghi in uno spazio molto ampio e ricco di opportunità, valorizzando i segni distintivi di ciascuna città e comunità locale. Il legame con il territorio rappresenta l'elemento di maggiore distinzione del cberspazio locale dalle altre applicazioni telematiche.

L'appartenenza alla rete globale di flussi informativi esalta, quindi, il diffuso insieme di sistemi locali presenti nel Paese>> (Giuseppe Roma, segretario generale della RUR e direttore del Censis).⁵

I siti Internet riferiti a realtà territoriali e le amministrazioni pubbliche in rete presentano una diffusione crescente ed una varietà di offerte informative tali da costituire potenti propulsori dell'innovazione telematica che coinvolge organizzazioni e cittadini. Ad una iniziale funzione di promozione delle città, di informazione generica sulle reti urbane, si è andata via via sovrapponendo una serie di importanti azioni per il migliore accesso ed utilizzo dei servizi locali, per realizzare una più efficiente organizzazione degli uffici e dei rapporti fra i diversi soggetti attivi in un territorio.

Il processo di progressiva digitalizzazione delle funzioni urbane, che sta dietro il mosaico dei servizi disponibili in rete, nei casi più avanzati si accompagna ad un'estesa innovazione telematica che parte dal cablaggio e si orienta verso ulteriori strumentazioni come le *card* locali, gli sportelli informativi, fino a nuove applicazioni tecnologiche come la Internet tv e la diffusione di forme di lavoro a distanza, rese ancora più possibili dal contenimento dei costi permesso dalle moderne tecnologie.

Dopo l'accesso di massa a Internet, il cablaggio è la nuova frontiera della rivoluzione digitale.

Il web, infatti, è divenuto uno strumento imprescindibile per la comunicazione internazionale ma occorre un motore potente per fare funzionare la Rete secondo le sue reali possibilità, a cominciare dalla facilità dei collegamenti e dalla velocità nel trasferimento dei dati.

Attraverso la connessione tradizionale – tramite modem e linea telefonica – questo diventa sempre più complicato, dato anche il numero sempre crescente di utenti.

Di conseguenza, la corsa alla costruzione di infrastrutture per la *broadband*, ovvero la “banda larga”, è giustificata dalla possibilità di connettersi direttamente ad Internet potendo restare a lungo on line senza dovere sopportare costi proibitivi e potendo scaricare velocemente informazioni e files multimediali. Non solo: la connessione a larga banda consente di offrire agli utenti una molteplicità di servizi che potrebbero cambiare in modo sostanziale l'utilizzo della Rete, del telefono e della televisione.

L'Internet Protocol, che viaggia su fibra ottica, è in grado di stravolgere il mercato delle telecomunicazioni, di cambiare i contenuti della Rete e moltiplicare il bacino d'utenza. Si tratta, infatti, di creare una rete che possa trasportare tutti i tipi di contenuti, dalla navigazione su Internet ai dati per le aziende, dai fax alle telefonate ed alla televisione.

In altre parole, il passaggio verso l'IP ha lo scopo di arrivare ad avere come un unico ‘bocchettone’, dentro l'azienda come dentro casa, dal quale è possibile fare di tutto: telelavorare, navigare in Internet, telefonare, guardare la tv, scegliere film e programmi con il video on demand, gestire il sistema d'allarme come controllare il livello di riscaldamento. Tutto questo perché IP è il protocollo standard più utilizzato nel mondo in quanto in grado di dotare la rete Internet di una notevole serie di capacità.

Le vecchie reti erano a commutazione di circuito. Ciò implica che quando una persona telefona, ad esempio, opera una commutazione di circuito ed occupa una risorsa di rete per tutto il tempo della conversazione, indipendentemente dalla banda di cui ha bisogno.

L'IP, invece, consente di mandare dei pacchetti e quindi libera la rete per tutte le altre utenze, ossia ottimizza la rete.

Le aziende e le pubbliche amministrazioni possono così, a costi molto contenuti, mettere le proprie applicazioni in un data center che offre tutta una serie di servizi e utilizzare queste applicazioni al proprio

⁵ La RUR, rete urbana delle rappresentanze, è l'associazione promossa dal Censis per elaborare e sostenere proposte innovative per le trasformazioni della città e del territorio. Articoli interessanti in proposito, e non solo, è possibile trovarli su “Telèma”, rivista aperiodica legata alla Fondazione Ugo Bordoni e sul sito www.fub.it.

interno come se fossero al piano di sotto. Discorso analogo per l'utente domestico, che può compiere varie operazioni attraverso la rete.

Ciò significa che l'attenzione della rete si sposta ora sui contenuti, grazie alla banda larga offerta dalla fibra ottica.

La fibra ottica non è semplicemente un modo più veloce di trasmettere le informazioni, ma come tutte le tecnologie a larga banda, come l'Umts nella telefonia cellulare, è in grado di stravolgere il mercato delle telecomunicazioni.. Per fare un esempio: oggi vigono le tariffe a tempo, per cui si paga un tot al secondo/minuto. Con le reti a banda larga, l'impegno delle reti per fare telefonate è basso, quasi irrilevante per la rete stessa, che invece sarà disponibile per tutta una serie di altri servizi, ed è su questi contenuti che le fibre ottiche fanno la differenza.

In altre parole, la banda larga permette di individuare nuove forme di comunicazione e di business, a partire dai servizi di telefonia avanzata e gestione della rete locale (LAN), reti virtuali private (Vpn), web hosting (fornitura di siti e loro gestione), web housing (allestimento e gestione dei siti presso le proprie strutture informatiche aziendali), broadband audio e video streaming, forme avanzate di e-commerce, ecc. Potere disporre di una rete capillare pervasiva significa raggiungere le persone con capacità praticamente illimitata.

Ma il cablaggio a fibre ottiche ha costi molti elevati, tanto è vero che nel recente passato si era pensato di potere farne a meno avvalendosi di tecnologie alternative come l'Isdn e l'Adsl o l'accesso alla banda larga via etere, con il satellite.

La fibra ottica, tuttavia, sembra sia quella che offra maggiori potenzialità di interattività agli utenti. La scommessa è che il suo utilizzo – attualmente riservato, per lo più, ad impieghi professionali – venga esteso alla clientela residenziale, la quale può così accedere ai servizi a valore aggiunto come i canali tematici ed il video on demand (la tv interattiva via cavo).

La prima azienda a lanciare l'iniziativa di dotare l'intera Penisola di una rete di fibre ottiche è stata Telecom Italia, che nel 1995 annunciò il Progetto Socrate, poi accantonato nel 1998. Oggi le società di cablaggio si sono moltiplicate: ad esempio, a Milano sono ben 18 quelle impegnate nel cablaggio della città per l'utenza professionale e quella domestica. Il risultato è un susseguirsi di cantieri e rotoli di tubi accatastati lungo le strade, ma è in questi cantieri che si sta giocando una partita importante per il futuro.

II.4.1 Siena città cablata

Esistono alcune città che sono già in buona parte cablate con fibre ottiche: tra queste Siena occupa una posizione di primo piano.

Tenendo presente, infatti, che la tecnologia unisce la trasmissione superveloce e ad alta definizione della fibra ottica a quella che passa per il cavo coassiale (quello dell'antenna televisiva, dove però il segnale si degrada facilmente), a Siena tale applicazione sembra particolarmente riuscita.

Questo perché la parte coassiale dell'impianto è stata ridotta al minimo e quindi la qualità risulta migliore. La rete (rete Hfc, rete ibrida ottico coassiale), cioè, arriva agli utenti con la larghezza di banda pressoché intatta in quanto il nodo in cui il segnale passa dalla fibra ottica al cavo coassiale è vicinissimo alle abitazioni.

A Siena, ogni nodo serve dalle 100 alle 300 abitazioni, contro le 2000/8000 degli Stati Uniti e della Gran Bretagna. Il potenziale senese è, dunque, dalle 6 alle 50 volte superiore rispetto ad una rete ad oggi considerata ottimale. Attualmente, sono collegate in rete circa 16.000 famiglie sulle 22.000 residenti nel territorio comunale.⁶

Inoltre, a Siena la rete nasce realmente bidirezionale: può, cioè, portare le informazioni dal centro servizi del Comune di Siena (che è il centro operativo dell'intero sistema, dove è in funzione anche l'Head End, la macchina che converte il segnale tv da analogico in digitale, ossia la diffusione del segnale ricevuto via etere in via cavo) verso le case dei cittadini, ma anche nella direzione opposta, il che implica l'utilizzo dei servizi interattivi come di Internet senza dovere utilizzare la linea telefonica, come avviene attualmente. E' sufficiente, a tale fine, collegare il televisore ad una tastiera a raggi infrarossi e ad un "set top box", una sorta di decoder universale dove si inserisce una carta magnetica a microprocessore per usufruire dei servizi interattivi (probabilmente, la stessa Siena Card, modificata). Attraverso il collegamento con il Centro servizi, i cittadini potranno disporre di accesso ad Internet a banda larga, al servizio di Video on Demand, a sistemi di Pay per

⁶ Informazioni reperite sul sito www.comune.siena.it

View per film (cioè, senza costi fissi), a procedure di richiesta per servizi comunali e provinciali, ai servizi della Banca del Monte dei Paschi.

A tale fine si sta studiando un canale civico all'interno di "RCS-Rete Civica Senese", che sarà una tv senza palinsesto, un contenitore a completa disposizione dell'utente, che potrà scegliere di guardare un film come di seguire una lezione universitaria o farsi visitare dal proprio medico, ossia di accedere ad aree tematiche di contenuti diversi a seconda delle proprie esigenze.

E' prevista una collaborazione ulteriore fra Comune di Siena e Telecom Italia per il completamento delle attività già sperimentate dall'Amministrazione attraverso lo Sportello Unico telematico. Questo permetterebbe di sviluppare le applicazioni necessarie per una totale integrazione fra i soggetti pubblici operanti in ambito provinciale in modo tale da ottimizzare la gestione del territorio a vantaggio dei cittadini e delle imprese.

L'Università di Siena, dal canto suo, sta sfruttando tali tecnologie per sviluppare la teledidattica, dalla partecipazione al progetto europeo Winner insieme a Rai e Telecom per le lezioni interattive alla produzione di prodotti mirati per lo studente, come la messa a punto di intere lezioni universitarie da scaricare dal televisore.

L'azienda Usl, invece, sta lavorando ad una piattaforma integrata per la telemedicina e già è in via di completamento la propria rete, cosicché quando anche gli ambulatori dei medici saranno tutti allacciati alla fibra ottica sarà possibile realizzare un sistema di telesoccorso e visita sul video con domande del medico curante e risposte del paziente attraverso l'apparecchio televisivo e la tastiera.

Al sistema sono collegate anche le farmacie comunali, che potranno così ricevere in tempo reale e direttamente dal medico la comunicazione dei medicinali prescritti al paziente.

Il Monte dei Paschi ha già tastato, grazie all'home banking, la disponibilità dei propri clienti ad accedere ai servizi on line e le nuove tecnologie consentiranno lo sviluppo dello sportello virtuale sotto forma di una vera e propria banca che si aprirà sul televisore e consentirà tutte le operazioni.

Il nuovo media sarà, quindi, un grande database in grado di soddisfare ogni domanda, dall'intrattenimento alla didattica, dalla medicina al commercio elettronico alle semplici informazioni, che avrà le 'vesti' del televisore, l'elettrodomestico forse più diffuso e familiare, il quale permetterà di chiedere con il sistema del video on demand ciò che si preferisce o di cui si ha bisogno.

Di recente, è stato costituito il consorzio per l'esercizio delle funzioni e della gestione della rete a banda larga e dei servizi collegati della provincia, tappa fondamentale del percorso che porterà alla messa in rete del territorio provinciale e che si integrerà con il progetto di Siena città cablata.

Il consorzio tra la Provincia ed i Comuni si pone l'obiettivo di realizzare un'opera di interesse pubblico quale il cablaggio dell'intera area provinciale, la gestione successiva della rete stessa e dei servizi che fornirà.

Il cablaggio consentirà la creazione di una rete civica provinciale ed i servizi forniti riguarderanno le telecomunicazioni, compresa la gestione delle comunicazioni fra tutti gli enti e le aziende (posta, telefono, videotelefono, videoconferenza, telesorveglianza, trasferimento documenti).

Per i cittadini ciò significa accedere a tutte le opportunità precedentemente accennate a proposito del cablaggio della città di Siena.

Per le aziende e gli enti pubblici ciò significa mettere in rete tutte le procedure amministrative per il rilascio di autorizzazioni e concessioni necessarie; la gestione dei servizi legati al commercio elettronico su un portale unico; l'accesso ai servizi esterni di consulenza, informazione ed assistenza nonché la promozione dell'offerta turistica.

Le potenzialità delle nuove infrastrutture di comunicazioni sono numerose ed aprono ampi orizzonti per applicazioni non solo nel settore del terziario avanzato ma anche negli altri settori produttivi del mercato del lavoro.

Un ruolo determinante nella sperimentazione e nella diffusione del lavoro a distanza è stato sinora esercitato dalle forze imprenditoriali private in varie zone d'Italia, particolarmente attente nel cogliere benefici e vantaggi derivanti dalla diversa dislocazione sul territorio delle proprie unità operative e dei propri dipendenti.

Sarebbe opportuno, tuttavia, estendere tali vantaggi alla sfera sociale, ovvero al settore dei servizi pubblici, per potere coinvolgere l'intero sistema insediativo urbano nel processo innovativo di riorganizzazione e redistribuzione di attività e funzioni sul territorio.

L'installazione di nuove reti dovrebbe rappresentare un'occasione concreta per riorganizzare, appunto, le attività umane, per ridisegnare il territorio e per rivedere il problema dell'essere, dell'agire e dell'interagire dell'uomo nella città e quindi della comunicazione nel XXI secolo.

E' a ciò che si ispira l'idea di città cablata, che non è la città dei tubi dove le nuove reti si aggiungono alle precedenti e dove edifici impreciositi di dotazioni tecnologiche innovative si affiancano e si sovrappongono a quelli già esistenti.

La concezione di città cablata che in questa sede si intende riaffermare è quella di una città in cui l'uso corretto e democratico dell'innovazione tecnologica contribuisce alla risoluzione di problematiche ed al soddisfacimento di bisogni diversificati attraverso la riorganizzazione funzionale delle attività produttive ed amministrative, concorrendo così all'innalzamento del grado di efficienza, vivibilità, sicurezza e vitalità dell'intero complesso territoriale.

Il che richiede scelte strategiche, di ampio respiro, che permettano di sfruttare appieno le potenzialità insite nelle innovazioni tecnologiche e che coinvolgano l'intero territorio.

Solo allora si potrà parlare realmente di un nuovo sistema di telecomunicazioni basato sull'interazione di più soggetti ed in grado di offrire oltre ai normali servizi di telefonia – che la fibra ottica renderà comunque più veloci e sicuri – opportunità importanti come l'accesso ai servizi pubblici, alla sanità, alla formazione a distanza, al telelavoro, al commercio elettronico, alla cultura, al turismo ed all'informazione.

II.5 Le esperienze di telelavoro della Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige e della Regione Lombardia

Sulla base dei positivi risultati conseguiti nelle sperimentazioni avviate presso altre pubbliche amministrazioni, in particolare negli Stati Uniti, sia la Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige che la Regione Lombardia hanno deciso di valutare la possibilità di utilizzare il telelavoro al proprio interno.

Tale decisione è scaturita dalla convinzione che il telelavoro potesse fornire un'opportunità per migliorare il livello di soddisfazione e la qualità della vita dei propri dipendenti e, al contempo, ridurre nel futuro i costi di gestione degli uffici e migliorare l'efficienza e la flessibilità operativa della macchina amministrativa. Inoltre, il ricorso al telelavoro poteva costituire un valido strumento per la salvaguardia dell'ambiente e per lo sviluppo del territorio amministrato.

Nel caso della Regione Lombardia, il progetto sperimentale è stato inserito fra i progetti strategici nel "Documento di programmazione economico-finanziaria 1999-2001" e nei Piani delle Ricerche di Interesse Regionale 1997, 1998, 1999 da parte dell'IreR (Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia).

Le informazioni di seguito riportate sono tratte da

Progetto.Telelavoro@provincia.bz.it e

Progetto.Telelavoro@regione.lombardia.it.

Entrambe le pubbliche amministrazioni hanno avviato un progetto sperimentale, tramite il quale verificare l'applicabilità del telelavoro a domicilio all'interno delle proprie strutture organizzative e gestionali, nel tentativo di renderle più flessibili.

Per la gestione ed il coordinamento di entrambi i progetti sono state coinvolte le figure dell'amministrazione che, per il ruolo ricoperto, si trovano a diretto contatto dei cambiamenti operativi e delle implicazioni organizzative generate dal progetto stesso.

E' stato costituito un Gruppo di Progetto ad hoc, guidato dai consulenti esterni della società Teknova di Milano e composto dai responsabili organizzativo, informatico e del personale dell'amministrazione. Solo nel caso della Provincia di Bolzano erano presenti anche rappresentanti sindacali.

Entrambi i progetti hanno seguito un iter messo a punto e proceduralizzato dalla società Teknova, articolato in quattro macrofasi successive:

- Verifica ed individuazione dell'applicabilità del telelavoro all'interno delle strutture organizzative e gestionali dell'amministrazione;
- Stipula di un accordo fra amministrazione e rappresentanze sindacali dei lavoratori;

- Avvio di una fase di sperimentazione di telelavoro a domicilio su un numero limitato di dipendenti (nel caso della Provincia di Bolzano, tale fase è durata otto mesi, dal Settembre 1998 fino ad Aprile 1999; nel caso della Regione Lombardia, dal Dicembre 1998 al Dicembre dell'anno successivo);
- Valutazione in itinere dei risultati della sperimentazione ed implementazione a regime della nuova modalità lavorativa.

Gli obiettivi generali di entrambi i progetti sono sintetizzabili in:

- Verifica dell'applicabilità del telelavoro presso la pubblica amministrazione
- Incremento del livello di qualità della vita dei lavoratori
- Incremento dell'efficienza e della flessibilità operativa dell'amministrazione
- Creazione di nuove opportunità di lavoro, in particolare per chi ha problemi di mobilità

Durante tutta la prima fase di analisi delle mansioni svolte e di selezione del futuro gruppo di sperimentazione, sono stati incontrati più volte i dirigenti, i lavoratori e le Rappresentanze Sindacali, svolgendo attività di carattere sia formativo che consultivo.

E' di fondamentale importanza, infatti, per il successo dell'iniziativa di introduzione del telelavoro, riuscire ad ottenere l'appoggio e la partecipazione del personale a vario titolo coinvolto, o coinvolgibile in futuro.

Per l'individuazione dei futuri telelavoratori sono state prese in esame le figure professionali svolgenti, all'interno dell'amministrazione, mansioni potenzialmente telelavorabili e le Ripartizioni/Direzioni maggiormente rappresentative, in riferimento a tali figure, ai fini della successiva fase di sperimentazione.

Nel complesso, sono stati coinvolti nei due progetti più di 600 lavoratori. In particolare, al progetto della Provincia di Bolzano hanno partecipato 14 Ripartizioni, 300 lavoratori, 24 direttori d'ufficio e le Rappresentanze Sindacali; a quello della Regione Lombardia hanno preso parte 14 Direzioni Generali ed i rispettivi dirigenti, 236 lavoratori, 47 direttori d'ufficio e le Rappresentanze Sindacali.

Infine, è stata definita la numerosità dei partecipanti alla sperimentazione: si tratta di circa 10/20 lavoratori, realtà che consente un'analisi puntuale dell'efficacia della nuova modalità lavorativa.

La scelta e la selezione dei partecipanti alla sperimentazione è avvenuta dopo avere raccolto la loro disponibilità tramite la compilazione di un questionario semistrutturato, necessario anche per comprendere più a fondo le caratteristiche effettive dell'attività svolta dal singolo lavoratore.

Nel caso della Provincia di Bolzano si tratta di 10 lavoratori appartenenti a 7 diverse Ripartizioni dell'amministrazione e svolgenti mansioni professionali quali analista-sistemista EDP, assistente di segreteria, collaboratore amministrativo, contabile, insegnante distaccato (2), traduttore (2), programmatore (2).

Nel caso della Regione Lombardia, sono stati selezionati 12 lavoratori appartenenti a 8 diverse Direzioni: collaboratore d'ufficio (6), istruttore amministrativo-contabile, istruttore direttivo-amministrativo (2), funzionario socio-educativo culturale, funzionario per l'Ambiente (2).

La decisione di sperimentare il lavoro a distanza con un numero contenuto di telelavoratori – piuttosto che coinvolgere da subito l'intera struttura organizzativa dell'amministrazione – è dovuta al diverso impatto che si viene a provocare all'interno dell'organizzazione stessa. Variare, infatti, le modalità operative di un piccolo gruppo di lavoratori non comporta, in linea di massima, una ridefinizione dei processi aziendali ed una variazione dei flussi di informazione, evento invece molto probabile in caso di impiego a largo spettro del telelavoro.

La sperimentazione su scala ridotta permette di focalizzare l'attenzione sulle problematiche proprie del *cambiamento operativo*, piuttosto che sovrapporre queste ultime a quelle del *cambiamento organizzativo*, da affrontare comunque al momento dell'estensione del numero di telelavoratori.

In entrambi i progetti, tutti i telelavoratori sono stati dotati di postazione di lavoro presso il proprio domicilio, linea telefonica ISDN (intestata all'amministrazione), indirizzo e-mail, accesso remoto sulla propria postazione lavorativa d'ufficio.

Prima dell'avvio della sperimentazione è stato sottoposto ai telelavoratori ed alle Rappresentanze Sindacali il contratto di lavoro specificamente predisposto per la fase di sperimentazione, contenente le garanzie contrattuali e gli obblighi cui adempiere. Gli accordi contrattuali, definiti con le RSU, sono stati firmati dalle parti prima dell'avvio della sperimentazione e rispettano fedelmente i principi normativi previsti per il telelavoro nella P.A.

Di conseguenza, i dipendenti che hanno scelto di telelavorare conservano tutti i diritti, alla pari dei colleghi che restano in ufficio. Sono state garantite le medesime possibilità di sviluppo e carriera e mantenuti gli attuali diritti sindacali ed opportunità di partecipazione alla formazione ed all'aggiornamento, oltre ad interventi formativi specifici.

Il periodo di sperimentazione dei due progetti di telelavoro è stato costantemente monitorato grazie alla compilazione, da parte dei telelavoratori, di report settimanali, a preventivo e consuntivo, delle attività svolte e, sempre da parte dei telelavoratori ma anche dei dirigenti, di report mensili di registrazione di vantaggi e difficoltà incontrati durante il periodo in esame.

Inoltre, si sono svolte riunioni periodiche, di verifica dell'andamento e del gradimento della sperimentazione, tra telelavoratori, dirigenti e Gruppo di Progetto.

Nonostante le resistenze mostrate inizialmente in entrambe le situazioni, tutti i dirigenti si sono detti soddisfatti della sperimentazione effettuata e concordano nel constatare una maggiore efficienza operativa e qualità dei risultati prodotti dal telelavoratore inserito in un ambiente dove può svolgere con maggiore tranquillità l'attività d'ufficio.

Va altresì segnalata, in proposito, la registrazione di un minore ricorso a giorni di malattia o alla richiesta di permessi: si è verificato più volte, in effetti, il caso di telelavoratori in precarie condizioni di salute che hanno svolto comunque, grazie al telelavoro ed alla possibilità di non dovere uscire di casa, la propria attività, sebbene si trovassero nelle condizioni di dovere richiedere la giustificazione dell'assenza per malattia.

Tutto ciò, nell'insieme, si è concretizzato in un'evidente crescita della produttività individuale trasferita in maniera diretta all'amministrazione, che si è trovata a registrare la creazione di valore aggiunto anche durante giornate, ai fini contabili, non produttive.

Va notato, inoltre, come solo grazie al telelavoro sia stato altresì possibile integrare, in alcuni casi, il tradizionale orario di lavoro part-time, svolgendo a distanza la porzione di orario lavorativo in più, confermando così da parte dell'amministrazione la possibilità di rendere più flessibile la propria struttura organizzativa sfruttando la nuova metodologia lavorativa per contrattare integrazioni (temporanee) al normale orario di lavoro.

Infine, merita rilevare la possibilità di gestire in maniera più efficiente gli spazi d'ufficio e, in prospettiva, arrivare proprio a ridurli: il costo per l'affitto di una postazione di lavoro sarebbe immediatamente risparmiabile nell'ufficio in cui due lavoratori svolgono la propria attività due o tre giorni alla settimana ciascuno (*desk sharing*) e, in maniera alternata, in telelavoro.

Altrettanto soddisfatti dell'iniziativa a cui hanno potuto partecipare si sono manifestati i telelavoratori, per il miglioramento della qualità della loro vita, per il tempo risparmiato negli spostamenti e, soprattutto, per la possibilità di potere svolgere la propria attività con più tranquillità e minore stress, quindi con più qualità del risultato prodotto.

In sintesi, il periodo di sperimentazione nelle due amministrazioni pubbliche in esame ha dato esiti positivi ed incoraggianti anche in riferimento a quanto previsto dalla Legge Bassanini in merito all'utilizzo del telelavoro nella pubblica amministrazione, per una più efficiente ed efficace organizzazione sul territorio.

Il telelavoro si è dimostrato teoricamente e praticamente applicabile anche da subito, almeno rispetto a certe attività; la positività delle sperimentazioni ha messo in evidenza i vantaggi che il telelavoro può offrire ed ha offerto, in particolare sotto il profilo della produttività, dell'autonomia, della libertà e della qualità della vita.

Tuttavia, sul versante organizzativo si sono riscontrate alcune difficoltà che creano ostacoli ad una maggiore diffusione del telelavoro all'interno delle amministrazioni.

Si tratta di difficoltà che affondano le proprie radici, innanzi tutto, in una generalizzata mancanza formativa e culturale nelle figure dirigenziali rispetto al telelavoro, il quale impone di superare i concetti tradizionali relativi alla gestione ed al controllo delle attività svolte dal gruppo e dai singoli; in secondo luogo, si è riscontrata una certa carenza organizzativa nel lavoro svolto in maniera tradizionale.

Si rende necessario, di conseguenza, un ripensamento – del resto già ampiamente previsto all'avvio dei programmi di telelavoro – in termini di diversa organizzazione del lavoro, in cui si presti maggiore attenzione ai processi di pianificazione e programmazione delle attività ed in cui si riesca effettivamente a rivolgere l'attenzione al risultato.

Sia alla Provincia di Bolzano che alla Regione Lombardia, al termine della fase di sperimentazione, il telelavoro è stato adottato a regime per coloro che avevano partecipato al periodo di prova e si è programmato l'allargamento del numero di lavoratori coinvolti nell'iniziativa. Nel caso della Regione, inoltre, è stata avviata un'ulteriore fase di individuazione di dipendenti interessati al lavoro a distanza anche nella forma del telecentro, considerato che sono già state individuate sedi distaccate dell'Amministrazione Regionale da utilizzare a tale fine e che il telelavoro diviene parte integrante delle diverse forme di organizzazione del lavoro di tale amministrazione, con un nuovo protocollo d'intesa definito con le Rappresentanze Sindacali.

II.6 Il telelavoro alla Provincia di Perugia

La sperimentazione del telelavoro si colloca, in questo caso, nell'ambito del progetto promosso dall'Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Perugia, denominato "Il Riuso del Tempo". Le informazioni sono reperibili sul sito della provincia, www.provincia.perugia.it.

L'obiettivo dichiarato di tale progetto è quello di *<<...creare condizioni organizzative e culturali che permettano di migliorare la qualità delle prestazioni e l'ottimizzazione delle risorse individuando soluzioni di lavoro innovativo e gratificanti che offrano nuove opportunità di impegno e di conciliazione dei propri tempi di vita>>*.

L'individuazione dell'obiettivo nasce dalla consapevolezza che sono proprio le donne a vivere con maggiore intensità la dimensione del tempo, spesso conflittualmente ripartito fra tempo di vita e tempo di lavoro.

Il telelavoro, dal canto suo, può aprire una prospettiva nuova nell'organizzazione del lavoro, permettendo di realizzare Azioni Positive in risposta a particolari esigenze di lavoratrici e lavoratori. La mossa decisiva è venuta dalla volontà di offrire ad una propria dipendente disabile l'opportunità di continuare a lavorare in maniera gratificante.

La sperimentazione del telelavoro avviata all'interno dell'Amministrazione Provinciale prevede un percorso articolato nelle seguenti fasi:

- costituzione di un Gruppo di Progetto incaricato di redigere un piano di fattibilità da presentare alla Giunta Provinciale e volto alla definizione delle attività telelavorabili, dei requisiti che il telelavoratore deve possedere, delle esigenze formative, dello schema di protocollo d'intesa con le OO.SS in materia di telelavoro, degli indicatori per la valutazione in itinere e finale dei risultati ottenuti.
- avvio di specifiche esperienze di telelavoro a domicilio. Tre dipendenti, due dei quali disabili, hanno da subito volontariamente aderito alla sperimentazione e con loro sono stati direttamente concordati modalità e contenuti del lavoro a domicilio. In questa fase, il telelavoro si inserisce nel contesto delle Azioni positive che rendono possibili a dipendenti disabili nuove opportunità.
- realizzazione di corsi di formazione per i dipendenti impegnati nella sperimentazione.
- sensibilizzazione ed informazione rivolta a dipendenti e dirigenti dell'Ente.

Un dato interessante è stata la significativa partecipazione alle iniziative poste in essere, considerato che questo avvio di sperimentazione del telelavoro si configura essenzialmente come un momento di sintesi e di riflessione propositiva, da parte di tutti gli attori, sul futuro dell'organizzazione dell'Ente.

II.6.1 E-work al femminile

Esistono diversi altri progetti promossi dalle Pari Opportunità, principalmente di Istituzioni Universitarie ed Amministrazioni Regionali, reperibili sul sito <http://www.funpub.it/telelavoro>.

In questa sede si intende, altresì, proporre alcune considerazioni sulle attività autoimprenditoriali femminili caratterizzate da forme organizzative di lavoro a distanza.

All'interno delle statistiche degli ultimi anni, che ne segnalano un significativo tasso di incremento, vengono evidenziate alcune debolezze strutturali.

Mentre generalmente la motivazione alla base di queste iniziative è la ricerca di un'occupazione, le esigenze più avvertite sono la formazione e l'accesso al credito.

Ne deriva un limite preoccupante dell'immagine del telelavoro al femminile in generale.

Per fare fronte a questo tipo di esigenze sono proliferati, negli ultimi tempi, numerosi progetti che, grazie ai finanziamenti previsti da programmi e normative nazionali ed europei, hanno attivato momenti di

sensibilizzazione, formazione ed avviamento al telelavoro di donne disoccupate o bisognose di riqualificazione professionale.

In particolare, il programma comunitario NOW (Non occupied women) è stato contenitore di più progetti di questo tipo, tra cui va menzionato, a titolo esemplificativo, il progetto WIN (Women in the network), che ha visto la cooperazione di aziende ed organismi di formazione professionale di Germania, Italia e Spagna.

Per l'Italia, i tre partner promotori del progetto sono stati: Sistema Impresa di Piove di Sacco nel padovano, Euroimpresa di Milano ed il Consorzio Langhe Monferrato Roero.

Il risultato principale è stato la realizzazione, nei rispettivi territori, di una rete di dieci imprenditrici in grado di svolgere, attraverso il telelavoro, attività di teleconsulenza alle piccole e medie imprese ed agli enti pubblici, allestendo altresì siti web per la promozione della propria attività.

Per garantirsi anche uno strumento di continuità nell'orientamento di una popolazione femminile con le caratteristiche idonee al telelavoro, il progetto WIN ha prodotto, tra l'altro, un "Manuale delle buone prassi", specifico per le donne.

All'interno, sono illustrate le esperienze realizzate in Germania, Italia e Spagna e vengono evidenziate, in relazione a ciascuna realtà geografica, le informazioni utili alle donne ed alle imprese in materia di opportunità legate al telelavoro.

Un altro progetto significativo in materia, e parte sempre del programma NOW, è "Aire", promosso dalla cooperativa di Treviso "Insieme si può", dall'associazione "Progetto Donna" di Bologna e dal "Consorzio Aire" di Firenze.

Obiettivo di tale progetto è il tentativo di comprendere atteggiamenti ed orientamenti delle donne verso un fenomeno la cui complessità è dovuta anche alla notevole diversificazione dei fattori geo-culturali e sociali con cui l'innovazione tecnologica ed organizzativa devono fare i conti.

Dapprima si è indagato sull'interesse al telelavoro nelle aziende delle tre Regioni rappresentate, quindi si sono verificate le competenze professionali e le attese di giovani donne diplomate, infine si sono realizzati percorsi formativi in ciascuna Regione tesi a fornire competenze innovative richieste dal mercato – con modalità organizzative basate sul telelavoro – alle donne disoccupate o in cerca di riqualificazione professionale.

Tali considerazioni sull'e-work al femminile nel settore privato e/o del privato sociale vanno tenuti presente da parte delle pubbliche amministrazioni che intendono adottare il telelavoro come parte di una strategia sul territorio tesa a produrre effetti sul piano socio-economico anche in termini di eliminazione delle disuguaglianze che di fatto ostacolano la piena partecipazione di donne e uomini al mercato del lavoro.

II.7 Il progetto a Siena: "Il telelavoro come miglioramento dell'equilibrio fra vita familiare e vita lavorativa"

I Comitati di Ente per le Pari Opportunità Uomo-Donna dell'Amministrazione Comunale di Siena, dell'Amministrazione Provinciale di Siena e della ASL 7 di Siena hanno promosso il progetto "Il telelavoro come miglioramento dell'equilibrio fra vita familiare e vita lavorativa" con l'intento di valutare la possibilità di introdurre un programma di telelavoro all'interno dei tre Enti.

Ciò implica cambiamenti operativi ed organizzativi, coinvolgimento delle figure dirigenziali, dei lavoratori e delle lavoratrici e loro rappresentanze sindacali.

Sono molteplici le variabili e gli aspetti da prendere in considerazione, dai motivi che hanno portato all'intenzione di utilizzare il telelavoro all'appoggio rivolto verso l'iniziativa da parte del personale, dalle modalità della nuova forma lavorativa alla strumentazione tecnologica necessaria, solo per citarne alcuni.

Tutto questo richiede di seguire un percorso a tappe al fine di creare le condizioni che consentano di introdurre la pratica del telelavoro con successo, consapevolezza e soddisfazione di tutti gli attori in gioco.

L'indagine di fattibilità costituisce la prima tappa di questo percorso.

Essa si pone il fine di fornire informazioni utili alla conoscenza del telelavoro nelle sue varie forme, dei risvolti a livello di singolo individuo nonché di sistema che tale modalità di lavoro implica, delle esperienze maturate in altri contesti sia nel settore pubblico che privato e delle norme e dei regolamenti che presiedono all'attuazione del telelavoro.

L'indagine, inoltre, si propone di analizzare il contesto organizzativo che caratterizza gli enti in questione nonché di comprendere le dimensioni di un atteggiamento complessivo - sotto il profilo quali-quantitativo -

rispetto al telelavoro, ai rischi ed alle opportunità che offre, oltre che alle difficoltà che potrebbero ostacolare la sua diffusione nelle amministrazioni coinvolte.

Il fine ultimo è quello di individuare il segmento della popolazione femminile dipendente – in quanto il progetto si rivolge, almeno in prima battuta, alle donne dipendenti di Comune, Provincia e ASL 7 – che, sia per caratteristiche personali (propensione, interesse, motivazioni familiari) sia per caratteristiche professionali (mansioni svolte, conoscenze e dimestichezza nell'utilizzo degli strumenti informatici e telematici, grado di autonomia) risulti più sensibile e motivato a sperimentare una modalità di lavoro innovativa quale è il telelavoro.

Le tappe successive del percorso prevedono momenti formativi rivolti ai dirigenti che desiderano promuovere il telelavoro all'interno del settore/servizio di cui sono responsabili ed alle dipendenti che costituiscono il primo nucleo di sperimentazione del telelavoro all'interno dei tre enti.

La fase di sperimentazione, infine, comprende la formalizzazione degli accordi sindacali e delle garanzie di carriera, l'installazione delle postazioni di telelavoro nella forma che ciascuna amministrazione avrà ritenuto più idonea alle proprie esigenze, il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni.

Gli esiti della sperimentazione condizioneranno la decisione di estendere l'opportunità del telelavoro a tutti coloro, uomini e donne, che ne faranno richiesta, compatibilmente con il possesso, da parte loro, delle capacità e dei requisiti previsti e con le disponibilità dell'ente di riferimento.

II.8 L'indagine di fattibilità

La presente indagine di fattibilità, curata dalla p.s.c.a r.l. "Microcosmos", è stata articolata in più fasi successive:

1. costituzione del Gruppo di Progetto
2. analisi degli organigrammi dei tre enti e dei profili professionali presenti
3. colloqui con i dirigenti dei singoli settori/servizi
4. costruzione, standardizzazione e somministrazione di un questionario a tutte le donne che svolgono mansioni potenzialmente telelavorabili
5. analisi quali-quantitativa dei dati raccolti e loro elaborazione
6. report finale

Il Gruppo di progetto

Il Gruppo di Progetto prevede la presenza dei tre Comitati di Ente per le Pari Opportunità Uomo-Donna (C.P.O), delle rappresentanze sindacali e del presidente della p.s.c.a r.l. "Microcosmos, coordinatore del gruppo di ricerca.

Il soggetto attuatore è il C.P.O dell'Amministrazione Comunale in quanto ente capofila del progetto.

Il Gruppo di Progetto si pone come garante della committenza ed a tale fine ha seguito tutte le fasi dell'indagine collaborando attivamente, in particolare promuovendo attività di sensibilizzazione ed informazione nei confronti dei dirigenti e delle dipendenti sull'avvio, i contenuti e gli obiettivi della presente indagine.

Il Gruppo di Progetto dovrà essere presente anche nelle successive tappe della formazione e della sperimentazione al fine di continuare ad espletare il ruolo di garante.

Analisi degli organigrammi e dei profili professionali

Degli enti in questione è stata analizzata la composizione e la pianta organica utilizzando materiale fornito dalle amministrazioni stesse ed aggiornato al mese di ottobre 2001.

Lo scopo era quello di comprendere l'articolazione in settori e servizi propria di ogni ente nonché la dotazione organica di ognuno di questi.

In un secondo momento, sono stati presi in considerazione tutti i profili professionali presenti ed esaminati alla luce delle varie mansioni che li compongono, ricorrendo al mansionario fornito sempre dalle amministrazioni.

I profili professionali sono stati suddivisi in “sì”, “sì/no” e “no”, a volere indicare quelli che contengono al proprio interno tutte mansioni telelavorabili, o comunque telelavorabili a seguito di modesta riorganizzazione del singolo settore/servizio, mansioni in parte telelavorabili ed in parte no, mansioni non telelavorabili.

A dire il vero, sono rari i profili professionali non idonei a lavorare in maniera remota, e laddove questo accade ciò è dovuto più a ragioni di ordine organizzativo che tecnologico.

Tuttavia, essendo questa una prima indagine di fattibilità, si è preferito adottare criteri di selezione rigorosi (i “sì” certi) per non disperdere le informazioni e potere effettuare, in seguito, la sperimentazione con un numero contenuto di telelavoratrici in modo tale da potere individuare senza difficoltà gli effetti sull’organizzazione dovuti all’utilizzo della nuova modalità lavorativa.

Ciò non significa che gli altri profili professionali non siano idonei al telelavoro, solo che in tale ipotesi sono necessari cambiamenti organizzativi di portata più consistente, non concepibili in una prima sperimentazione.

Gli esiti di tale selezione sono stati poi confrontati con le segnalazioni dei dirigenti e le opinioni espresse dalle dipendenti stesse attraverso il questionario.

Colloqui con i dirigenti dei singoli settori/servizi

Grazie alla collaborazione del Gruppo di Progetto è stato possibile contattare pressoché tutti i dirigenti delle amministrazioni interessate per un totale di circa 50 incontri.

Sulla base di una traccia semi-strutturata, è stato condotto un colloquio teso ad acquisire il loro consenso sull’impostazione generale del progetto ed a comprendere il grado di organizzazione attuale nonché opinioni ed atteggiamenti in termini di difficoltà, problemi, rischi ed opportunità relativi ad una possibile introduzione del telelavoro nel settore/servizio di loro competenza.

Pur riscontrando un generale interesse e curiosità rispetto al lavoro a distanza, è possibile affermare che la maggiore parte dei dirigenti si è mostrata dubbiosa e piuttosto perplessa sulla fattibilità operativa del telelavoro all’interno dell’ufficio da loro diretto.

In alcuni casi, si è preferito liquidare l’argomento sostenendo l’impossibilità del lavoro a distanza per i propri lavoratori in quanto necessaria la loro presenza fisica per potere accedere a tutta una serie di informazioni e risorse disponibili solo in ufficio o per effettuare attività di sportello.

In altri casi, si è cercato di giustificare la necessità della presenza in ufficio del lavoratore per poterne valutare e controllare meglio l’operato, in evidente antitesi con il concetto stesso di telelavoro.

Solo nei settori caratterizzati dalla presenza dell’innovazione tecnologica in maniera diffusa è stata manifestata una reale disponibilità a misurarsi con i cambiamenti che l’introduzione di postazioni di lavoro remote richiede.

Nel complesso, è emersa un’insufficiente preparazione alla nuova modalità lavorativa, alla logica del controllo sul rispetto dei tempi e dei risultati concordati preventivamente, all’assenza fisica dei dipendenti dal proprio ufficio. Talvolta, è sembrato quasi che il dirigente avesse timore di dovere mettere in discussione il proprio ruolo e certe strutture gerarchiche consolidate nel tempo, non comprendendo invece l’efficacia strategica del potere gestire le risorse controllandone il raggiungimento degli obiettivi piuttosto che limitandosi unicamente alla sterile verifica della presenza fisica in ufficio.

Costruzione, standardizzazione e somministrazione di un questionario a tutte le donne che svolgono mansioni potenzialmente telelavorabili

Nel complesso, sempre grazie alla collaborazione attiva del Gruppo di Progetto, sono stati somministrati 477 questionari finalizzati a restituire informazioni utili ai fini dell’individuazione del gruppo di dipendenti disponibili a partecipare alla successiva fase di sperimentazione.

Nel questionario sono stati presi in considerazione gli aspetti legati alle caratteristiche dell’attività lavorativa svolta, alla formazione, alla partecipazione in termini di valutazione, alle opinioni e disponibilità rispetto al telelavoro ed, infine, gli aspetti connessi alla propria situazione personale e familiare (le cosiddette “variabili strutturali”).

Il tasso di risposta è stato piuttosto elevato, pari al 61,4%, segno evidente di un certo interesse rispetto alle opportunità offerte dal telelavoro.

Analisi quali-quantitativa dei dati raccolti e loro elaborazione, report finale

Il presente documento contiene i risultati dell'attività di ricerca sui temi che ruotano intorno al telelavoro in generale e nei tre enti in particolare. Il documento costituisce il report finale.

II.9 L'Amministrazione Comunale di Siena

L'indagine di fattibilità sul telelavoro all'interno dell'Amministrazione Comunale di Siena ha richiesto l'analisi dell'organigramma - dal quale si desume, tra l'altro, la presenza di 10 Settori, 7 Servizi e 2 Istituzioni, quali la Biblioteca Comunale degli Intronati ed il S.Maria della Scala – ed uno studio accurato del mansionario, fornito dall'Amministrazione stessa, per comprendere i profili professionali presenti e le mansioni da questi svolte.

Tale studio ha indotto una prima selezione di questi profili, tenendo conto della telelavorabilità delle mansioni presenti al loro interno - in base al grado di autonomia ed al livello di utilizzo degli strumenti informatici e telematici - e della presenza diffusa di tali figure professionali nell'Amministrazione di riferimento.

In seguito a questa prima selezione sono stati individuati i seguenti profili professionali: istruttore direttivo giuridico-contabile, istruttore direttivo programmatore, istruttore direttivo tecnico, istruttore programmatore, collaboratore professionale amministrativo, per un totale di 134 donne dipendenti dell'Amministrazione Comunale.

In realtà, i profili professionali caratterizzati da mansioni potenzialmente telelavorabili sono più numerosi, considerato che non ci sono ostacoli insormontabili di ordine tecnologico.

Tuttavia, come già ricordato, questa è una prima indagine sperimentale, per cui si è preferito non estendere troppo il campo di analisi onde evitare un'eccessiva dispersione delle informazioni per concentrarsi, invece, sugli eventuali cambiamenti operativi necessari per avviare la fase di sperimentazione, prima di affrontare i cambiamenti organizzativi che un'introduzione diffusa del telelavoro richiede.

Si è tenuto conto, inoltre, delle segnalazioni effettuate dai dirigenti, con i quali sono stati condotti dei colloqui individuali - 16 in tutto – sulla base di una traccia semi-strutturata che aveva il fine di conoscere la reale situazione di ogni singolo settore/servizio in merito all'organizzazione ed alle attività svolte nonché l'atteggiamento, le opinioni e la percezione del fenomeno telelavoro da parte delle figure dirigenziali.

In generale, è possibile affermare che la conoscenza delle varie forme di telelavoro non è diffusa: si fa riferimento, perlopiù, a quella domiciliare trascurando le opportunità legate al telelavoro mobile ed ai centri di telelavoro. Né risulta essere molto chiaro che cosa implichi l'introduzione per tappe del telelavoro e la sua diffusione nei vari settori dell'Amministrazione Comunale. Tanto è vero che non ci si aspetta, nel caso, un significativo cambiamento né in termini quantitativi né qualitativi: si riconosce nel telelavoro solo una diversa modalità di lavorare.

In particolare, dalle principali considerazioni emerse in merito *all'organizzazione dei settori/servizi* si può affermare che:

- generalmente, l'attuale assetto organizzativo presente nei vari settori/servizi non viene considerato come idoneo ad introdurre la pratica del telelavoro e si stenta ad ipotizzare mutamenti organizzativi in grado, invece, di consentirla. Manca, inoltre, una finalizzazione delle attività svolte ed una maggiore specificità delle mansioni, per cui tutti fanno un po' di tutto;
- in molti settori/servizi vi è la richiesta, da parte delle dipendenti, del part-time per motivi familiari, per rispondere ad una momentanea situazione di disagio e/o di necessità. Non è mai stata presa in considerazione l'ipotesi che anche il telelavoro può prestarsi a tale funzione e, addirittura, può arrivare ad integrare il part-time in modo tale che la dipendente non rinunci ad una parte della propria remunerazione né l'ente si trovi a dovere sostenere costi ulteriori per formare e remunerare personale aggiuntivo.

In termini di eventuali *difficoltà e problemi* viene evidenziato che:

- il concetto di telelavoro presente in molti dei dirigenti con cui si è avuto il colloquio è piuttosto vago, si fa fatica a vederlo praticato nel proprio settore/servizio e vi è la richiesta di maggiori informazioni, di conoscere esperienze maturate altrove per ricavarne dei suggerimenti;
- la valutazione dell'attività lavorativa risulta tuttora piuttosto difficoltosa, sia per la natura pubblica dell'attività svolta - cui male si prestano parametri quantitativi utilizzati nel settore privato - sia

per la scarsa disponibilità dei dipendenti stessi ad essere valutati. I tentativi sinora prodotti non sono risultati particolarmente efficaci e si teme che la valutazione dell'attività svolta dai telelavoratori possa costituire una difficoltà ulteriore;

- la fase del monitoraggio, già di per sé difficoltosa, potrebbe costituire un problema in più in presenza di dipendenti telelavoratori, sebbene alcuni dirigenti sostengano proprio il contrario, ossia che il telelavoro possa agevolare le attività di monitoraggio e valutazione in quanto intervengono meno aspetti psicologici e soggettivi – largamente presenti in un ambiente di lavoro – e prevale l'orientamento ai risultati;
- il telelavoro meglio si adatta a profili ad elevato contenuto professionale, dotati di forte autonomia o, all'opposto, a profili di basso contenuto professionale, caratterizzati da mansioni ripetitive, mentre viene fatto presente come nella P.A. dominino i quadri intermedi;
- esiste, almeno come difficoltà iniziale, la mancanza della storicità dell'attività svolta, sia in termini di esperienza sia perché la documentazione passata è tutta su cartaceo per cui, in caso di bisogno di vecchie pratiche, è necessaria la presenza in ufficio;
- il livello di informatizzazione dell'Ente è a buon punto. Tuttavia, se la scelta del telelavoro non deriva da una strategia che coinvolge tutto il territorio e che pone i collegamenti tra gli enti pubblici e privati fra le priorità, risulta difficile pensare ad una diffusione ad ampio spettro del telelavoro quando anche ora buona parte della documentazione è in forma cartacea;
- la cultura informatica non è ancora particolarmente diffusa e non c'è molta autonomia rispetto ai problemi che gli strumenti informatici e telematici possono presentare. A volte si chiama l'assistenza per un nonnulla;
- l'Amministrazione Comunale eroga molti servizi ai cittadini, il che implica un intenso utilizzo del front-office, che male si concilia con la pratica del telelavoro.

In termini di *rischi*, si fa presente che:

- un timore segnalato di frequente è quello di ghettizzazione per le donne che praticano il telelavoro, specie nella forma domiciliare. Questo viene talvolta percepito come una 'pausa d'arresto' del percorso di emancipazione intrapreso da tempo dal mondo femminile nel campo lavorativo, come una sorta di 'ritorno a casa' dopo essersi conquistate, a fatica, il proprio ufficio e la propria scrivania;
- il luogo di lavoro viene considerato come fonte di occasioni di incontri, opportunità per coltivare rapporti interpersonali e socializzare. Tutti aspetti, questi, che verrebbero meno nella forma del telelavoro a domicilio, il quale viene accettato, spesso, come possibile risposta ad un bisogno, come una necessità in particolari momenti della propria vita lavorativa e non come un'opportunità;
- il telelavoro nella forma domiciliare può portare ad un abbattimento della barriera tempi di vita-tempi di lavoro, più che ad una loro migliore conciliazione, con il conseguente rischio che si trasformi in super-lavoro e si perdano di vista le motivazioni personali che avevano indotto la scelta del telelavoro;
- molti dirigenti paventano il rischio che l'introduzione del telelavoro impedisca un'efficace attività di controllo e valutazione del lavoro svolto dai dipendenti. La presenza fisica è più rassicurante, la timbratura del cartellino continua a rappresentare un punto fermo, si può controllare di persona il tempo impiegato a fini lavorativi come quello dedicato alle pause.

In termini di opportunità, è possibile che:

- il telelavoro permetta alle donne di riuscire a gestire meglio, specie in particolari momenti, i propri tempi ed a conciliare esigenze diverse, sia di ordine personale e familiare che lavorativo, senza dovere sopportare rinunce indesiderate;
- il telelavoro permetta all'Amministrazione Comunale di rendersi più plastica e flessibile, migliorando la propria efficienza ed efficacia operativa e, al contempo, andando incontro alle esigenze del personale;

- la pratica del telelavoro favorisca l'autonomia e la responsabilità delle varie figure professionali nonché lo spirito d'iniziativa ed il problem solving che l'ambiente dell'ufficio, invece, non sempre stimola;
- il telelavoro migliori la produttività individuale in quanto vi è la consapevolezza che la valutazione viene effettuata sulla base del rispetto dei tempi e degli obiettivi concordati e, inoltre, il contesto domiciliare può favorire la concentrazione poiché si evitano le distrazioni e le interruzioni, frequenti in un ufficio.

Tali considerazioni delle figure dirigenziali sono state incrociate con quelle emerse dai questionari motivazionali inviati alle 134 donne dipendenti selezionate secondo i criteri precedentemente ricordati. Hanno risposto in 95, pari ad una percentuale del 70,9%.

II.10 L'Amministrazione Provinciale di Siena

L'indagine di fattibilità sul telelavoro all'interno dell'Amministrazione Provinciale di Siena ha richiesto l'analisi dell'organigramma, che prevede la presenza di 13 servizi, e lo studio del mansionario – tra l'altro in corso di revisione - fornito dall'Amministrazione stessa, per comprendere i profili professionali presenti e le mansioni da questi svolte.

Tale studio ha indotto una prima selezione dei profili, tenendo conto della telelavorabilità delle mansioni presenti al loro interno - in base al grado di autonomia ed al livello di utilizzo degli strumenti informatici e telematici – e della presenza diffusa di tali figure professionali nell'Amministrazione di riferimento.

In seguito a questa prima selezione sono stati individuati i seguenti profili professionali: istruttore amministrativo, istruttore contabile, istruttore programmatore, istruttore consollista, istruttore amministrativo contabile, istruttore direttivo amministrativo, istruttore direttivo contabile, istruttore direttivo tecnico, istruttore direttivo assistente sociale, istruttore direttivo amministrativo contabile, funzionario cultura e istruzione, funzionario tecnico, funzionario amministrativo, funzionario giuridico amministrativo, funzionario contabile, esecutore operatore computer, collaboratore professionale amministrativo, per un totale di 120 donne dipendenti dell'Amministrazione Provinciale.

La numerosità dei profili professionali censiti è connessa alla natura dell'Ente che, rispetto all'Amministrazione Comunale, eroga molti meno servizi direttamente ai cittadini/utenti e prevede più attività di carattere amministrativo e tecnico.

Si è tenuto conto, inoltre, delle segnalazioni effettuate dai dirigenti, con i quali sono stati condotti dei colloqui individuali - 12 in tutto – sulla base di una traccia semi-strutturata (analoga a quella utilizzata con i dirigenti dell'Amministrazione Comunale) che aveva il fine di conoscere la reale situazione di ogni singolo servizio in merito all'organizzazione ed alle attività svolte nonché l'atteggiamento, le opinioni e la percezione del fenomeno telelavoro da parte delle figure dirigenziali.

Anche in questo caso, al pari di quanto riscontrato nell'Amministrazione Comunale, è possibile affermare che la conoscenza delle varie forme di telelavoro non è diffusa: si fa riferimento, per lo più, a quella domiciliare trascurando le opportunità legate al telelavoro mobile ed ai centri di telelavoro, particolarmente interessanti per una struttura, come quella dell'Amministrazione Provinciale, caratterizzata da una maggiore dispersione sul territorio rispetto a quella Comunale. Né risulta essere molto chiaro che cosa implichi l'introduzione per tappe del telelavoro e la sua diffusione nei vari servizi dell'ente.

Va segnalato, infine, la presenza di mutamenti in corso tesi a configurare l'Amministrazione Provinciale sempre più come ente di programmazione e progettazione, per cui non vi è molta chiarezza sui futuri sviluppi organizzativi che andranno ad interessare tale Amministrazione.

E' possibile riscontrare, tuttavia, un atteggiamento di curiosità nei confronti del telelavoro e la consapevolezza che per la sua introduzione necessita una migliore organizzazione 'a rete' dell'Amministrazione stessa e con gli altri enti locali presenti sul territorio.

Relativamente all'*organizzazione del lavoro* dei singoli servizi, va notato che:

- in molti servizi vi è la richiesta, da parte delle dipendenti, del part-time per motivi familiari, per rispondere ad una momentanea situazione di disagio e/o di necessità. Non è mai stata presa in considerazione l'ipotesi che anche il telelavoro possa prestarsi a tale funzione e, addirittura,

possa arrivare ad integrare il part-time in modo tale che la dipendente non rinunci ad una parte della propria remunerazione né l'ente si trovi a dovere sostenere costi ulteriori per formare e remunerare personale aggiuntivo;

- l'attuale assetto organizzativo dei servizi, in genere, non viene ritenuto idoneo all'introduzione del telelavoro anche per la presenza consistente di documentazione in forma cartacea;
- è diffusa la convinzione che, se ci sono molte persone che telelavorano, non si riesce più a fare fronte agli imprevisti che continuamente modificano i piani di lavoro a livello di singolo servizio.

Le principali *difficoltà* segnalate sono:

- il livello di informatizzazione dell'ente, anche se discreto, non consente la diffusione a largo spettro della pratica del telelavoro;
- la cultura informatica non è poi così radicata, sono poche le persone ad avere una reale dimestichezza con gli strumenti informatici e telematici;
- la prassi di monitorare il lavoro svolto attraverso riunioni periodiche. Si ha la percezione, di conseguenza, che il telelavoro crei difficoltà proprio ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'attività svolta dai dipendenti;
- in termini di valutazione, il ricorso generale alla griglia standard di riferimento, arricchita di parametri personali e soggettivi che male si prestano a valutare, invece, un'attività svolta attraverso il telelavoro;
- la necessità di creare le condizioni – da un percorso formativo adeguato alla presenza di un tutor in grado di aiutare nella risoluzione dei problemi - affinché il personale dirigente non si tiri indietro e non ricorra ad alibi pretestuosi al momento dell'introduzione di modalità operative di lavoro innovative, quale è il telelavoro;
- perplessità di ordine economico relative ad una possibile introduzione del telelavoro, con relativa copertura dei costi che l'Amministrazione si troverebbe a dovere sostenere a fronte delle stesse entrate.

Si ritiene che i maggiori *rischi* che il telelavoro possa portare con sé siano:

- l'ambiente di lavoro fornisce opportunità di relazioni e di socializzazione, mentre il telelavoro, se praticato nella forma domiciliare, può essere frustrante ed indurre un eccessivo senso di isolamento ed allontanamento dall'ente di appartenenza, con conseguenze negative in termini di senso di identità e di appartenenza da parte della dipendente;
- il timore che i telelavoratori possano essere lasciati in disparte rispetto ai meccanismi di progressione interna di carriera: si ha paura di allontanarsi dal luogo abituale di lavoro e di sentirsi marginalizzati.

In termini di *opportunità*, si pensa che:

- i telelavoratori possano vivere in una condizione di minore stress fisico e mentale in quanto non sono soggetti a continui spostamenti e possono godere di una situazione di maggiore tranquillità e serenità, avendo anche la possibilità di scegliere, in buona parte, i propri tempi di lavoro;
- l'introduzione del telelavoro presupponga un percorso formativo che può costituire un'occasione di crescita professionale e di miglioramento della qualità della propria prestazione sia per il dirigente che lo promuove che per la dipendente che lo pratica;
- la riorganizzazione dell'assetto amministrativo dell'ente possa portare ad un innalzamento dei livelli di efficienza ed efficacia delle attività svolte.

Le considerazioni espresse dai dirigenti sono state incrociate con quelle manifestate dalle 120 dipendenti, cui è stato inviato il questionario motivazionale. Hanno risposto in 79, pari al 65,8%.

II.11 L'ASL 7 di Siena

L'idea progettuale dell'introduzione del telelavoro ha raccolto, sin dall'inizio, molti consensi all'interno della ASL 7, dove erano già state avviate iniziative promosse dal Comitato di Ente per le Pari Opportunità Uomo-

Donna e rivolte ad una gestione attiva del periodo della maternità - tesa a non interrompere in toto il rapporto con l'Ente e l'attività lavorativa - nella quale il telelavoro poteva rappresentare un'opportunità ulteriore.

Al fine di valutare il consenso su una possibile diffusione del telelavoro nelle sue diverse forme, e cercare di comprenderne i relativi rischi ed opportunità, sono stati promossi 17 incontri che hanno coinvolto la direzione aziendale, i responsabili dell'area funzionale amministrativa, dell'area funzionale tecnica, dello staff della direzione sanitaria e dello staff della direzione aziendale, oltre ai direttori delle U.O. acquisizione beni e servizi, U.O. affari legali e contratti, U.O. gestione del personale, U.O. gestione magazzino ed attività economiche, U.O. affari generali, U.O. tecnologie sanitarie, U.O. controlli di gestione, U.O. formazione permanente del personale e relazioni sindacali, U.O. sistema informativo, U.O. tecnologie e procedure informatiche, U.O. relazioni pubbliche.

A questi si sono aggiunti gli incontri promossi nelle Zone, dove erano presenti, oltre ai responsabili di zona, i direttori delle U.O. supporto tecnico, i responsabili dell'attività infermieristica territoriale ed i responsabili dell'attività infermieristica ospedaliera.

L'insieme degli incontri è stato preceduto da un'analisi dell'organigramma complessivo della ASL, articolata in Centro Direzionale e suoi sottosistemi, in Zone e rispettive sub-articolazioni.

La direzione aziendale, dopo avere manifestato il suo assenso sulle modalità di conduzione dell'indagine di fattibilità, ha collaborato attivamente alla stessa fornendo informazioni utili all'individuazione dei profili professionali più idonei a praticare in tempi brevi il telelavoro e dando suggerimenti su tematiche complesse quali, ad esempio, i processi di riorganizzazione in corso previsti dal Piano Sanitario Regionale 2002-2004. Lo stesso dicasi a proposito della preziosa collaborazione manifestata nelle singole Zone.

Nel corso dell'indagine, in effetti, il telelavoro si è presentato come uno strumento in grado di offrire opportunità che vanno al di là della gestione del periodo della maternità ed arrivano ad interessare processi di riorganizzazione in corso nella ASL 7, previsti dal Piano Sanitario Regionale 2002-2004.

Questo ultimo, approvato dalla Giunta della Regione Toscana, persegue tre obiettivi di fondo: migliorare la salute ed il benessere della popolazione; incrementare i livelli di soddisfazione e di partecipazione dei cittadini; stimolare l'efficienza e la sostenibilità del sistema.⁷

L'idea alla base del Piano è che la salute dei cittadini non dipenda soltanto da quanto si investe nella sanità ma anche da altri fattori, che incidono sulla sicurezza nella vita e nel lavoro, sulla qualità dell'ambiente e della vita sociale, sulla gestione del territorio, sullo sviluppo economico nonché sull'istruzione, la formazione e l'informazione.

Di conseguenza, si configura come un Piano integrato che coinvolge non solo le strutture sanitarie ma anche gli enti locali ed il Terzo Settore, e pone in essere un processo di riorganizzazione teso a concentrare alcune funzioni e realizzare economie nelle strutture di supporto per investire in prevenzione e qualità, diffondere le innovazioni, migliorare i servizi e la programmazione.

A tale fine, si prevede uno snellimento dell'intera struttura sanitaria toscana in funzione di un'articolazione basata su Regione, aree vaste (3), Asl (12), Zone (34), distretti (56). Il Piano prevede l'abolizione dei 56 distretti e la creazione delle 34 zone-distretto, dotate di una propria struttura ed un proprio budget.

In particolare, il processo di riorganizzazione in corso presuppone un potenziamento delle funzioni gestionali di area vasta – l'azienda USL 7 rientra nell'area del centro sud che comprende le ASL di Siena, Arezzo, Grosseto e l'A.O. di Siena – quali la funzione degli acquisti, quella della gestione logistica dei materiali e, probabilmente, alcune funzioni di natura tecnico-amministrativa tipiche della gestione aziendale pubblica e privata come, ad esempio, la gestione del personale ed attività di fatturazione.

Si tratta di funzioni che sono state coinvolte, nel mondo produttivo privato, in processi di riagggregazione e specializzazione finalizzati ad innalzare il livello di efficienza del sistema. Del resto, attualmente, a livello di area vasta trovano soluzione le richieste di prestazioni sanitarie del 93% degli abitanti di ciascuna area, secondo i dati forniti dal Piano Sanitario Regionale. Ciò significa che è stata attuata una buona distribuzione dei servizi e che si possono evitare duplicazioni ottimizzando prestazioni, strutture e servizi.

L'intento è quello di accentuare la natura di fornitrici di servizi alla persona ed alla collettività propria delle Aziende Sanitarie Locali riducendone, parallelamente, i compiti negli ambiti gestionali e di supporto e riallocando tali compiti a livello sovraaziendale nell'intento di migliorare il livello di efficienza ed efficacia.

⁷ Informazioni tratte dal Piano Sanitario Regionale 2002-2004.

Ciò comporta, altresì, lo sviluppo di programmi volti ad incrementare la qualità dei servizi e dell'organizzazione anche attraverso un ripensamento dell'assetto delle risorse umane, tenendo conto pure delle nuove figure professionali che emergono a seguito dei modificati processi formativi per l'accesso.

Inoltre, il Piano contempla l'opportunità di andare a sperimentare, in alcune ASL e su specifici settori di intervento, modalità di organizzazione del lavoro innovative, tenuto conto dei nuovi ruoli, dei carichi di lavoro e delle difficoltà di reclutamento di alcune figure professionali.

E' in questo ambito che, principalmente, si colloca l'introduzione e la diffusione del telelavoro nella ASL 7.

I colloqui condotti con le figure dirigenziali presenti nel Centro Direzionale come nelle Zone hanno contribuito a mettere in luce alcune dinamiche in corso, nonché possibili rischi ed opportunità derivanti dall'introduzione del telelavoro nella ASL 7.

In relazione alle *dinamiche in corso*, va sottolineato come siano emerse forti preoccupazioni legate al tema della mobilità del personale una volta che saranno state accorpate alcune funzioni a livello di area vasta, preoccupazioni che si vanno ad aggiungere a quelle legate all'introduzione di un modello organizzativo basato su una struttura a matrice - articolata su di un'asse professionale e un'asse progettuale - tesa a promuovere l'integrazione delle competenze ed una maggiore flessibilità nonché ad individuare con precisione responsabilità sia a livello di processo che sul piano professionale.

In proposito, ciò che è stato posto in evidenza è la condivisione ideale di tale modello e, nello stesso tempo, una certa perplessità - sul piano pratico - rispetto, in particolare, alle connessioni fra l'asse professionale e quella progettuale, laddove viene meno il coordinamento fra le figure professionali interessate e viene data priorità al ruolo svolto dal responsabile di processo ed al risultato finale perseguito, trascurando in parte ciò che avviene lungo il percorso che porta all'output finale.

Perplessità analoghe vengono riproposte nel momento in cui viene promosso un ulteriore cambiamento sul piano organizzativo - l'accentramento di alcune funzioni a livello di area vasta, per l'appunto - di cui si condividono, in buona parte, le finalità ma si temono le modalità, specie sul piano delle figure professionali coinvolte, delle singole persone, delle loro motivazioni, della loro vita quotidiana.

In proposito, si è parlato spesso, nel corso dei colloqui condotti, di mobilità del personale e di riqualificazione di alcune figure professionali ed il telelavoro è stato individuato come una modalità operativa che permette di affrontare tali problematiche, sia nella forma di lavoro a domicilio che di lavoro mobile che di uffici-satellite, per i quali la ASL 7 disporrebbe già, eventualmente, di appositi spazi.

Del resto, è stato fatto notare come già nel 1995, in seguito all'accorpamento della Usl sulla base del decreto 502/93, diversi lavoratori avessero presentato una relazione in cui si chiedeva di disporre dell'opportunità del telelavoro per fare spostare le mansioni piuttosto che le persone.

Inoltre, nei colloqui sono stati messi in luce due movimenti in corso: da un lato, si procede verso un accentrimento di alcune funzioni al fine di ottimizzare le risorse disponibili e realizzare economie di scala e di gestione; dall'altro, si va verso un decentramento sul territorio per fare sì che le informazioni ed i servizi siano resi disponibili a livello locale e prontamente utilizzabili dai cittadini/utenti. Movimenti, questi, che possono essere entrambi accompagnati ed assecondati dall'introduzione del telelavoro, il quale si configura come uno degli strumenti maggiormente in grado, allo stato attuale, di contribuire alla flessibilità delle persone e delle organizzazioni senza inficiare la qualità della vita come quella dei servizi prestati.

Nei colloqui con le figure dirigenziali sono state affrontate, tra l'altro, le tematiche legate alle difficoltà che potrebbero ostacolare la diffusione del telelavoro nonché gli eventuali rischi ed opportunità che la pratica del telelavoro può comportare, andando così ad indagare anche sulla percezione soggettiva che si ha di questo modo di lavorare.

Tra le *difficoltà* principali viene segnalato:

- l'attuale organizzazione di lavoro nei singoli uffici e, in particolare, a livello di Zona, si caratterizza per il fatto che, sovente, tutti fanno un po' di tutto e manca una finalizzazione delle singole attività svolte. Di conseguenza, risulta difficile separare le mansioni e ridistribuire i carichi di lavoro fra telelavoratori e colleghi che restano in ufficio, come richiede l'introduzione della pratica del telelavoro;

- gli utenti dei servizi socio-sanitari sono spesso soggetti svantaggiati (anziani, immigrati, ecc.), abituati ad avere un rapporto diretto con il personale dell'Ente. Per cui, laddove risulta possibile promuovere il telelavoro per alcune attività – si pensi al CUP – bisogna altresì continuare a garantire, parallelamente, un servizio di front-office, onde favorire l'accessibilità all'offerta per tutti;
- il livello di informatizzazione della ASL 7 è molto buono, ma non tutto il personale è in grado di sfruttarne appieno le potenzialità, sia per scarsa cultura informatica sia per resistenze di ordine culturale nei confronti delle innovazioni in generale e di tipo tecnologico in particolare;
- in molte U.O. è stata evidenziata una dotazione organica minima, ed il personale presente ha comunque diritto a ferie, permessi, malattie, ecc., per cui si guarda al telelavoro come ad una modalità operativa che può restringere ulteriormente la numerosità delle persone fisicamente presenti nell'ufficio, con il rischio conseguente, per coloro che continuano a lavorare in ufficio, di vedersi aumentare il carico di lavoro e di trovarsi in difficoltà al momento di esercitare i propri diritti, come quelli sopra citati;
- molti dirigenti concordano sul fatto che, sostanzialmente, non ci sono ostacoli di ordine tecnologico all'introduzione del telelavoro quanto, piuttosto, di ordine organizzativo in quanto ritengono siano carenti procedure certe e trasparenti. In altre parole, gli eventuali limiti non sono legati alla tipologia di attività telelavorabili ma all'assetto organizzativo ed alle sue procedure.

Fra i *rischi* percepiti, è importante sottolineare che:

- il telelavoro può presentare aspetti meno desiderabili in termini di socializzazione e rapporti interpersonali, specialmente nei casi in cui l'attività lavorativa si configura come principale fonte di occasione di incontri e di possibilità di coltivare legami sociali. Di conseguenza, viene accettata, in genere, solo la forma di telelavoro che prevede rientri periodici nell'abituale luogo di lavoro, quasi a volere garantire 'il volto umano' del telelavoro, come affermato più volte;
- sono diffusi i timori legati al rischio di avere minori opportunità di carriera nel momento in cui il telelavoro, specie nella forma domiciliare, rende 'meno visibili' agli occhi dei dirigenti e dei responsabili dell'ufficio di appartenenza.

Il telelavoro viene considerato come un'*opportunità* per:

- gestire i processi di mobilità delle persone in presenza di modifiche dell'attuale assetto organizzativo, in modo tale da contribuire al miglioramento della qualità della vita dei singoli individui, non più costretti a spostarsi anche per molti chilometri rispetto al proprio domicilio;
- porre un freno all'emigrazione lavorativa e favorire lo sviluppo socio-economico di aree disagiate, come è stato fatto presente nella zona dell'Amiata;
- favorire il decentramento dei servizi sul territorio in modo tale da essere più consapevoli dei reali bisogni delle persone e contribuire a migliorare la qualità della vita a livello locale, rendendo ogni territorio autonomo anche sotto il profilo amministrativo;
- accrescere la 'cultura di rete' all'interno dell'organizzazione anche attraverso il ricorso sostenuto agli strumenti informatici e telematici come, ad esempio, l'utilizzo del telelavoro mobile per migliorare la qualità del servizio di assistenza domiciliare;
- razionalizzare le attività svolte, riorganizzare i processi di lavoro definendo maggiormente mansioni e carichi di lavoro così da innalzare il grado di efficienza ed efficacia delle funzioni svolte;
- introdurre elementi di elasticità e flessibilità nell'organizzazione per attenuare le diseconomie e sfruttare i costi delle connessioni telematiche, in prospettiva decrescenti.

E' stato segnalato come esistano due U.O. - Sistema Informativo, Tecnologie e Procedure Informatiche - che si trovano già nelle condizioni di potere introdurre da subito il telelavoro sia per il tipo di attività svolte che per l'organizzazione lavorativa in esse presente.

Oltre ai colloqui con i dirigenti, è stato inviato un questionario motivazionale alle donne dipendenti della ASL 7, selezionate in base al profilo professionale ed appartenenti ai settori amministrativi e tecnici.

I profili professionali censiti sono: assistente amministrativo, coadiutore amministrativo, collaboratore amministrativo professionale esperto ric. Art.68 DPR 384/90, collaboratore amministrativo professionale, operatore tecnico centralinista, programmatore, per un totale di 222 questionari inviati cui hanno risposto in 119, pari al 53,6%.

III.1. Analisi dell'universo

L'indagine descrittiva della pianta organica dei tre enti promotori ha riguardato circa 2000 donne dipendenti di USL 7, Provincia di Siena e Comune di Siena. La disponibilità di informazioni qualitative strutturali su ogni singola dipendente ha inoltre permesso di collocare ognuna di loro all'interno dei rispettivi settori e servizi di ciascuna amministrazione. Il profilo professionale e la mansione svolta si sono resi indispensabili per meglio definire quella che abbiamo chiamato la propensione al telelavoro.

I criteri di selezione adottati sono stati discussi con i dirigenti ed il lavoro ci ha portati all'individuazione di 477 donne alle quali sono stati inviati i questionari. Le prime variabili discriminanti considerate sono state il profilo, le mansioni, i livelli ed hanno inciso in maniera determinante sulla selezione che ha portato alla definizione del campione.

I 477 questionari, rivolti ad un quarto circa delle lavoratrici, sono stati recapitati al posto di lavoro direttamente dai responsabili di progetto di USL, Provincia di Siena e Comune di Siena.

	Universo donne	Campione scelto	% campione su universo	Intervistate	Tasso di risposta
USL	1.353	222	16,4%	119	53,6%
Provincia	159	120	75,5%	79	65,8%
Comune	400	134	33,5%	95	70,9%
Totale	1.912	477	24,9%	293	61,4%

La risposta è arrivata per posta interna; al termine della rilevazione, la resa è stata di 293 questionari, con un tasso di risposta globale oltre il 60%; un dato promettente, che consente di procedere alla fase di analisi, lasciando inalterati gli obiettivi prefissi di individuare il primo nucleo di individui per la sperimentazione e formazione sul telelavoro e di evidenziare le caratteristiche e i fattori che implicano la maggiore inclinazione della persona per il passaggio al lavoro svolto a distanza.

III.2. Analisi del campione

3.2.1. Le caratteristiche fondamentali del campione

Per fotografare brevemente le caratteristiche del campione delle donne che hanno risposto al questionario, occorre prendere avvio dalle variabili strutturali.

Il campione è costituito dal 40,6% di dipendenti della USL, dal 32,4% del Comune di Siena e per la restante parte del 27% di donne che lavorano presso l'Amministrazione Provinciale.

Per una metà, il campione risulta residente nel capoluogo di provincia, per la parte restante si evidenzia una certa omogeneità di area, con alcuni sconfinamenti fuori provincia.

L'analisi per classi d'età concentra la maggioranza delle intervistate nella classe mediana tra 36 e 50 anni (65,2%); il 21,2% ha meno di 36 anni mentre le lavoratrici più anziane (più di 50 anni) costituiscono il 13,7% del campione.

Quasi 3 su 4 delle donne oggetto dell'indagine risultano coniugate o conviventi (71,7%); a queste si aggiungono le ragazze nubili per una quota del 20,1% mentre parti residuali sono rivestite dalle donne separate (5,1%) e vedove (1,4%). E' evidente la connessione con la composizione del nucleo familiare; sono il 7,2% le donne che abitano da sole, mentre la concentrazione maggiore si registra attorno alla famiglia tipo (convivente/marito e figli) pari al 53,6% delle intervistate; la "coppia" è rilevata nel 15% dei casi mentre le situazioni di famiglia allargata (convivente/marito, figli e genitori/suoceri) caratterizzano lo status familiare del 7% delle donne. Altre abitano con i genitori (9,2%), altre ancora da sole con i figli (3,4%) e con i figli e genitori (1%).

La composizione del nucleo familiare presenta dei punti di criticità particolarmente nelle situazioni di famiglie allargate (con nonni) e nei casi di donne sole con figli. Questi aspetti incideranno nella selezione del primo gruppo di donne con le quali verrà avviata la prima sperimentazione sul telelavoro.

Relativamente al livello di scolarizzazione, la classe verso la quale si accentrano le risposte è quella in possesso del diploma di scuola media superiore (62,8%). Più incidente l'elevato titolo di studio – laurea o post laurea – (27,6% delle intervistate) rispetto al conseguimento del diploma di scuola dell'obbligo (9,6%).

La distanza media tra il luogo di lavoro e il domicilio è circa 14 chilometri, dato che sembra fortemente connesso al fatto che quasi la metà del campione abita a Siena e oltre i tre quarti di esso vi lavora; per il 13% del campione la distanza da percorrere tutte le mattine è superiore a 35 chilometri e per il 5% addirittura superiore ai 50 chilometri. In 8 casi si rileva una distanza compresa tra 70 e 95 chilometri, dato che sicuramente contribuisce ad una situazione di disagio della donna nell'esercizio della vita lavorativa e non.

Aspetto estremamente connesso è il tempo impiegato per percorrere tali distanze con i mezzi di trasporto utilizzati; il 51% del campione raggiunge il posto di lavoro direttamente con la propria auto, soprattutto se risiede lontano; l'uso della macchina infatti contribuisce a ridurre i tempi di percorrenza per tragitti lunghi. Quote minori sono rilevate per gli altri mezzi; tra questi emerge l'uso dei mezzi pubblici (34,8%), utilizzati sia dai residenti in città, che da quanti abitano lontano. Da qui la pur lieve disfunzione nel legame tra distanza e tempo, che consente l'emergere di tempi di percorrenza molto differenziati e proporzionalmente inversi alla distanza da percorrere, ovvero chi abita lontano ma utilizza l'auto impiega meno tempo di chi, pur vicino, utilizza il mezzo pubblico. Poco frequente l'utilizzo dello scooter/motorino (5,8%) e dell'auto condivisa con altri (7,2%). Il 17,7% delle intervistate raggiunge il posto di lavoro direttamente a piedi.

In base a tale analisi, oltre metà del campione (55%) non impiega oltre 20 minuti per raggiungere il posto di lavoro; al 10% delle donne intervistate occorrono oltre 50 minuti mentre agli 8 casi estremi visti per la distanza in chilometri è associato un tempo tra l'ora e mezzo e le due ore.

Una persona su tre (36%) partecipa ad una qualche forma di attività sociale; tra le attività svolte risaltano quelle sportive (23%), del volontariato e dell'associazionismo (8,2%), di partiti e sindacati (8,5%), di parrocchia (5,5%).

Due su tre (68%) delle donne del campione conoscono almeno una lingua straniera, con la preferenza per la lingua inglese (54,6%).

3.2.1.1. Gli atteggiamenti nei confronti del telelavoro

Fra i dati più significativi dell'intero questionario quello relativo alla disponibilità a partecipare ai percorsi formativi che raggiunge il 77% tra le intervistate; un indice di disponibilità ed interesse molto alto nei confronti del telelavoro. La prima impressione è che agli occhi delle intervistate appaia sicuramente come una opportunità interessante, per la quale valga senz'altro la pena impegnarsi in percorsi formativi.

L'atteggiamento verso il telelavoro da parte delle intervistate appare da subito sostanzialmente positivo: mediamente il campione si considera sufficientemente preparato ad affrontare le difficoltà del telelavoro (95%) anche se esprime il bisogno di integrazione delle competenze di cui pensa di disporre (56%). In ogni caso, sempre il 55%, dichiara di poter comunque contribuire al sistema di valutazione del lavoro fatto a distanza offrendosi come risorsa utile per l'avvio dell'esperienza.

La sua preoccupazione è rivolta verso l'autonomia, che rappresenta uno dei punti di debolezza.

La fisionomia appena descritta dell'atteggiamento più ricorrente del campione nei confronti del telelavoro non deve nascondere la presenza di una quota più ristretta di donne il cui atteggiamento appare, per certi versi, ancora più interessato nei suoi confronti. Il 14% del campione si dichiara "molto ben preparato" sulle conoscenze informatiche e telematiche; quota che raggiunge il 30% con le donne che si dichiarano assolutamente autonome a svolgere la mansione attuale di lavoro con il livello di professionalità e conoscenze tecnologiche raggiunte.

La consapevolezza di dover ridefinire i criteri di valutazione del lavoro attuale qualora questo venisse svolto a distanza, e la volontà di rendersi disponibili per contribuire a realizzare i processi necessari all'introduzione del telelavoro nella propria azienda, sono espresse dal 40% delle intervistate. Nonostante la ritrosia della più ampia parte del campione meno consapevole e meno disponibile (60%), la quota di risposte positive è decisamente significativa ai fini di una parte del nostro lavoro, cioè dell'individuazione del gruppo maggiormente interessato e predisposto.

3.2.1.2. I rischi e le opportunità

In una sezione del questionario sono trattati gli aspetti relativi alla valutazione dei rischi e delle opportunità che si possono incontrare nell'affrontare l'esperienza del telelavoro.

Se tale valutazione avviene in una scala graduale confrontabile, ci accorgiamo immediatamente la notevole predominanza delle note positive connesse alle opportunità rispetto alle negative offerte dai rischi. Il campione dunque guarda con interesse alle opportunità che il telelavoro offre, considerandole generalmente molto positive, mentre appare significativamente meno preoccupato di fronte ai rischi che pure comporta.

Valutazione "Molto positiva" dell'aspetto		Valutazione "Molto pericolosa" dell'aspetto	
Risparmio economico e di tempo per minori spostamenti	49,7%	Rischio di ghettizzazione per le donne	27,6%
Migliore qualità della vita	30,8%	Mancanza/rarefazione dei rapporti sociali con colleghi/e	33,9%
Minori controlli	1,0%	Rischio di riduzione delle opportunità di carriera	27,3%
Maggiore autoresponsabilità e autonomia nel lavoro	30,8%	Disturbo nello svolgimento lavoro (presenza bambini, anziani)	7,7%
Minori elementi di disturbo che favoriscono la concentrazione sul lavoro da svolgere	23,8%	Rischio di impoverimento professionale	23,4%
Maggiore autoresponsabilità e autonomia nella gestione del tempo	47,6%	Rischio di perdita dei confini tra vita familiare e vita lavorativa	29,0%
Possibilità di affrontare situazioni critiche della vita (es. assistenza familiari, separazioni, prolungamenti di maternità, seguire figli....)	71,3%		

Tra gli items proposti, particolare attenzione viene rivolta al risparmio economico e di tempo per minori spostamenti (50%). Naturalmente questo aspetto riveste particolare importanza per quante abitano molto lontano dal luogo di lavoro, invece un elemento di interesse generalizzato riveste il fatto di poter disporre di una maggiore autonomia nella gestione del tempo (48%). Se si considera che eravamo partiti dall'idea che il telelavoro rappresentasse una opportunità sia per alleviare situazioni di disagio che per migliorare la qualità della vita, possiamo considerare le distribuzioni di frequenza attorno a questi aspetti come un risultato estremamente incoraggiante in quanto evidenzia sia l'uno che l'altro.

La frequenza più elevata comunque compare in relazione alle possibilità che il telelavoro rappresenta per affrontare situazioni critiche della vita. Questo aspetto è correlato significativamente con la partecipazione alla vita sociale. Non c'è alcun nesso causale tra le due risposte, tuttavia per adesso ci accontentiamo di rilevare che le donne che hanno una vita sociale più intensa sono quelle che sentono maggiormente l'utilità che il telelavoro rappresenta per fronteggiare i momenti difficili della vita.

Relativamente ai rischi sembra prevalere un timore riferito alla perdita/rarefazione dei rapporti sociali con i colleghi, unita al timore di tornare ad una dimensione di isolamento per le donne, alla quale si aggiunge la paura della cancellazione dei confini tra vita familiare e lavorativa.

Il problema della riduzione delle opportunità di carriera è un problema che attanaglia con una correlazione statistica significativa le donne più giovani e, tra queste, quelle con un più elevato titolo di studio. Queste ultime risultano particolarmente preoccupate anche per il rischio di impoverimento professionale.

3.2.1.3. I momenti del telelavoro – La tutela, la promozione, il controllo

Anche se il campione ha ben presenti le opportunità che il telelavoro offre per migliorare la qualità della vita, su tutto coglie con decisione la capacità che ha di offrire risposte adeguate a particolari esigenze familiari. Il tema che lega le opportunità del telelavoro e la famiglia risalta con particolare intensità e supera in modo evidente la dimensione personale (momenti difficili personali).

In quali momenti della vita è utile il Telelavoro

Sempre	Maternità (ad integrazione delle opportunità offerte dalla normativa esistente)	Momenti difficili (personali)	In momenti di particolari esigenze familiari	Per promuovere l'arricchimento personale (studio, realizzazione progetti personali, ecc.)	Mai
12,8%	55,2%	49,0%	82,3%	31,9%	2,4%

Il telelavoro presenta sia delle opportunità che dei pericoli. Le donne hanno piena consapevolezza sia delle prime che dei secondi. Come abbiamo in precedenza osservato, esistono fra le intervistate fondati elementi di

incertezza ed un diffuso senso di inadeguatezza. Guardano con fiducia ad un tavolo che comprenda le rappresentanze politiche, sindacali e le figure dirigenziali (4,1⁸). L'evidente preferenza per la soluzione aperta a più soggetti suggerisce la necessità dell'avvio di un percorso di approfondimento attorno al problema affrontandolo sotto i diversi aspetti, ai quali possono dare un contributo i diversi organi di rappresentanza e i tecnici. Da segnalare infine che l'identità di genere è significativa e contribuisce ad assegnare ai Comitati di Ente il ruolo più significativo dopo quello attribuito al tavolo congiunto (3,1).

3.2.2. Una aggregazione omogenea del campione: i gruppi neurali delle variabili strutturali

L'osservazione descrittiva del campione rileva una forte disomogeneità interna riferita anche e soprattutto alle caratteristiche strutturali delle donne che hanno risposto alle domande del questionario (età, stato civile, composizione nucleo familiare...). In ragione di ciò, alla classica elaborazione in tabelle incrociate che indicano aspetti connessi a due a due, si è preferito procedere con una metodologia più snella e di facile interpretazione incentrata sulla scomposizione del campione totale delle donne rispondenti in diversi sottogruppi. La tecnica è incentrata proprio sulle variabili strutturali e sulla loro capacità per un verso di rendere evidenti le differenze tra i vari soggetti o tra i vari gruppi, per l'altro di individuare delle somiglianze tali da permetterci di raggrupparli con un maggiore profilo di omogeneità interna.

Occorre precisare che queste considerazioni sul profilo del campione hanno carattere per lo più descrittivo, servono solo a conoscere un po' meglio la prima fascia della popolazione femminile potenzialmente telelavorabile.

La scomposizione in sottogruppi effettuata con il metodo di classificazione delle reti neurali, la cui trattazione è rimandata in Metodologia, ce ne restituisce 6 con la caratteristica, conviene ripeterlo, di alta omogeneità fra i componenti di un gruppo e di massima differenza tra un gruppo e gli altri.

Il primo di questi è anche il più numeroso, risulta composto da 70 donne perlopiù di età compresa tra 36 e 55 anni di età (78,6%), con un 20 % oltre 50 anni, in larga parte coniugate o conviventi. Sono quelle più vicine al posto di lavoro che in molte raggiungono utilizzando i mezzi pubblici.

E' il raggruppamento delle donne meno scolarizzate, nessuna delle quali partecipa a momenti di vita sociale (partiti, parrocchia, associazioni..) e nessuna conosce una lingua straniera. Sono prevalentemente dipendenti comunali (50%).⁹

E' un gruppo che presenta un dato di coerenza interna focalizzato attorno alla bassa scolarizzazione con annessa mancata conoscenza di alcuna lingua straniera, estraneità alla vita sociale, età medio-alta. Sono però anche quelle che tendenzialmente conoscono meno bene le tecnologie informatiche e sono le meno disponibili a partecipare a percorsi formativi. Inoltre le donne di questo gruppo considerano pressoché impossibile riuscire a valutare la qualità e la quantità del lavoro che attualmente svolgono se venisse svolto a distanza. In quest'ultimo caso dichiarano che non sarebbero in grado di fornire alcun contributo alla definizione dei criteri di valutazione.

Il profilo di questo cluster corrisponde all'immagine speculare della donna telelavorabile, infatti questo accoglie il maggior numero di donne non interessate o prive dei requisiti minimi. Se per cercare di intravedere il profilo della telelavoratrice crediamo possa aiutarci l'osservazione del suo contrario, questo cluster può senz'altro aiutarci.

Gli elementi di maggiore significatività sono da ricercarsi in un atteggiamento di distacco ed in qualche modo di estraneità da una dimensione problematica che richiede un comportamento partecipativo, accettazione e coinvolgimento nella definizione dei criteri di valutazione del lavoro che svolgono, assunzione diretta di responsabilità ed un minimo di competenze anche informatiche che in questo gruppo scarseggiano.

Quello che possiamo anticipare, ed in parte fin da adesso intuire, è che gli elementi di novità che il telelavoro comporta si coniugano meglio con donne aperte alla sfida della modernità che non si può affrontare con atteggiamenti di rifiuto o chiusura, dotate di strumenti culturali e nozioni che si perdono nel giro di poco tempo se non ci si sforza di "restare al passo", cosa che le donne di questo cluster sembra siano poco disponibili a fare.

⁸ Valutazione quantitativa da 1 a 5 del ruolo svolto: 1 = ruolo modesto 5 = ruolo molto rilevante

⁹ Le dipendenti comunali rappresentano solo il 25% del campione, è evidente che la percentuale del 50% rilevata in questo gruppo rivela una forte e significativa concentrazione in grado di permetterci di affermare che risulta prevalentemente composto da dipendenti comunali

Il secondo gruppo è composto da 69 soggetti di età compresa tra 36 e 50 anni (82,6%); le rimanenti appartengono alla classe di età che supera i 50 (17,4%). Sotto questo aspetto presenta le stesse caratteristiche del precedente. Anch'esse coniugate o conviventi (88%), la maggioranza (71%) con figli. Esattamente come le colleghe appena viste non svolgono attività sociali tra quelle proposte (98,6%) però conoscono almeno una lingua, e sono molto più scolarizzate, il gruppo infatti è composto solo da donne diplomate o laureate. Nessuna delle appartenenti a questo gruppo denuncia la presenza di situazioni di disagio all'interno della famiglia; moderatamente disponibili a partecipare a percorsi formativi per accedere al telelavoro, tuttavia vi guardano con interesse per l'aiuto che potrebbe offrire in occasione di particolari esigenze familiari.

E' un gruppo con gli stessi tratti del precedente con una differenza evidente da ricercarsi in un più elevato livello di scolarizzazione. Anticipiamo qui che il livello di scolarizzazione è una delle componenti direttamente correlate con il telelavoro. Tuttavia il profilo che emerge da questo raggruppamento ne fa quello con minore tendenza alla telelavorabilità subito dopo il precedente.

Il terzo gruppo (34) è composto dalle donne più giovani. Infatti la quasi totalità ha meno di 35 anni. La metà di queste vive da sola o con il marito/convivente (media campione 23%). Solo una su cinque sono le donne laureate tra quante compongono il campione, qua ne troviamo il 59%. Tutte dichiarano di conoscere almeno una lingua straniera e per due terzi sono dipendenti della USL.

Sono donne disponibili a partecipare ai percorsi formativi, considerano il lavoro che svolgono valutabile sia per quantità e qualità, ma hanno dubbi circa le loro capacità di poter contribuire a definirne i criteri, delegando dunque questa responsabilità ad altri. Tuttavia considerano che lo si possa condurre a distanza anche in virtù dei requisiti di programmabilità che presenta.

Tra i rischi del TLV sono preoccupate prevalentemente del pericolo di vedersi ridurre le opportunità di carriera, mentre lo considerano uno strumento utile a fronteggiare i momenti difficili connessi alla maternità.

Non esistendo una correlazione significativa tra la giovane età e le preoccupazioni per la carriera, il fatto che invece compaia all'interno di questo raggruppamento composto da donne giovani, è da considerarsi piuttosto come una attenzione rivolta alla difesa di un diritto piuttosto che una ambizione di per sé, che invece sembra più presente in donne appartenenti alla classe di età centrale. Comunque si tratta pur sempre di giovani che hanno davanti a sé il problema di coniugare le prospettive di una vita professionale, che va comunque salvaguardata, e le certezze di dover affrontare opportunità e problemi connessi all'appartenenza al genere femminile. Le preoccupazioni appaiono comprensibili e legittime.

L'esistenza invece di una correlazione diretta tra età e quella che potremmo chiamare propensione al telelavoro, unitamente alle considerazioni finora fatte, potrebbero far supporre che questo sia un gruppo con un elevato punteggio nella scala della propensione. In realtà non è esattamente così, infatti una serie di altri fattori che incidono in maniera rilevante risultano assenti, tra questi le situazioni di disagio e la relativa vicinanza al posto di lavoro. Questo insieme di elementi colloca questo gruppo solo al quarto posto di questa ipotetica classifica della telelavorabilità tra i sei che compongono questo insieme.

Il quarto gruppo è composto da 37 donne di cui 12 oltre 50 anni. In proporzione è il gruppo più anziano, composto in maniera rilevante da donne sposate o conviventi (92%) mentre la media campionaria è del 73,4%. Solo il 54% delle componenti di questo gruppo conosce una lingua straniera (la media totale è 68%).

E' il gruppo che percentualmente presenta la frequenza più alta di situazioni di disagio (51,4%). La metà delle situazioni problematiche dell'intero campione si trovano qua, in questo che è uno dei raggruppamenti più piccoli. Esiste una forte connessione con l'elevato numero di famiglie allargate per la presenza di nonni.

Tuttavia il 70% partecipa attivamente alla vita sociale (la media del campione è del 36,2%).

Interessate alla formazione in vista del telelavoro confidano nell'autonomia di cui attualmente godono nello svolgimento del loro lavoro e nelle specifiche professionalità che possiedono per valutare la qualità e la quantità del lavoro che fanno e dunque per renderlo sicuramente telelavorabile.

Nonostante le frequenti situazioni di disagio, sembrano guardare con ottimismo alle opportunità del telelavoro che considerano utile non tanto per alleviare le difficoltà che incontrano in momenti particolarmente difficili della vita, quanto piuttosto come opportunità di arricchimento personale.

E' un gruppo con elementi contrastanti riferiti al telelavoro, tra tanti la presenza di situazioni di disagio in famiglia è quello che lo rende più idoneo di quanti ne abbiamo finora considerati.

Rimangono perplessità, che la snellezza del questionario non ci ha permesso di chiarire sul ruolo della famiglia che si presenta frequentemente allargata. Quest'ultima infatti per un verso è effettivamente portatrice di problemi (presenza di disagio elevata), per un altro sembrerebbe invece offrire maggiori opportunità per alleviare i disagi che pure sono presenti.

46 donne, perlopiù coniugate, collocate praticamente tutte nella classe di età intermedia (36-50), raggiungono il posto di lavoro in auto e da sole; partecipano tutte attivamente alla vita sociale e conoscono almeno una lingua straniera: sono le donne che compongono il quinto gruppo. Dichiarano di conoscere le tecnologie informatiche, partecipano alla vita politica, praticano sport, frequentano parrocchia e associazioni di volontariato.

Sono le più disponibili a partecipare a percorsi formativi per il telelavoro e dichiarano che potrebbero contribuire alla definizione dei criteri di valutazione di quantità e qualità del lavoro che attualmente svolgono affinché possa venir condotto a distanza (72%). Tendono ad esprimere una visione molto positiva del telelavoro che considerano utile in qualunque momento della vita e del quale apprezzano tutti gli aspetti positivi che presenta, particolarmente la capacità di contribuire al miglioramento della qualità della vita, alla quale tengono in maniera particolare. Ugualmente attribuiscono importanza all'autonomia nella gestione del proprio tempo.

Questo raggruppamento raccoglie donne preziose in grado di fornire un valido aiuto anche per avviare qualunque sperimentazione basata su percorsi di qualità. Esigenti nei confronti della vita e ad un tempo disponibili, non solo a partecipare ai percorsi formativi, ma anche ad offrire competenze ed esperienze per ampliare le prospettive professionali ed ottenere un miglioramento rispondente alle loro attese.

Donne "aperte" e partecipative, attrezzate per affrontare la sfida tecnologica pensano che una maggiore autonomia offra loro la possibilità di gestirsi meglio il tempo di vita. Il telelavoro potrebbe anche essere utile in particolari momenti difficili ma per loro rappresenta in ogni caso uno strumento da utilizzare sempre e comunque. Abbiamo incontrato le donne che cercavamo.

A questo punto giova forse ricordare che stiamo lavorando attorno a raggruppamenti costruiti utilizzando solo alcune tra le variabili strutturali presenti nel questionario e che, nel capitolo che segue, un'analisi più complessa approfondirà questa parte dell'indagine. Tuttavia ci preme qui anticipare, che la gran parte delle donne di questo raggruppamento appartengono a quello ben più delineato che scaturisce dall'analisi neurale effettuata non solo sulle variabili strutturali bensì sugli items connessi al telelavoro e che ci permetterà di descrivere più accuratamente quelle con la più alta propensione ad una forma di telelavoro di qualità.

Il sesto gruppo è composto da 37 donne, per lo più al di sotto dei 35 anni di età (70,3%) (solo il 21% del campione ha meno di 35 anni). Nubili (95% contro il 20% della media campionaria), vivono ancora con i genitori. Il 60% lavora presso la USL (la media campionaria è del 40%).

Sono quelle che vivono più distanti. Poco più della metà (57%) dichiara di partecipare a qualche attività sociale, tra queste prediligono lo sport.

Molte conoscono almeno una lingua straniera (84% contro una media del 67% del campione). Si registra una tendenza significativa verso livelli alti di scolarizzazione. Sono le donne che dichiarano di conoscere meglio le tecnologie informatiche. Interessate alla formazione in misura leggermente superiore alla media, si considerano utili a definire i criteri di valutazione di qualità e quantità del proprio lavoro per permetterne lo svolgimento a distanza.

Giovani, sono preoccupate di dover affrontare i problemi connessi alla maternità e guardano al telelavoro come ad una opportunità per alleviarli rendendola compatibile con l'impiego che hanno.

Esiste una correlazione inversa tra l'età ed il telelavoro in base alla quale tendenzialmente più si è giovani più si è portati al telelavoro. Anche sulla base di questa, ma certamente anche per l'intero profilo, questo risulta un cluster con una buona propensione al telelavoro, secondo solo al quinto gruppo che, come abbiamo visto ottiene i punteggi massimi. Il limite sta semmai su una modesta disponibilità nei confronti dei percorsi formativi.

Le variabili strutturali che sono servite a costruire questi sei sottogruppi della popolazione campionaria, tuttavia da sole non sono sufficienti a permetterci di individuare il nucleo di massima propensione al telelavoro; per finalizzare tale obiettivo, come si è già più volte detto, si è seguito un altro criterio che verrà descritto in Metodologia. La lettura appena presentata del campione e di alcuni dei suoi possibili sottogruppi è da considerarsi utile solo a fini descrittivi, ci è servita ad approfondirne la conoscenza ma soprattutto ad evidenziare gli incroci tra i risultati emersi ed alcune tra le variabili più significative.

CAPITOLO IV – L'INDIVIDUAZIONE DEL PRIMO NUCLEO DI SPERIMENTAZIONE

IV.1 L'individuazione del Primo Nucleo di Sperimentazione del Telelavoro

Uno degli obiettivi principali dell'indagine era quello di individuare un gruppo di donne, tra quelle occupate nei tre enti e rispondenti al questionario proposto, che abbiano la maggiore propensione ad entrare nel nucleo di avvio della sperimentazione e della formazione al telelavoro.

Un gruppo omogeneo che scaturisca dalla visione complessiva delle donne intervistate (17 aspetti in totale, opportunamente pesati e analizzati), dal loro atteggiamento nei confronti del TLV, dalle loro motivazioni, dalla valutazione delle opportunità e dei rischi, dalla presenza di situazioni di disagio interno alla famiglia.

Tutti questi aspetti congiuntamente hanno consentito una classificazione delle intervistate con un punteggio finale, la cui entità costituisce il grado di propensione al telelavoro. Un voto ad ognuna, in sostanza, che esemplifichi la possibilità di telelavorare in un prossimo futuro.

La possibilità offerta di risalire all'individuo dai questionari compilati da ogni donna – svincolata precedentemente dalla Legge sulla Privacy – offre agli enti la lista di nominativi da valutare per costruire il primo nucleo della sperimentazione e della formazione al telelavoro a Siena e provincia.

IV.2. 6 domande per far emergere la propensione al Telelavoro

Un secondo obiettivo consiste invece nella determinazione di quei fattori strutturali e di atteggiamento delle persone, che hanno la capacità di indicare la propensione delle donne a svolgere attività di telelavoro.

Il questionario e la metodologia statistica ci hanno permesso di individuare le variabili ricercate, quelle particolarmente sensibili al tema del telelavoro; un set di indicatori che globalmente riesce a spiegare la variabilità dell'indice utilizzato per determinare la classificazione con il punteggio delle donne intervistate.

In particolare, sei di queste costituiscono la base dati per disporre di uno strumento versatile e predittivo che consente di cogliere la propensione di ogni donna a telelavorare.

In sostanza, attraverso questo set, si può cogliere un atteggiamento che caratterizza il profilo della telelavoratrice.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Sei disponibile alla partecipazione a percorsi di attività formativa e sperimentale2. Come valuti il seguente aspetto del TLV: Migliore qualità della vita3. Quale è la distanza che incorre tra il tuo domicilio e il tuo posto di lavoro4. Pensi di poter contribuire alla definizione, per quantità e qualità, dei criteri di valutazione del tuo lavoro fatto a distanza?5. Esistono situazioni di disagio tra i tuoi? (presenza di portatori di handicap, anziani non autosufficienti, malattie croniche, ecc...)6. Partecipi alla vita sociale (Associazioni Volontariato, Partiti/sindacati, Attività sportive, Attività di parrocchia) |
|--|

La semplice codifica dei sei items proposti potrebbe rivelarsi particolarmente utile qualora venisse attivata una "Agenzia del Telelavoro".

Le variabili, qualitativamente diverse tra loro, colgono infatti aspetti globali della vita dell'individuo; tali aspetti sono riferiti sia alla dimensione individuale che sociale, oltre che ad aspetti oggettivi (la distanza tra posto di lavoro e domicilio), fornendo una risposta all'approccio globale, problema peraltro estremamente complesso.

IV.3. IL PROFILO DELLA TELELAVORATRICE

Potremmo da subito affermare che la nostra telelavoratrice è una donna che è radicata nella società; una donna che possiede gli strumenti per comprendere la complessità che anima il mondo in cui vive e del quale coglie o intuisce le potenzialità che offre e i rischi che presenta in funzione del miglioramento della qualità della sua vita, a cui più di tutto ambisce. Lo stesso atteggiamento di consapevole preoccupazione e forte interesse esprime di fronte al telelavoro.

Il profilo che cercavamo è emerso da una elaborazione dei dati basata sulle variabili che si sono rese maggiormente esplicative nella spiegazione del punteggio che ha indicato l'identità delle donne del primo nucleo di sperimentazione del telelavoro. La metodologia di classificazione neurale ha suddiviso il campione in sei sottogruppi, completamente diversi dai precedenti, dei quali uno solo racchiude le donne che stavamo cercando, ovvero quelle che si presentano come le più idonee a svolgere il TLV.

Si tratta di un gruppo composto da 47 donne con un profilo di scolarità medio, perlopiù dipendenti della USL, di età compresa tra i 36 ed i 50 anni con un significativo numero di donne giovani ed una conoscenza molto diffusa della lingua inglese.

In base al profilo si può supporre che nel tempo le giovani verranno a rappresentare la classe più numerosa, adesso da quelle di mezza età, in quanto rivelano caratteristiche di telelavorabilità maggiori.

Sono donne sposate o conviventi ma confluiscono in questo raggruppamento quasi tutte le donne separate. Le più giovani vivono perlopiù nella famiglia di origine.

Complessivamente è il gruppo che presenta il valore più basso riferito al numero dei figli, anche se non per tutte le donne i figli rappresentano di per sé un problema, che invece sembrano riferirsi più spesso alla presenza di anziani in famiglia.

La motivazione al telelavoro per questo gruppo tuttavia non è da ricercarsi tanto in particolari condizioni di disagio, quanto piuttosto nella spinta verso una migliore qualità della vita.

Infatti le donne di questo gruppo sono dinamiche e partecipano attivamente alla vita sociale (politica, sport, parrocchia, associazioni...). Connesso a questo aspetto compare una spiccata sensibilità a considerare il TLV non solo utile in particolari momenti difficili della vita, quanto piuttosto come una opportunità che potrebbe essere colta in qualunque momento. Tuttavia le donne più giovani che compongono questo raggruppamento mostrano un evidente interesse per l'aiuto che potrebbe derivare loro nei momenti della maternità, anche per non correre il rischio di perdere opportunità di carriera, nei confronti della quale mostrano adeguata attenzione.

E' anche il gruppo che sente maggiormente il problema della distanza dal luogo di lavoro essendo le donne che impiegano più tempo per raggiungerlo.

In prevalenza composto da donne attive e con forti attese nei confronti della vita, vi compaiono anche quelle persone che vivono in condizioni non convenzionali (es. donne sole con figli, sole con genitori, sole con genitori e figli ecc...). Questo fa sì che le situazioni di disagio in famiglia (presenza di portatori di handicap, anziani non autosufficienti, problemi organizzativi...) risultino alla fine presenti in maniera superiore alla media.

Questo significa che il gruppo è composto per la maggior parte da donne dinamiche e per una pur significativa minoranza da donne che devono affrontare situazioni non facili. In questa distribuzione non è da ricercare alcun continuum, sono invece due sottogruppi piuttosto ben delineati.

4.3.1. Gli atteggiamenti

Le donne che si candidano al TLV rivelano un atteggiamento di disponibilità ed interesse nei suoi confronti. Conoscono ed utilizzano bene le tecnologie informatiche e telematiche necessarie per la conduzione del lavoro che attualmente svolgono, pensano che queste conoscenze saranno senz'altro sufficienti a garantir loro l'autonomia necessaria per lo svolgimento delle stesse mansioni a distanza. Sono disponibili a partecipare al percorso di formazione e ritengono possibile una valutazione della qualità e della quantità del lavoro attuale anche se venisse svolto a distanza.

L'atteggiamento responsabile e partecipativo è confermato dalla disponibilità a contribuire alla definizione dei criteri di valutazione del lavoro fatto a distanza, e dall'idea di essere comunque utili in virtù anche dell'esperienza personale.

4.3.2. I rischi e le opportunità

E' un gruppo pronto a cogliere le opportunità che il TLV offre ed alle quali guarda con elevato interesse (particolarmente al risparmio economico e di tempo per minori spostamenti, alla migliore qualità della vita, alla maggiore autoresponsabilità e autonomia nel lavoro e nella gestione del tempo). Di contro non sembra affatto spaventato dai rischi che pure presenta, salvo il timore connesso alla rarefazione dei rapporti sociali. Del resto una risposta prevedibile visto il carattere aperto che il gruppo esprime.

La fiducia nelle loro possibilità e nell'autonomia del TLV si contrappone alla tendenza dell'intera popolazione campionaria che mostrava elementi di maggiore insicurezza.

Convinte di svolgere diligentemente il proprio lavoro attuale non guardano con alcun interesse ai minori controlli cui sarebbero sottoposte lavorando da casa.

4.3.3. I Garanti

Il telelavoro si è presentato come un problema complesso in quanto investe trasversalmente vita professionale, organizzazione del lavoro e vita sociale. La comprensione della complessità della questione traspare anche dalle risposte fornite al questionario.

A fronte dell'avvio delle prime sperimentazioni si impongono momenti di approfondimento dei diversi aspetti, sia per quanto riguarda la necessità di far emergere quanto di positivo il TLV potenzialmente può comportare, sia per evitare le insidie ed i rischi che pure presenta.

Le donne di questo gruppo, come del resto quelle dell'intero campione, guardano con estrema fiducia ad un tavolo aperto che comprenda le rappresentanze politiche, sindacali, le figure dirigenziali e i Comitati per le Pari Opportunità per fronteggiare l'intera fase di sperimentazione. Da una forte identità di genere, discende, in secondo luogo, il giudizio che siano le donne stesse a farsi garanti dei processi di avvio del telelavoro.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il telelavoro si presenta sotto due volti, quello del call center, anonimo, di basso profilo e che non richiede particolari requisiti, che poco domanda e poco restituisce al lavoratore e quello che si presenta come una opportunità per migliorare la qualità delle condizioni di vita e di lavoro, in questo caso delle dipendenti, sicuramente anche dei loro colleghi maschi. Una forma di telelavoro dal volto umano e non impoverito di nessuna componente professionale.

Noi abbiamo preso in considerazione solo questo secondo modello, accogliendo le esplicite intenzioni emerse dal gruppo di progetto.

E' stato anche per rispondere a questo aspetto del problema che nella parte riferita alla selezione abbiamo adottato un approccio di tipo prevalentemente sociologico. Per evitare il rischio di una lettura volutamente condizionata da questioni di valori ed anche da scelte politiche, nei primi due capitoli si è invece condotta un'analisi senza alcun condizionamento pregiudiziale, anche nello sforzo di evidenziare a pieno i rischi e le potenzialità che si nascondono dietro all'esperienza del telelavoro.

Per un verso si è cercato di cogliere la connessione ai momenti di difficoltà più o meno contingenti che talvolta nella vita si presentano, per un altro si è invece approfondita la lettura che ne fa uno strumento utile per migliorare la qualità della vita indipendentemente dallo stato di bisogno. Una specie di gratificazione comunque utile a chi voglia vivere meglio. Queste due dimensioni si sono poi affermate con forza come componenti caratterizzanti e dunque ricorrenti nel determinare il profilo della telelavoratrice ideale che, come appare evidente, non presenta un solo volto bensì due: quello della donna in difficoltà e quello della donna che si aspetta qualcosa di più; sullo sfondo una serie di condizioni preliminari in assenza delle quali ci si trova fuori quasi automaticamente. Sono quei prerequisiti essenziali che vanno da un atteggiamento di interesse e disponibilità ad una vita socialmente attiva. A proposito di quest'ultimo aspetto ci preme sottolineare come questo possa in qualche modo anche essere interpretato come una specie di anticorpo al rischio di accentuare un isolamento probabilmente già eccessivo in chi vive in una dimensione di rapporti sociali eccessivamente rarefatti.

E' curioso rilevare che quello che per alcune rappresenta uno strumento utile a favorire la partecipazione e l'integrazione per altre possa nascondere una insidia capace di aumentare il gap tra una società che cambia velocemente e chi si lascia escludere.

Le amministrazioni, qualora decidessero di importare all'interno dei loro sistemi produttivi il telelavoro, oltre agli aspetti tecnici, organizzativi e di adeguamenti tecnologici, si troveranno ad affrontare due ordini di problemi: da una parte aiutare le dipendenti ad orientarsi meglio sulla questione del telelavoro, dunque informarle, dall'altra creare condizioni di garanzia riferite a quelle che rappresentano zone di preoccupazione per quelle donne che aspirano al telelavoro (diritti, carriera, relazioni ecc...).

Un terzo elemento è connesso al consolidamento del rapporto tra la dipendente e l'azienda. Alla base di un lavoro qualificato condotto non dall'ufficio bensì dalla propria casa stanno una sufficiente autonomia professionale, riferita alle responsabilità ed ai compiti che devono essere svolti, motivazione a far bene ed un adeguato sistema di ricompense a fronte dei risultati prodotti.

Queste condizioni si realizzano se la dipendente si sente ben integrata ed in qualche modo vicina all'azienda. Questo spiega anche le nostre attenzioni prestate agli atteggiamenti di disponibilità e fiducia nelle possibilità di far bene davanti agli scenari ipotizzati.

Azioni di fidelizzazione in questa direzione dovranno far parte dei percorsi formativi delle dipendenti che ciascuna azienda dovrà avviare qualora intendessero passare dalla fase di selezione di chi presenta già il profilo atteso, escludendo chi al momento ne è privo, ad una fase in cui si progettano percorsi formativi per offrire opportunità anche a quanti oggi risultassero meno propensi al telelavoro.

Qualche problema in più sembra presentarsi di fronte all'amministrazione comunale di Siena in quanto la propensione al telelavoro risulta sensibilmente più bassa della media campionaria all'interno delle sue

dipendenti le quali presentano mediamente una contenuta spinta motivazionale ed una rigidità di atteggiamenti rispetto al cambiamento ed in parte anche al miglioramento. Un insieme di elementi combinati tra loro, età, vicinanza al lavoro, minore propensione alla vita sociale e, conseguentemente, come abbiamo visto, una prevalente collocazione nei gruppi meno coinvolti nell'esperienza del telelavoro, impongono una maggiore attenzione a questa dimensione, più legata agli aspetti motivazionali, di vicinanza ed identità con l'amministrazione che non agli aspetti organizzativi e tecnici. Se non altro impongono maggiore attenzione di quanta ne serva sia alla USL che all'amministrazione provinciale.

Un altro aspetto da considerare, indirettamente connesso al problema considerato, è quello dei cambiamenti che il telelavoro può produrre sulle persone che lo sperimentano; predisporre strumenti di valutazione per cogliere gli effetti che l'autonomia o l'isolamento produce in ciascun soggetto sarà un problema da risolvere. Questo riguarda sia la sfera soggettiva che quella sociale ma anche quella economica legata a possibili cali di produttività. La questione appare marginale se l'esperienza proposta si limita a determinati periodi o è condotta in forme discontinue tra ufficio e casa.

Più volte durante l'indagine ci si è riferiti all'esperienza di telelavoro riferendoci più o meno esplicitamente al lavoro a domicilio. E' infatti nostra convinzione che sia per il comune che per l'amministrazione provinciale, funzioni, dimensioni e modello organizzativo possano prevedere, almeno in una prima fase sperimentale, l'avvio di esperienze condotte solo da casa. Non solo considerazioni di tipo economico, ma pure la dimensione e la dispersione riferita alla qualità ed alla quantità dei bisogni emersi corroborano questa ipotesi. Diverso è il caso della USL che molto più grande, con più sedi sul territorio, con servizi diversi ed un modello organizzativo molto più strutturato e complesso, sembrerebbe avere maggiori possibilità di adattare il proprio modello alle esigenze di riorganizzazione conseguenti all'introduzione del telelavoro. L'approfondimento di alcuni di questi aspetti sono da ricercarsi nei primi due capitoli di questo stesso lavoro. In particolare la dimensione più ampia dell'unità produttiva, quella che comunemente viene chiamata ufficio, permette la redistribuzione delle parti meno specializzate del lavoro tra gli impiegati che vi rimangono durante il periodo di distacco di qualche collega, in quanto, come abbiamo visto, l'introduzione del telelavoro contrasta con la frequente pratica che vede tutti fare un po' tutto, mentre impone una maggiore precisione delle funzioni e delle responsabilità. Questo nell'intento di favorire la definizione di criteri valutazione della produttività più oggettivi possibile anche nel caso di lavoro condotto a distanza.

METODOLOGIA

L'elaborazione dei questionari si è incentrata inizialmente sulle tecniche standard e convenzionali offerte dalla metodologia statistica.

Sono state costruite tabelle relative alle singole distribuzioni di frequenza delle variabili presenti nel questionario e tutte le tabelle crociate opportune ad una migliore descrizione del campione in termini di diversità tra gruppi tramite indici di significatività statistica.

Come già indicato nel testo, la strada interpretativa delle informazioni disponibili nei questionari è stata scelta in funzione dell'ottenimento di una classificazione delle donne in vari gruppi di appartenenza; gruppi capaci di distinguere caratteristiche strutturali ben diverse tra le donne stesse e da valutare susseguentemente in relazione agli altri aspetti proposti dal questionario.

Per procedere alla classificazione citata, occorre una scelta di due fattori fondamentali: la tecnica di classificazione (*clustering*) e le variabili con le quali ottenere gruppi omogenei di soggetti, ma massima diversità tra gruppi.

Per il primo dei due fattori, ben più importante, si fa ricorso alla tecnica delle Reti Neurali Artificiali (RNA).

Le reti neurali artificiali (RNA) rappresentano un'ampia classe di modelli sviluppati nelle scienze cognitive la cui struttura si ispira al funzionamento del sistema nervoso degli esseri viventi. La loro peculiarità è la presenza di più unità elementari di elaborazione, dette neuroni, disposte in differenti strati e unite da particolari connessioni. Tali neuroni sono dotati di funzioni elementari non lineari (tipicamente sigmoidali a soglia, per esempio a tangente iperbolica), cosicché le RNA sono a tutti gli effetti dei modelli non lineari distribuiti.

È possibile distinguere varie classi di RNA che differiscono sostanzialmente per i problemi affrontati, tra cui: l'approssimazione di funzioni continue, la stima di probabilità, la classificazione di oggetti, il riconoscimento di caratteristiche interessanti in segnali temporali e immagini, la costruzione e l'identificazione di modelli di sistemi dinamici e così via.

In ambito statistico le RNA offrono diverse opportunità poiché sono particolarmente abili a descrivere in modo semplice la non linearità, la non stazionarietà e la non gaussianità, fenomeni difficilmente trascurabili in molte pratiche applicazioni. In relazione alle più collaudate tecniche statistiche multivariate, le RNA si collocano nell'ambito dei metodi non parametrici non lineari. Il termine "non parametrico" è usato in senso statistico, intendendo che non si richiede alcuna conoscenza della forma delle distribuzioni di probabilità. Rispetto ai metodi classici hanno generalmente una maggiore robustezza nella stima di dati e parametri statistici poiché tengono meglio conto delle proprietà del campione.

Infatti le RNA sono addestrate per apprendere da esempi la cui rappresentatività all'interno del campione viene valutata in modo naturale attraverso la loro natura parallela e distribuita. Hanno per così dire una sorta di intrinseca abilità nell'adattare i loro parametri liberi (pesi associati alle connessioni e soglie per l'attivazione dei neuroni) alle variazioni statistiche dell'ambiente in cui operano. Altri interessanti aspetti delle RNA sono la non necessità di dover definire modelli matematici ad hoc, la relativa facilità ad aggiungere o togliere variabili, l'automatica descrizione e rappresentazione delle relazioni (anche complesse) tra variabili.

Un'ultima attraente proprietà, insita nella loro struttura parallela, è la tolleranza ai guasti, intesa come la capacità di mantenere prestazioni accettabili anche in avverse condizioni operative come la rottura di qualche connessione e/o neurone.

La principale problematica nell'uso delle RNA riguarda l'addestramento. Come già accennato, le reti neurali apprendono da esempi (tramite tecniche iterative di ottimizzazione numerica per le quali è necessario un calcolatore di sufficiente potenza) e creano una mappa ingresso-uscita del problema in esame. La loro estrema flessibilità (specialmente se il numero di neuroni è troppo elevato in relazione ai dati disponibili) unita ad un addestramento troppo elevato, può infatti portare a una drammatica perdita del potere di generalizzazione cioè dell'incapacità a una corretta inferenza statistica.

Questa conseguenza, nota come "overfitting", si traduce in pratica nella esagerata specializzazione a riprodurre gli esempi usati in addestramento anche in dettagli inutili (memorizzazione) che non giova in alcun modo e, peggio, crea danno, quando la RNA è usata in predizione con casi nuovi. Fortunatamente esistono diverse tecniche che, sebbene richiedano attenzione e competenza nella loro adeguata messa a punto,

risolvono con efficacia questo pericoloso problema e permettono di usare la conoscenza acquisita empiricamente a fini inferenziali.

Il problema di "clustering" definito in questo studio si prestava bene ad essere affrontato con una RNA auto organizzante (self organizing feature map, SOFM). Le SOFM (note anche come mappe di Kohonen, dal nome di colui che per primo ne concepì la struttura di base), se opportunamente addestrate, imparano a classificare vettori d'ingresso (casi) in congruenza a come si raggruppano nello spazio multivariato.

L'addestramento delle reti SOFM consiste nella capacità a rilevare regolarità, somiglianze e correlazioni negli esempi e adattare conseguentemente il loro responso futuro. Nelle SOFM, durante l'apprendimento, i neuroni disposti in una griglia topologicamente definita in modo preciso, competono tra di loro finché uno solo per ogni ingresso risulta vincitore. In questo modo i neuroni imparano a riconoscere gruppi relativi a vettori di ingresso simili tra loro.

La struttura topologica dei neuroni disposti in una griglia bidimensionale permette inoltre di definire affinità tra classi corrispondenti a neuroni adiacenti. Tali reti sono perciò particolarmente adatte come tecnica di classificazione senza supervisore (cluster analysis), per l'identificazione di classi separate nello spazio multidimensionale delle variabili, perché non necessitano di alcuna ipotesi statistica né sulle distribuzioni di probabilità né sul tipo di algoritmo da adottare per l'aggregazione dei casi in gruppi omogenei.

Inoltre, una volta definito il numero di neuroni e la loro struttura topologica, l'apprendimento avviene in modo tale che le regioni multidimensionali dove si addensano molti casi siano rappresentate da più neuroni. Quest'ultimo fatto evita uno dei principali problemi che sorge nella maggior parte delle tecniche statistiche di cluster analysis, cioè la formazione di piccoli raggruppamenti molto ben separati, ma privi di interesse dovuti spesso alla presenza di outliers.

Per il secondo dei due, si sceglie di eseguire una classificazione sulla base delle caratteristiche strutturali della persona, i "connotati" per così definirli in maniera univoca. Ci riferiamo ai seguenti 7 indicatori

- Classi di età
- Stato Civile
- Nucleo familiare
- Situazione di disagio
- Partecipazione a vita sociale
- Conoscenza della lingua
- Distanza in Km tra il domicilio e il posto di lavoro

che opportunamente standardizzati e inseriti nella procedura delle RNA, consentono di distinguere in 6 gruppi estremamente significativi le 293 donne che hanno risposto in maniera completa al questionario; il risultato dell'applicazione è descritto dal raggiungimento del 90,0% di casi correttamente classificati (con 6 gruppi è un dato veramente ottimo).

Le capacità descrittive delle singole variabili applicate, in maniera incrociata, ai 6 gruppi consentono di fotografare le caratteristiche discriminanti tra gruppi e misurare la loro entità nelle 7 unità di misura; inoltre, la seguente disponibilità del punteggio complessivo per donna classificata permette di rilevare con altre tecniche statistiche le propensioni di gruppo al TLV.

La capacità descrittiva per gruppo rafforzata dal legame non lineare e dalla assenza di perturbazioni da autocorrelazione consente di individuare in questo raggruppamento la migliore tecnica di analisi per risaltare la diversità di caratteristiche per gruppi.

Anche l'applicazione dei test statistici appropriati è una misura a posteriori della distinzione tra gruppi; uno dei più usati è il test di Kolmogorov-Smirnov, il quale ha dimostrato che tutte le 7 variabili usate come classificatore non differiscono significativamente ($p < 0,05$) dalla distribuzione normale. E' pertanto possibile calcolare la divergenza di Kulback (D) tra due gruppi dalla formula valida per distribuzioni gaussiane, funzione dei vettori delle medie dei gruppi, delle matrici di covarianza e della matrice identità.

La misura della distinzione tra gruppi testimoniata dalle percentuali di sovrapposizione tra gruppi indica che il potere classificante della procedura solo in rari casi supera il 10% delle donne in esame, sintomo di alto potenziale di omogeneità interna ai gruppi e distinzione tra i gruppi stessi.

Come scaturito dal testo, i gruppi neurali incentrati sulle caratteristiche strutturali delle donne non ne determinano direttamente la relativa propensione al TLV; per colmare questa lacuna di obiettivi, gli strumenti della metodologia utilizzati sono altri.

Prima ancora di indicare i fattori che determinano “telelavorabilità”, è necessario fare ipotesi che, depurate più possibilmente da elementi di soggettività dell’analista, forniscano una risposta al grado di intensità che la singola dipendente assume nei confronti del telelavoro.

Dal momento che la bibliografia di settore, non assegna ancora pesi o importanza ai fattori in esame capaci di scatenare necessità di telelavoro, abbiamo dovuto presumere che molti aspetti tra quelli presenti nel questionario potessero detenere tale potenzialità. La scelta meno soggettiva è quella che consente alle singole distribuzioni di frequenza di assegnare direttamente i pesi all’aspetto proposto e alle determinazioni di risposta, fino ad indicare l’apporto della singola variabile ad un punteggio complessivo che indica la propensione di ogni donna al TLV.

Il punteggio che si ottiene è dunque la somma di 17 punteggi opportunamente pesati riferiti ad ognuno degli indicatori in esame.

Gli indicatori sono stati scelti perché ritenuti, dall’esperienze precedenti alla nostra e dal confronto con gli operatori di settore e con i dirigenti dei tre enti, capaci di esplicitare gli aspetti di rischio, opportunità, disagio, atteggiamento, capacità, necessità, autonomia, difficoltà, in qualche modo connessi con la possibilità di accedere al primo nucleo di sperimentazione del TLV in provincia.

Gli indicatori utilizzati, nell’ordine con il quale si presentano nelle sezioni del questionario, sono stati:

- | | |
|----|---|
| 1 | A1. In che misura conosci e utilizzi le tecnologie informatiche e telematiche necessarie per lo svolgimento del tuo lavoro attuale? |
| 2 | A2. Pensi che queste conoscenze saranno sufficienti a garantirti l'autonomia necessaria per lo svolgimento della tua attività attraverso il TLV? |
| 3 | A3. Il TLV impone percorsi di attività formativa e sperimentale: sei disponibile alla partecipazione di tale percorso. |
| 4 | B1. A tuo giudizio, è possibile una reale valutazione della qualità e della quantità del lavoro che svolgi attualmente se questo venisse svolto a distanza? |
| 5 | B2: Pensi di poter contribuire alla definizione, per quantità e qualità, dei criteri di valutazione del tuo lavoro fatto a distanza? |
| 6 | C1b. Come valuti l'opportunità di una Migliore qualità della vita |
| 7 | C1f. Come valuti l'opportunità di una Maggiore autoreponsabilità e autonomia nella gestione del tempo |
| 8 | F.4.1. Stato Civile: Nubile |
| 9 | F.4.3-4. Stato Civile: Separata-vedova |
| 10 | F6. Distanza (Km.) tra domicilio e posto di lavoro |
| 11 | F8. Tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro (in minuti) |
| 12 | F10.1. Composizione del nucleo familiare: Con Figlio |
| 13 | F10.3-4. Composizione del nucleo familiare: Con convivente - con o senza figli |
| 14 | F10.7. Composizione del nucleo familiare: Con Genitori e altre |
| 15 | F11. Esistono situazioni di disagio tra i tuoi? (presenza di portatori di handicap, anziani non autosufficienti, malattie croniche, ecc...) |
| 16 | Codifica F12. Partecipa a vita sociale |
| 17 | Codifica F13-14. Conosce una lingua |

L’analisi delle risposte consente di assegnare ad ogni indicatore/variabile il peso adeguato in relazione alle risposte dell’intero campione; la “gravità” della risposta è dunque determinata dalla intensità con la quale il campione si concentra verso una risposta piuttosto che su un’altra. Ad esempio, se la presenza di una situazione di disagio in famiglia si realizza nel 13% dei casi, la “gravità” di questo indicatore sarà molto più elevata rispetto al fatto che oltre il 77% delle donne si dichiara disponibile a partecipare al percorso formativo per il TLV. Disagio e disponibilità alla formazione sono due indicatori che danno propensione al TLV ma l’entità del loro apporto è diversa e valutata dal sistema di lavoro globale dei tre enti, identificato dalle 293 rispondenti al questionario.

Per eliminare le distorsioni statistiche dei pesi sia in alto (ex. 292 risposte affermative sui 293 totali per un peso di oltre il 99%) che in basso (viceversa pesi molto prossimi a 0), si ricorre ad una trasformata lineare che indica i pesi w_i come il reciproco del logaritmo della frequenza assoluta aggiunta di uno. In realtà:

$$w_i = 1/\log(f_i + 1)$$

I 17 pesi così costruiti forniscono dunque un punteggio finale per la singola donna.

Se fossimo stati assolutamente certi della bontà della scelta degli indicatori quali unici fattori capaci di rappresentare la telelavorabilità della donna, avremmo potuto interrompere la procedura metodologica e considerare la scala dei punteggi finali quale indicazione, anche nominativa, del nucleo di donne destinate a far parte della sperimentazione del TLV.

In realtà, ogni fattore considerato contribuisce al posizionamento nella scala, ma appare assai probabile che qualcuno di essi non sia assolutamente in linea con le interpretazioni date dalle donne nella compilazione del questionario o che addirittura non sia in alcun modo connesso, sebbene ipotizzato il contrario, con il TLV.

La tecnica della regressione lineare multivariata con procedura di ingresso per passi (stepwise), offre la possibilità di depurare il punteggio finale dall'influenza di aspetti correlati tra di sé e totalmente non correlati con la scala stessa, e di fornire un punteggio "stimato" in base al numero scelto di variabili che assumono importanza reale nella spiegazione del fenomeno in esame.

La relazione e i parametri del modello teorico forniscono dunque una nuova scala dell'esposizione delle donne al TLV, nella quale coloro che raggiungono punteggi alti assumono presumibilmente i connotati di coloro destinate al nucleo di sperimentazione.

Dalla tabella si desume come solo 5 variabili sulle 17 utilizzate siano in grado di spiegare il 75% della variabilità del modello; la percentuale sale fino al 90% con l'introduzione di ulteriori 3 variabili e al 95% con un totale di 10. Risultando la variabile da stimare, l'esposizione al TLV, un fenomeno tutt'altro che noto e certo, è sicuramente più corretto mantenere un livello di aleatorietà non bassissimo e focalizzare l'attenzione su modelli con un numero contenuto di variabili.

Variabili e spiegazione del modello – Indice di regressione stepwise

Step	Variabili	R	R-quadro	R-quadro corretto	Errore std. stima
A3.	Il TLV impone percorsi di attività formativa e sperimentale: sei disponibile alla partecipazione di tale percorso.	56,5%	32,0%	31,7%	40,4%
2	C1b. Come valuti Migliore qualità della vita	69,4%	48,2%	47,8%	35,4%
3	F6. Distanza (Km.) tra domicilio e posto di lavoro	76,9%	59,1%	58,6%	31,5%
B2:	Pensi di poter contribuire alla definizione, per quantità e qualità, dei criteri di valutazione del tuo lavoro fatto a distanza?	82,3%	67,8%	67,3%	28,0%
F11.	Esistono situazioni di disagio tra i tuoi? (presenza di portatori di handicap, anziani non autosufficienti, malattie croniche, ecc...)	87,1%	75,9%	75,5%	24,2%
6	Codifica F12: Partecipa a vita sociale	90,8%	82,4%	82,1%	20,7%
7	Codifica F13-14: Conosce una lingua	93,4%	87,2%	86,9%	17,7%
8	C1f. Come valuti Maggiore autoresponsabilità e autonomia nella gestione del tempo	95,2%	90,6%	90,3%	15,3%
9	F10.3-4. Composizione del nucleo familiare: Con convivente - con o senza figli	96,6%	93,3%	93,1%	12,9%
B1.	A tuo giudizio, è possibile una reale valutazione della qualità e della quantità del lavoro che svolgi attualmente se questo venisse svolto a distanza?	98,0%	96,0%	95,9%	9,9%
A2.	Pensi che queste conoscenze saranno sufficienti a garantirti l'autonomia necessaria per lo svolgimento della tua attività attraverso il TLV?	98,8%	97,6%	97,6%	7,7%
12	F10.1. Composizione del nucleo familiare: Con Figlio	99,2%	98,4%	98,4%	6,3%
13	F8. Tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro (in minuti)	99,5%	99,0%	99,0%	5,0%
A1.	In che misura conosci e utilizzi le tecnologie informatiche e telematiche necessarie per lo svolgimento del tuo lavoro attuale?	99,8%	99,5%	99,5%	3,5%
15	F.4.3-4. Stato Civile: Separata-vedova	99,9%	99,7%	99,7%	2,6%
16	F.4.1. Stato Civile: Nubile	99,9%	99,8%	99,8%	2,1%
17	F10.7. Composizione del nucleo familiare: Con Genitori e altre	99,9%	99,8%	99,8%	2,0%

La nostra scelta è caduta sul modello a sei variabili, capace di una spiegazione del 82,1% del fenomeno totale; solo sei variabili ma di varia connessione con il TLV e di notevole spessore vista la presenza dell'atteggiamento di disponibilità all'attività formativa e alla partecipazione alla stesura dei criteri di valutazione, le situazioni del disagio nella famiglia, le opportunità derivanti dal miglioramento della qualità della vita, anche sotto il punto di vista di una riduzione della distanza con il posto di lavoro.

Queste variabili assumono adesso una veste di nobiltà nella determinazione dell'esposizione di una donna al telelavoro; se inizialmente non avevamo strumenti per decidere quale fattore strutturale e di atteggiamento della donna implicasse telelavorabilità, adesso si può affermare, in coerenza con la metodologia utilizzata,

che una fotografia di questi soli aspetti evidenziati dal modello colma la lacuna di indicare la propensione ricercata e fornisce addirittura uno strumento capace di prevedere ulteriori classificazioni delle donne dipendenti dei tre enti che non abbiano per vari motivi compilato il questionario.

Proprio a tal fine risponde la sezione del testo “Sei domande per far emergere la propensione al telelavoro”; la cura di questi soli 6 aspetti citati, invece dell'intero questionario, indica il grado di esposizione di ogni donna al fenomeno in esame.

La coerenza metodologica impone nuovamente una certa attenzione nel maneggiare il punteggio totale per donna; sebbene infatti l'uso delle sei variabili si dimostri lo strumento più efficace per classificare la propensione al telelavoro di ogni potenziale lavoratrice, non sembra invece altrettanto opportuno pervenire alla identificazione della figura – identikit – della telelavoratrice sulla base di questi punteggi.

Si è dunque pensato di ricorrere nuovamente alla metodologia di clustering delle RNA (SOFM) per ottenere gruppi omogenei questa volta in base proprio alle 6 variabili individuate dalla procedura di *stepwise regression*, in qualità del loro potere di distinguere meglio delle altre la complessità e la globalità del TLV.

Non interessa in questo caso l'analisi di tutti i gruppi che la metodologia di classificazione rende, bensì quell'unico gruppo nel quale si concentrano i casi con le caratteristiche del TLV descritte.

La numerosità del primo nucleo di sperimentazione (47 casi) è dunque frutto di una analisi di omogeneità tra le donne rispondenti al questionario e non da una deliberata scelta numerica. Queste donne hanno connotati simili per le sei variabili di ingresso ma presentano anche una diversa omogeneità per tutte le altre variabili del questionario che solo l'applicazione del classificatore ha consentito di far emergere.

L'esecuzione di una serie di analisi descrittive finalizzata alle 47 componenti del gruppo ha infatti permesso di evidenziare i connotati comuni aggiuntivi ai 6 indicatori che caratterizzano le donne con la maggiore probabilità di far parte del primo nucleo di sperimentazione.

L'identikit della telelavoratrice assume in questo modo notevole coerenza interna e una significativa potenzialità metodologica e applicativa.

IL QUESTIONARIO

Sezione A. - La Formazione -

A1. In che misura conosci e utilizzi le tecnologie informatiche e telematiche necessarie per lo svolgimento del tuo lavoro attuale?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Molto bene | ☐ |
| 2. Abbastanza Bene | ☐ |
| 3. A sufficienza | ☐ |
| 4. Non molto bene | ☐ |
| 5. In modo insufficiente | ☐ |

A2. Pensi che queste conoscenze saranno sufficienti a garantirti l'autonomia necessaria per lo svolgimento della tua attività attraverso il TLV?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Sì, senz'altro | ☐ |
| 2. Dovrebbero essere integrate | ☐ |
| 3. No, assolutamente | ☐ |
| 4. Non so | ☐ |

A3. Il TLV impone percorsi di attività formativa e sperimentale: sei disponibile alla partecipazione di tale percorso.

- | | |
|-------|--------------------------|
| 1. Sì | ☐ |
| 2. No | ☐ |

Sezione B. - La Partecipazione -

B1. A tuo giudizio, è possibile una reale valutazione della qualità e della quantità del lavoro che svolgi attualmente se questo venisse svolto a distanza? (in condizioni di telelavoro)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Sì, senz'altro | ☐ |
| 2. Penso sia difficile | ☐ |
| 3. No, assolutamente | ☐ |
| 4. Non so | ☐ |

B2: Pensi di poter contribuire alla definizione, per quantità e qualità, dei criteri di valutazione del tuo lavoro fatto a distanza?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Sì, senz'altro | ☐ |
| 2. No, assolutamente | ☐ |
| 3. Non so | ☐ |

B2.1 Se sì: Con quali criteri? (possibilità di più risposte)

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Sulla base della mia esperienza personale | ☐ |
| 2. La programmabilità del lavoro che svolgo | ☐ |
| 3. L'autonomia con la quale il lavoro può essere svolto | ☐ |
| 4. Competenze professionali specifiche | ☐ |

Sezione C. - Le opportunità -

C1. Come valuti i seguenti aspetti del TLV?

1. Molto Positivam. 2. Abbastanza Positivam. 3. In modo indifferente

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| C1a. Risparmio economico e di tempo per minori spostamenti | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1b. Migliore qualità della vita | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1c. Minori controlli | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1d. Maggiore autoresponsabilità e autonomia nel lavoro | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1e. Minori elementi di disturbo che favoriscono la concentrazione sul lavoro da svolgere | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1f. Maggiore autoresponsabilità e autonomia nella gestione del tempo | ☐ | ☐ | ☐ |
| C1g. Possibilità di affrontare situazioni critiche della vita (es. assistenza familiari, separazioni, prolungamenti di maternità, seguire figli....) | ☐ | ☐ | ☐ |

Sezione D. - I rischi -

D1. Come valuti i seguenti aspetti del TLV?

1. Molto pericoloso 2. Abbastanza pericoloso 3. In modo indifferente

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| D1a. Rischio di ghettizzazione per le donne | ☐ | ☐ | ☐ |
| D1b. Mancanza/rarefazione dei rapporti sociali con colleghi/e | ☐ | ☐ | ☐ |
| D1c. Rischio di riduzione delle opportunità di carriera | ☐ | ☐ | ☐ |
| D1d. Disturbo nello svolgimento lavoro (presenza di bambini, anziani .) | ☐ | ☐ | ☐ |
| D1e. Rischio di impoverimento professionale | ☐ | ☐ | ☐ |
| D1f. Rischio di perdita dei confini tra vita familiare e vita lavorativa | ☐ | ☐ | ☐ |

Sezione E. - I momenti del TLV -

E1. In quali momenti della vita pensi sia utile il TLV? (possibilità di più risposte)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Sempre | ☐ |
| 2. Maternità (ad integrazione delle opportunità offerte dalla normativa esistente) | ☐ |
| 3. Momenti difficili (personali) | ☐ |
| 4. In momenti di particolari esigenze familiari | ☐ |
| 5. Per promuovere l'arricchimento personale (studio, realizzazione progetti personali, ecc.) | ☐ |
| 6. Mai | ☐ |

E2. Chi pensi possa meglio promuovere le opportunità che il TLV offre, garantire i tuoi diritti nel TLV e tutelarti dai rischi che il TLV presenta?

Assegnare un voto da 1 a 5 al ruolo svolto da ciascuno (1 = ruolo modesto 5 = ruolo molto rilevante)

- | | |
|--|-------|
| 1. I Comitati di Ente | _____ |
| 2. I sindacati | _____ |
| 3. Le rappresentanze politiche dell'ente | _____ |
| 4. La struttura tecnico-dirigenziale dell'ente | _____ |
| 5. Un tavolo aperto che comprende tutte le figure indicate | _____ |

Sezione F: - Le Variabili strutturali -

Nome _____ Cognome _____
Ente 1. U.S.L. ☐ 2. Comune ☐ 3. Provincia ☐

F1. Domicilio (comune) _____

F2. Classe d'età

1. fino a 25 anni	☐
2. 26-35 anni	☐
3. 36-50 anni	☐
4. oltre 50 anni	☐

F3. Livello di scolarità

1. Scuola dell'obbligo	☐
2. Medie Superiori	☐
3. Laurea	☐

F4. Stato civile

1. nubile	☐
2. coniugata/convivente	☐
3. separata/divorziata	☐
4. vedova	☐

F5. Luogo abituale di lavoro (comune) _____

F6. Distanza (Km.) tra domicilio e posto di lavoro _____

F7. Abituale mezzo di trasporto utilizzato per raggiungere il lavoro:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Auto utilizzata singolarmente | ☐ |
| 2. Auto (condivisa con altri) | ☐ |
| 3. Mezzi pubblici di trasporto | ☐ |
| 4. A piedi | ☐ |
| 5. Scooter/moto ecc. | ☐ |

F8. Tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro (in minuti) _____

F9. Persone conviventi (numero) _____

F10. Composizione nucleo familiare:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Io sola | ☐ |
| 2. Io e convivente/marito | ☐ |
| 3. Io, convivente e figlio/i | ☐ |
| 4. Io, convivente, figlio/i e genitore/i (suoceri) | ☐ |
| 5. Io e figlio/i | ☐ |
| 6. Io, figlio/i e genitore/i (suoceri) | ☐ |
| 7. Io e genitore/i (suoceri) | ☐ |
| 8. Io e altre convivenze | ☐ |

F10.1. Specificare età figli _____

F11. Esistono situazioni di disagio tra i tuoi? (presenza di portatori di handicap, anziani non autosufficienti, malattie croniche, ecc...)

1. Si ☐ 2. No ☐

F12. Partecipa attivamente a

Associazioni Volontariato	1. Si ☐ 2. No ☐
Partiti/sindacati	1. Si ☐ 2. No ☐
Attività sportive	1. Si ☐ 2. No ☐
Attività di parrocchia	1. Si ☐ 2. No ☐

F13. Conosce la lingua inglese 1. Si ☐ 2. No ☐

F14. Conosce Altre lingue 1. Si ☐ 2. No ☐

BIBLIOGRAFIA

- Bangemann M., Recommendations to the European Council – Europe and the global information society, Bruxelles, 1994
- Bracchi G., Campodall'Orto S. (a cura di), Progettare il telelavoro. Manuale per l'utilizzo, Ed. FrancoAngeli, Milano, 1997
- Campodall'Orto S., Gori M., "Opportunità del telelavoro per l'industria, i servizi e la Pubblica Amministrazione: la situazione italiana", Atti del Convegno "Telelavoro: le ricadute sociali delle reti di tlc", Milano, Ottobre 1996
- Campodall'Orto S., Gori M., "Lo sviluppo del telelavoro in Italia: la prospettiva dei telecentri", Atti del Convegno BIC Alto Adige "Teleservizio – nuove forme di lavoro", Bolzano, Settembre 1998
- Cavallini A., Guida al telelavoro, Ed. Jackson Libri, Milano, 1997
- Di Nicola P., Russo P., Curti A., Telelavoro tra legge e contratto, Ediesse, Roma, 1998
- Di Nicola P., (a cura di), Il nuovo manuale del telelavoro, Ed. SEAM, Roma, 1999
- Di Nicola P., Buzzoni F., (Ifoa), "Telelavoro, telecentri, teledidattica", Reggio Emilia, 1999
- Jester A., "I Telecentri tra politiche territoriali ed Electronic Networking", Venezia, 1997

Per saperne di più sul telelavoro ed il lavoro in rete in Italia:

- *Telelavoro Italia Web*, <http://www.mclink.it/telelavoro>
- *Discussion List Telelavoro*, telelavoro@eto.org.uk
- *Settimana Europea del Telelavoro*, www.premio-telelavoro.it
- *Società Italiana Telelavoro*, www.societaitalianatelelavoro.it
- *Teknova srl*, <http://www.teknova.it>
- *Telecentro di Castelnovo né Monti*,
<http://www.ifo.it/telecentro/telecentro.html>
- *Telecentri italiani*, <http://www.telecentri.net>
- *Associazione Sviluppo Nord Milano*, <http://www.asnm.com>
- *Centro di telelavoro Roma Nexus*, <http://telecomitalia.telenexus.it>