

Con il Supporto di:

- Regione Toscana
- Fondo Sociale Europeo
- Ministero del Lavoro

Nel retro-copertina:

Nella percezione di imprese, lavoratori e decision makers il lavoro a distanza diventa sempre meno un'astrazione e sempre più una realtà da sviluppare. E' ormai opinione condivisa che il telelavoro non sia un mestiere o una professione ma semplicemente un modo originale e diverso di svolgere una data attività lavorativa, rispetto a come veniva espletata in precedenza.

Nella parte interna del Retro Copertina:

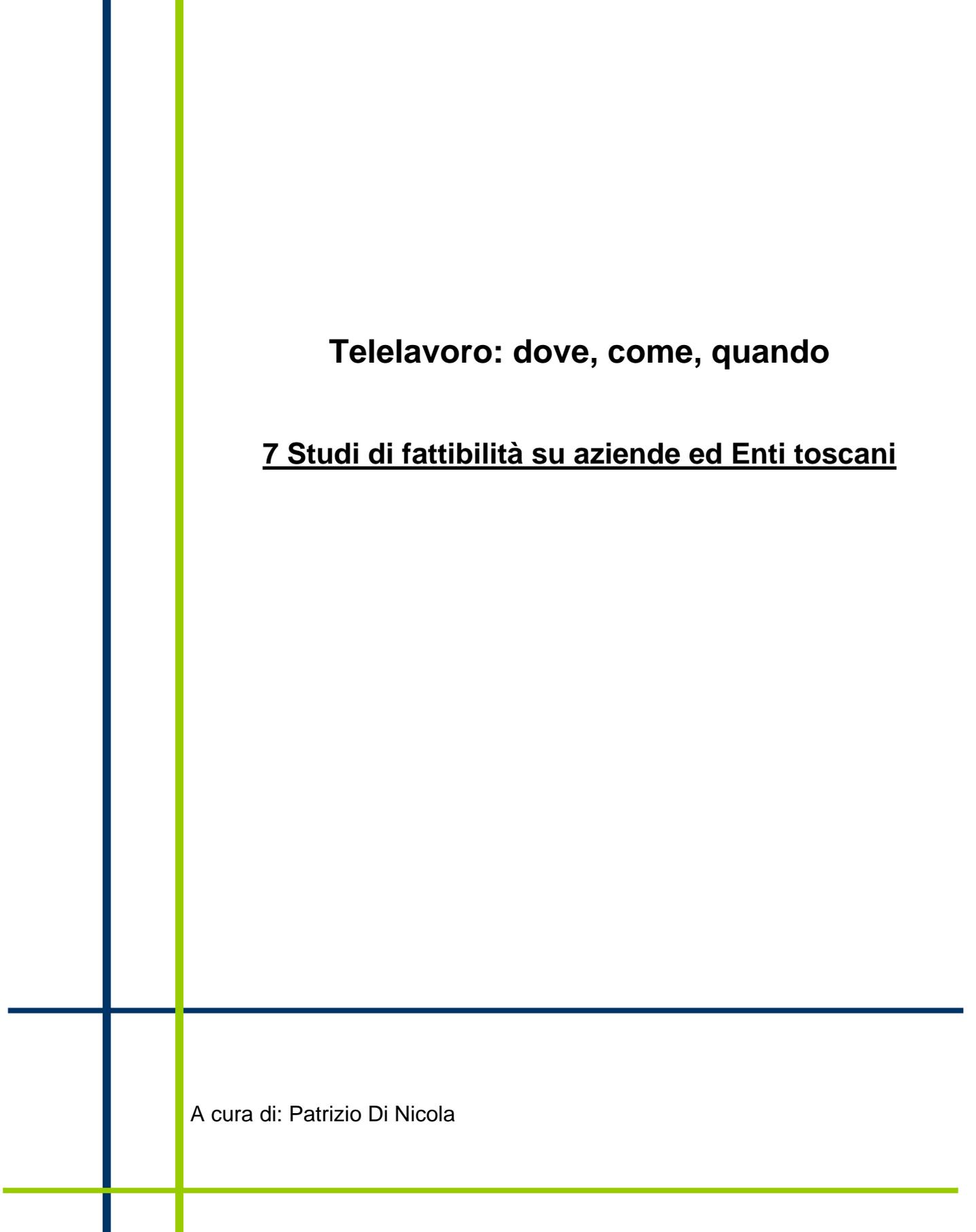
Patrizio Di Nicola è docente di Sociologia dell'Organizzazione presso l'Università "La Sapienza" di Roma – Facoltà di Scienze della Comunicazione.

Alla stesura del testo ha contribuito Gevisa La Rocca collaboratrice del Dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università "La Sapienza" di Roma

Il Volume è stato realizzato nell'ambito del progetto "A.S.S.I.S.T: Azioni a Sostegno dello Sviluppo e Implementazione di Servizi per il telelavoro", finanziato dalla Regione Toscana con le risorse del FSE, Bando Ob. 3, Misura D4.

Nella terza di copertina i nomi degli autori dei Project Works:

Lucia Baldi, Francesca Bargellini, Mariapaola De Vincentiis, Fabio Carlo Ferrari, Marco Gianrossi, Barbara Lazzeri, Paola Papini, Simona Riccio, Alessandra Surace



Telelavoro: dove, come, quando

7 Studi di fattibilità su aziende ed Enti toscani

A cura di: Patrizio Di Nicola

Indice

Introduzione.....	5
1. L'Identikit del telelavoro.....	7
1.1. Il Telelavoro: forme, luoghi, vantaggi e svantaggi	7
1.2. La regolamentazione del telelavoro	9
1.3. Introdurre il telelavoro in azienda	11
1.4. Caratteristiche di un'attività telelavorabile	12
1.5. Diffusione del Telelavoro.....	14
2. Soluzioni di telelavoro	17
2.1. L'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa	17
di Francesca Bargellini.....	17
2.1.1. L'analisi organizzativa	18
2.1.2. La telelavorabilità di alcune attività.....	19
2.1.3. L'analisi empirica.....	21
2.1.4. La soluzione proposta.....	22
2.1.5. Analisi costi benefici.....	23
2.1.6. Considerazioni conclusive.....	24
2.2. Syrom 90 S.p.A	25
di Mariapaola De Vincentiis	25
2.2.1. L'analisi organizzativa	25
2.2.2. Le attività telelavorabili	26
2.2.3. L'analisi empirica.....	29
2.2.4. La soluzione proposta.....	29
2.2.5. Analisi costi - benefici.....	30
2.2.6. Osservazione conclusive	31
2.3. PUBLISERVIZI S.P.A.....	32
di Fabio Carlo Ferrari e Barbara Lazzeri	32
2.3.1. L'organizzazione aziendale.....	32
2.3.2. La telelavorabilità di alcune attività	33
2.3.3. La soluzione proposta.....	35
2.3.4. Analisi costi benefici.....	35
2.3.5. Considerazioni conclusive.....	37
2.4. Azienda CEAM	38
di Marco Gianrossi.....	38
2.4.1. L'organizzazione aziendale.....	38
2.4.2. La telelavorabilità di alcune funzioni.....	39
2.4.3. Riflettendo sull'introduzione del telelavoro.....	41
2.5. L'Istituto Infomark.....	42
di Paola Papini.....	42
2.5.1. L'organizzazione aziendale.....	42
2.5.2. La telelavorabilità di alcune funzioni.....	43
2.5.3. Una possibile implementazione del telelavoro alla Informark.....	47
2.5.4. Considerazioni conclusive.....	48
2.6. CISPEL Toscana Formazione	49
di Lucia Baldi e Simona Riccio.....	49
2.6.1. L'organizzazione aziendale.....	49
2.6.2. La telelavorabilità di alcune attività	51
2.6.3. L'analisi empirica.....	54
2.6.4. La soluzione proposta.....	55
2.6.5. Analisi costi-benefici.....	56
2.6.6. Considerazioni conclusive.....	57
3. Il Telelavoro nel Comune di Empoli.....	59

di Fabio Carlo Ferrari e Alessandra Surace	59
3.1. L'organizzazione del Comune di Empoli.....	59
3.2. La telelavorabilità di alcune attività.....	60
3.2.1. Analisi settore per settore della propensione alla telelavorabilità.....	62
3.3. L'analisi empirica.....	79
3.4. Le soluzioni proposte	79
3.5. Analisi costi – benefici.....	82
3.6. Considerazioni conclusive.....	83
4. Il telelavoro per la Toscana	84
4.1. Le indagini sulle aziende private.....	84
4.2. L'indagine sul Comune di Empoli	86
5. Conclusioni.....	88
BIBLIOGRAFIA	90

Introduzione

Il telelavoro, questo sconosciuto.

Così Patrizio Di Nicola iniziava il suo manuale sul telelavoro¹ non molti anni fa. E' chiaro che in quel periodo ed ancora parzialmente oggi la diffusione del telelavoro non si è completata del tutto e non si sono nemmeno raggiunti quei traguardi tratteggiati da futurologi entusiasti.

Tuttavia, nella percezione di imprese, lavoratori e decision makers il lavoro a distanza diventa sempre meno un'astrazione e sempre più una realtà da sviluppare. E' ormai opinione condivisa che il telelavoro non sia un mestiere o una professione ma semplicemente un modo originale e diverso di svolgere una data attività lavorativa, rispetto a come veniva espletata in precedenza.

La condivisione di tale assunto ha permesso di guardare al telelavoro in termini meno fantascientifici: non più il telelavoro inteso come semplice soluzione ai problemi di congestione del traffico, di inurbamento o rimedio per le donne-lavoratrici; bensì telelavoro come scelta razionale di imprese e dipendenti che ne riconoscono i vantaggi e i benefici sia in termini economici, che di miglioramento della qualità della vita.

Gli studi di fattibilità raccolti e qui presentati muovono da questo duplice input: riuscire ad individuare le leve per l'incremento della qualità del lavoro e prospettare la soluzione ottimale per le realtà pubbliche e private oggetto delle indagini.

Le indagini che trovate qui sintetizzate costituiscono una delle azioni previste dal più vasto progetto ASSIST "Azioni a Sostegno dello Sviluppo e Implementazione di Servizi per il telelavoro", finanziato dalla Regione Toscana con fondi europei (obiettivo 3).

Il progetto A.S.S.I.S.T. aveva come obiettivo quello di promuovere e diffondere le opportunità offerte dal telelavoro fra le imprese territoriali ed è stato realizzato dall'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa, in collaborazione con la CNA – Provincia di Firenze, il CNR di Pisa – Istituto Cnuce e la Cooperativa Colori di Firenze.

Nell'ambito di tale progetto: 1) sono stati organizzati momenti di sensibilizzazione sul tema - convegni e seminari - rivolti alle aziende toscane; 2) è stato costituito un gruppo di "Consulenti di organizzazione aziendale esperti in soluzioni di telelavoro" che potesse agevolare la realizzazione di forme di lavoro telematico all'interno delle aziende; 3) sono state sperimentate forme di lavoro a distanza con le imprese aderenti al Progetto.

¹ P. Di Nicola (a cura di), *Il nuovo manuale del telelavoro*, Seam, Roma, 1999.

Sette sono state le realtà indagate: l'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa, la Syrom 90 S.p.A., la ditta Ceam, la Publiservizi S.p.A., l'Istituto Infomark, la Cispel Toscana Formazione ed il Comune di Empoli.

I risultati per tutti i soggetti mostrano che è possibile l'introduzione del lavoro a distanza, anzi essa è auspicabile.

I risultati di tali studi sono affidati ai capitoli secondo e terzo. Al primo spetta invece il compito di delineare l'identikit del telelavoro, in modo che chiunque si avvicini alla lettura degli studi di fattibilità possa ben destreggiarsi fra analisi organizzative, individuazione di attività telelavorabili e soluzioni proposte.

Infine, nel quarto capitolo è possibile rinvenire l'immagine del telelavoro da implementare per la Regione Toscana. Tale idea è la summa dei risultati rinvenuti negli studi, i quali sottolineano come lo sviluppo del telelavoro possa risolvere anche particolari necessità aziendali.

Valentina Spagli

Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

1. L'Identikit del telelavoro

1.1. Il Telelavoro: forme, luoghi, vantaggi e svantaggi

Cos'è il
Telelavoro?

Telelavorare: svolgere un lavoro retribuito stando in casa ed evitando di recarsi sul luogo di lavoro, grazie all'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il telelavoro, così inteso, ha allettato, da subito, lavoratori e aziende. I primi interessati alla possibilità di poter svolgere la loro professione lontani dall'ufficio, le seconde attratte dalla riduzione dei costi connessi alla riduzione degli spazi e all'aumento di produttività. Così da prima degli anni Settanta, fino alla comparsa delle tecnologie di rete, che hanno reso il telelavoro una realtà facilmente praticabile dalle imprese, del telelavoro e delle sue forme sono state date molte definizioni e le previsioni sulla sua diffusione hanno oscillato seguendo trends dapprima entusiastici, quindi realistici, ed infine pessimisti.

Ma cos'è il telelavoro? Conosciuto in Europa come "telework"² può essere inteso "come un modo di lavorare che è indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio e dell'azienda, ed è facilitato dall'uso di sistemi informatici e telematici"³. Come per tutto ciò che è nuovo è difficile fornire una definizione univoca e universalmente accettata di telelavoro, ogni esperto, accentuando alcune caratteristiche rispetto ad altre, lo classifica in maniera diversa (cfr. focus 1.1). Tuttavia gli elementi che restano costanti, nelle varie definizioni, restituiscono un'immagine del telelavoro come un'attività svolta lontano dall'ufficio e con l'ausilio delle nuove tecnologie. La diffusione dei personal computer, delle linee ADSL, il cablaggio delle città permette di ritrovare a casa propria le stesse strutture di cui è dotato un ufficio; l'espansione di questa nuova modalità lavorativa è quindi strettamente legata alla comparsa delle nuove tecnologie. Ma le tecnologie da sole non bastano, in quanto il telelavoro incide profondamente sulla struttura organizzativa delle imprese, e quindi entrano in ballo le propensioni degli imprenditori ad innovare i metodi di lavoro, le culture aziendali, e altri aspetti soft dell'impresa.

Focus 1.1 – Definizioni di Telelavoro

"Qualsiasi attività alternativa di lavoro che faccia uso delle tecnologie della comunicazione non richiedendo la presenza del lavoratore nell'ambiente tradizionale dell'ufficio".

Martin Bangemann, Commissario Europeo

"Qualsiasi attività svolta a distanza dalla sede dell'ufficio o dell'azienda per cui si lavora, quindi anche senza ricorrere a strumenti telematici".

Domenico De Masi, Sociologo

"Lavoro a distanza svolto con l'ausilio delle tecnologie telematiche".

Francesco Fedi, Fondazione Ugo Bordoni

"Ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell'informazione".

Jack Nilles, Jala International

"Forma di lavoro effettuata in un luogo distante dell'ufficio centrale o dal centro di produzione e che implichi una nuova tecnologia che permetta la separazione e faciliti la comunicazione".

Ufficio Internazionale del Lavoro (BIT – Ginevra)

Fonte: Di Nicola P. (a cura di), 1999, op. cit., pag. 16.

² In USA si parla invece di "telecommuting", per mettere in risalto il risparmio degli spostamenti quotidiani dei pendolari, o "commuters".

³ Di Nicola P. (a cura di), *Il nuovo manuale del telelavoro*, Seam, Roma, 1999, pag. 15.

Chi sono i telelavoratori

I telelavoratori sono i lavoratori dipendenti o autonomi che decidono di svolgere la loro attività lontano dall'ufficio; ne consegue che il telelavoro non è né una nuova professione, né un nuovo mestiere, ma una nuova modalità di svolgere il "vecchio" lavoro.

Attività telelavorabili

Stanworth e Stanworth⁴, in una loro ricerca, hanno identificato cinque tipi di attività telelavorabili, distinguendo fra due classi di professioni: quelle che vertono sul trattamento, elaborazione e recupero dell'informazione, da quelle che si occupano della produzione di beni tangibili. Sono telelavorabili le professioni che rientrano nella prima classe.

All'interno di queste, al primo posto collocano i:

- *professional and management specialist*: in questa categoria rientrano gli architetti, i contabili, i managers, i ricercatori di mercato, gli alti livelli dei settori relazioni pubbliche e risorse umane, gli analisti finanziari.

Seguono:

- *professional support workers*: per esempio i traduttori, i correttori di bozze, i ricercatori.

- *Itinerant field workers*: all'interno di questa tipologia troviamo i rappresentanti delle società, gli ispettori, i giornalisti.

- *Information technology specialists*: per esempio gli analisti di sistema, i programmatori di software e gli ingegneri informatici.

- *Clerical support workers*: qui troviamo coloro che si occupano del data entry e quanti svolgono un lavoro tecnico di supporto agli uffici.

Le forme del telelavoro

Simili tipologie hanno influenzato gli studi e le ricerche sul telelavoro, concentrando l'interesse dei ricercatori e degli studiosi delle scienze organizzative su quelle particolari professioni⁵. Accanto a chi classifica il telelavoro secondo questo criterio, c'è chi procede utilizzando come discriminante⁶ il luogo in cui esso viene svolto.

- *Telelavoro da casa o domiciliare*: si ha quando il lavoratore utilizza una stanza, un angolo della casa, dotati delle apparecchiature informatiche necessarie, per svolgere la sua attività. I contatti con l'ufficio vengono gestiti via Internet.

- *Telelavoro da centri satelliti o di vicinanza*: in questo caso il lavoratore non si reca in azienda né lavora da casa, ma usufruisce di un centro attrezzato per il telelavoro.

- *Telelavoro mobile*: si ha quando l'attività si svolge da una postazione di ingombro ridotto, composta da un pc portatile, un fax, modem e un telefono cellulare.

- *Telelavoro office to office*: questa particolare modalità di lavoro evidenzia come il telelavoro non si riduca semplicemente al lavoro svolto a casa, ma è proprio anche di quei teams, i cui membri si trovano lontani geograficamente, ma uniti dal lavoro sul medesimo progetto.

Nella realtà è però difficile riscontrare queste forme pure di telelavoro, è più semplice trovare il tele-worker domiciliare che saltuariamente si reca in ufficio, per non perdere i contatti con l'azienda e garantirsi così una maggiore visibilità; o colui che pur lavorando in ufficio e su un progetto con colleghi lontani geograficamente decide per un periodo di telelavorare da casa. E' una modalità di lavoro molto flessibile, che comporta vantaggi e svantaggi per chi la pratica, ma anche per l'azienda che la adotta.

Vantaggi e svantaggi del telelavoro

Valutare i vantaggi e gli svantaggi connessi con la diffusione del telelavoro non è semplice, poiché il telework produce e richiede un cambiamento nello stile di vita da parte del lavoratore. Diventa, così, difficile stimare con parametri oggettivi ciò che interferisce sulla sfera soggettiva dell'individuo. Pertanto i medesimi effetti sono percepiti da individui diversi, ora come positivi ora come negativi.

⁴ Stanworth J., Stanworth C., "L'impresa del 2000 e il lavoro a distanza" in Ec. Dir. Terziario 1991 (1) 27.

⁵ Micheal A. Clark, "Teleworking in the countryside", Ashgate, Hampshire, England, 2000.

⁶ Di Nicola P. (a cura di), 1999, op. cit., pag. 17.

Si pensi ad un individuo che ha poche relazioni sociali e che trova piacere nell'alzarsi al mattino ed andare a lavoro, fosse anche solo per vedere i colleghi e chiacchierare durante la pausa: proporgli di telelavorare da casa, se pur per un breve periodo, potrebbe demoralizzarlo e privarlo dell'entusiasmo per il lavoro, facendo scendere il suo rendimento.

Anche dal lato dell'impresa la scelta di organizzare modalità di telelavoro non è semplice e deve discendere da una attenta analisi costi – benefici. Infatti, il telelavoro permette all'azienda di ridurre i costi e le dimensioni aziendali, ma allo stesso tempo richiede investimenti in formazione per i telelavoratori e nuove strutture per l'agevolazione delle comunicazioni.

Ad ogni beneficio che un'organizzazione o un individuo può trarre dal passaggio al telework corrisponde un investimento in termini di adattamento al nuovo modo di realizzare il proprio lavoro (cfr. focus 1.2).

Focus1.2 – Vantaggi e svantaggi del telelavoro

<i>Per il lavoratore</i>		<i>Per l'azienda</i>	
Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi
Diminuzione del tempo dedicato agli spostamenti	Minore visibilità e carriera	Aumento della produttività (tra il 10 % e il 45%)	Difficoltà nella gestione dei lavoratori distanti
Lavoro secondo le proprie disponibilità e bioritmi	Isolamento, riduzione della vita relazionale esterna	Diminuzione dei costi e delle dimensioni aziendali	Riorganizzazione culturali dei processi aziendali
Aumento del tempo libero	Diminuzione del tempo libero (sindrome del Workhaolic)	Maggiore motivazione dei dipendenti	Diversi contratti di lavoro da gestire
Controllo per obiettivi	Minore guida e aiuto nel lavoro (self control)	Riduzione del numero e ruoli dei capi intermedi	Conflittualità con i capi intermedi
Maggiore vicinanza alla famiglia e amici	Maggiore vicinanza alla famiglia e amici	Minori spese per l'affitto degli immobili e per il turn over	Maggiori spese per apparati di telecomunicazione e formazione
Libera scelta del posto dove vivere	Riduzione della distanza spaziale tra casa e ufficio	Maggiore flessibilità organizzativa	Ridiscussione dell'organizzazione aziendale

Fonte: P. Di Nicola (a cura di), 1999, op. cit., pag. 26.

1. 2. La regolamentazione del telelavoro⁷

Il Telelavoro
nella PA

In Italia non esiste ancora uno schema di contratto di telelavoro valido per le diverse categorie e settori, tranne nel caso della Pubblica Amministrazione, per la quale è stata prevista una normativa di riferimento: la Legge 191/98. Tale disposto normativo, all'art. 4, rimandava ad un apposito regolamento, emesso dall'Aipa (l'autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione) l'anno successivo.

Il regolamento inizia chiarendo che il telelavoro non corrisponde soltanto al lavoro svolto da casa, ma può svolgersi "in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile": un telecentro, ad esempio, o, come detto più avanti, in una struttura messa a

⁷ I testi delle proposte di legge sono reperibili all'indirizzo www.mclink.it/telelavoro/legge oltre che presso il sito web del parlamento (www.parlamento.it).

disposizione da un'altra amministrazione con la quale si è raggiunta un'intesa di programma per l'utilizzo di uffici comuni.

L'introduzione del telelavoro deve avvenire in un quadro di obiettivi che gli organi dirigenti della P.A. ritengono raggiungibili. Deve quindi esistere un "progetto generale" in cui sono indicati: gli obiettivi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione secondo principi di ergonomia cognitiva, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi e le modalità di realizzazione, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative ove necessarie, nonché i costi e i benefici, diretti e indiretti. Il progetto deve, inoltre, chiarire come la dirigenza intende verificare lo svolgimento della prestazione lavorativa: debbono esistere dei criteri, basati sulla qualità e quantità del lavoro svolto dal dipendente in telelavoro. E' chiaro, allora, che il telelavoro non può essere una sperimentazione stravagante, ma va inserito in una strategia del servizio. Esso, inoltre, non costituisce un bonus per il dipendente e un costo per l'Amministrazione, ma deve andare a vantaggio di entrambi. In particolare, recita la normativa, vanno individuate "le modalità per 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" (Art. 3 - comma 3).

Il telelavoro, come detto nel regolamento, deve costituire anche un momento formativo per il lavoratore, il quale dovrà sviluppare competenze atte ad assicurare capacità di evoluzione e di adattamento alle mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo. E può interessare i dipendenti, ma anche i dirigenti: "Il progetto può prevedere che il dirigente eserciti le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro." (art. 3 - comma 6). Si tratta di un passaggio importante: in alcuni casi noti di telelavoro (ad esempio alla British Telecom) una lamentela dei telelavoratori era verso lo scarso supporto ricevuto dai capi, i quali, non essendo lavoratori remoti a loro volta, difficilmente riuscivano a capire i problemi che gli stessi ponevano.

Il regolamento, infine, dedica alcune parti all'attrezzatura (che deve ovviamente essere fornita dall'amministrazione e va utilizzata solo per il lavoro), l'idoneità dell'appartamento nei casi di telelavoro domiciliare, il diritto di accesso per la manutenzione, il trattamento economico (che viene ovviamente rinviato alla contrattazione) e al diritto del telelavoratore ad essere reintegrato in ufficio, che è garantito purché "sia trascorso un congruo periodo di tempo fissato dal progetto".

*Il Telelavoro
nel settore
privato*

Nel settore privato è invece applicabile senza dubbi, pur non essendo stato redatto sul territorio nazionale, il "Framework Agreement on Telework", un accordo quadro siglato dalla Confederazione Europea sindacale con molte associazioni imprenditoriali europee nel luglio del 2002.

Solitamente, in caso di implementazione di telelavoro domiciliare, è prevista la stipula di un accordo specifico di telelavoro tra dipendente ed impresa, con una particolare attenzione all'adeguamento delle prescrizioni dei Decreti Legislativi 626/94 e 242/96 alle singole situazioni.

I principi di base ai quali ispirarsi, almeno stando ai contratti sinora stipulati, sembrano essere i seguenti:

- volontarietà della scelta del dipendente;
- reversibilità;
- pari opportunità con i lavoratori in sede;
- reperibilità giornaliera stabilita;
- postazione di lavoro a carico dell'azienda;
- garanzia di pari impegno professionale;
- copertura assicurativa e/ rimborso spese;
- assistenza e manutenzione a carico dell'organizzazione.

Tutti gli accordi siglati in Italia 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.

Per altre questioni più specifiche (come la modalità di controllo dei risultati ottenuti, sia in termini di produttività sia di qualità) i principi adottati variano per ogni azienda e a seconda dell'attività svolta dal telelavoratore. Tuttavia, i diversi accordi affermano che è possibile controllare i risultati anche a mezzo di sistemi informatici e telematici, fatta salva l'esplicitazione che tali controlli non costituiscano violazione dell'art. 4 della legge 300/70 e delle norme contrattuali in vigore.

1.3. Introdurre il telelavoro in azienda

L'introduzione del telelavoro in azienda richiede un ripensamento organizzativo dell'azienda, poiché esso necessita, per essere efficiente ed efficace, di supporti adeguati in termini di strumentazioni, di investimenti e di motivazione delle persone coinvolte: i lavoratori, ma anche i supervisori e i manager.

Secondo A. Denbigh e I. Bertin⁸ esistono quattro sistemi per introdurre il telelavoro in azienda, naturalmente è difficile trovarli nella loro forma pura, più spesso si riscontreranno delle forme ibride.

Si può avere un'introduzione pianificata del telelavoro, che segue un percorso ben definito, che va dalla fase di ideazione, a quella dell'esperimento, fino al contagio, cioè al raggiungimento del punto di massa critica, grazie al quale il fenomeno è poi in grado di diffondersi in maniera autonoma.

Le professioni maggiormente telelavorabili sono quelle legate alla produzione di conoscenza e spesso accade che siano le élite dirigenziali le prime ad essere socializzate a tale modalità lavorativa. L'influenza che esse esercitano, in termini di prestigio e visibilità sugli altri lavoratori, ha come conseguenza la diffusione tacita del telelavoro.

A volte si pratica il telelavoro quasi senza sapere di farlo. Ciò è legato all'ampia diffusione delle nuove tecnologie che permette di seguire conferenze a distanza, ma anche lezioni universitarie, nonché svolgere esami on line. In questo caso apprendimento e lavoro, docente e discente, offrono un chiaro esempio di telelavoro endemico.

In altri casi il telelavoro può costituire il passaggio ad un'attività autonoma. Un classico esempio è rappresentato dal giornalista freelance, che si collega ad una testata per proporre il suo articolo, venendo retribuito in base o alle battute o alle cartelle redatte.

A parte il passaggio all'attività autonoma, che riguarda l'individuo inteso come imprenditore di se stesso, i restanti tre sistemi per l'introduzione del telelavoro coinvolgono le imprese. In tal senso diventa imprescindibile guidare e studiare la transizione verso il nuovo assetto. L'iter da seguire si articola in più passaggi e prevede un'iniziale studio di fattibilità, volto ad analizzare, la presenza – assenza di telelavoro tacito all'interno dell'azienda, nonché la predisposizione dei singoli al passaggio a tale attività.

E' necessario individuare le attività, all'interno dell'azienda, più idonee al telelavoro, accordando la preferenza non solo a chi produce ed elabora informazioni, ma anche ad individui che sembrano avere una maggiore propensione al problem solving e una capacità di gestire il tempo di lavoro, tale da impedire la caduta nella sindrome del Workhaolic, ovvero l'eccessiva concentrazione sul lavoro che porta all'auto-espansione del tempo di lavoro oltre limiti fisiologici. Le competenze trasversali, in questo caso, diventano un corredo indispensabile per una corretta gestione dei tempi di vita e di lavoro.

*I 4 sistemi
per introdurre il
TL in azienda*

*1. Introduzione
pianificata*

*2. Diffusione
tacita*

*3. Telelavoro
endemico*

*4. Attività
autonoma*

*I passaggi
necessari per
l'introduzione
del telelavoro*

⁸ Denbigh A. e Bertin I., "Come introdurre il telelavoro", in Di Nicola P. (a cura di), 1999, op. cit., pag. 53 e segg.

Effettuato lo studio di sfondo, non resta che individuare ed elaborare un progetto pilota ed affidarlo ad un gruppo capace di condurlo a buon fine. E' importante creare un team con un leader che non abbia atteggiamenti negativi verso il telelavoro, né atteggiamenti eccessivamente entusiasti; tali eccessi potrebbero danneggiarne l'introduzione. Si segnala come determinante la scelta dei membri del gruppo e la necessità di trovare individui dotati di opportune competenze emozionali, relazionali, gestionali, intellettuali e innovative.

Il team così composto va poi sottoposto a formazione, in modo da rendere più semplice il passaggio alla nuova cultura organizzativa, che richiede professionalità in grado di gestire la comunicazione, l'uso della strumentazione tecnologica, i processi di delega e di coordinamento. Altrettanto importante è informare i lavoratori della natura dei risultati da raggiungere, degli accordi sindacali, del compenso e del tipo di valutazione dei risultati. In questo modo l'allontanamento dall'ufficio non risulterà come una punizione o l'anticamera del licenziamento, né escluderà la possibilità di fare carriera, ma soprattutto contribuirà a far maturare un clima ed un atteggiamento positivo. Per evitare il generarsi di malcontenti, in special modo se si prevede che le pratiche di telelavoro durino alcuni anni, è necessario evitare di contattare i teleworkers solo per sollecitarli a rispettare una scadenza o per un problema da risolvere. Pur non essendo fisicamente presenti in azienda la comunicazione di un progetto ben riuscito, e più in generale di una bella notizia, contribuirà a mantenere vivo il senso di appartenenza all'azienda, eviterà il calo di rendimento sul lavoro e la ricerca di un nuovo posto di lavoro all'interno di una struttura fisica.

Per mantenere salde e rendere tempestive le comunicazioni l'uso di telefono, fax, e-mail, intranet diventano indispensabili, in quanto loro contribuiscono alla buona riuscita di un progetto ed impediscono il dissolversi dei legami impresa-dipendente.

1.4. Caratteristiche di un'attività telelavorabile

Ugualmente importante è riuscire ad individuare all'interno dell'azienda le professioni che per caratteristiche, tempi e tecnologie utilizzate si connotano positivamente nell'adozione del lavoro a distanza. A questo scopo è stato elaborato⁹ un modello logico concettuale che permette di sottoporre ad analisi le diverse figure presenti in un'impresa e di poter scegliere quella che più si presta ad essere espletata in luoghi diversi e distanti dall'ufficio. Tale modello si fonda sulla costruzione e sull'uso di un indice di telelavorabilità che consente di stimare il grado di propensione (alto, medio, basso), di una data figura professionale al telelavoro.

Il modello in oggetto si fonda essenzialmente su cinque variabili¹⁰:

- output lavorativo: indica il risultato o prodotto finale dell'attività lavorativa svolta. L'output lavorativo può essere o di un bene o servizio di natura informatica e comunicativa e quindi digitalizzabile oppure di natura materiale e relazionale, quindi difficilmente digitalizzabile e fruibile attraverso le moderne tecnologie informatiche e telematiche;
- input lavorativo: consiste nella materia prima usata per produrre il prodotto finale; anche l'input può avere un contenuto in parte digitalizzabile;
- modalità: serve per distinguere il livello di relazionalità che l'attività lavorativa implica tra il soggetto che svolge la mansione e le altre figure lavorative che ruotano intorno a quel compito;
- tecnologie delocalizzabili: sono tutte quelle apparecchiature, strumentazioni tecniche, che l'individuo utilizza per svolgere la sua professione e che data la loro natura (informatiche, meccaniche, telematiche), possono essere facilmente utilizzate in un luogo piuttosto che in un altro.

⁹ Il modello è stato proposto da P. Di Nicola, "Telelavoro: professioni e competenze", Novembre 1999, ISFOL.

¹⁰ Ibidem.

- tecnologie aggiuntive: è l'insieme di quelle tecnologie di cui l'impresa dispone e che risultano necessarie al telelavoro.

Individuata la natura delle variabili - ovvero stabilito se esse siano digitalizzabile o non digitalizzabile, grado di relazionalità, livello di delocalizzabilità delle tecnologie, esigenza di tecnologie aggiuntive - si assegna a ciascuna di esse un punteggio da 1 a 3 (basso, medio, alto) o 0¹¹, dopo di che si effettua la somma dei punteggi per ogni singola figura professionale su tutte le variabili. Questo procedimento consente di calcolare l'indice di telelavorabilità che, in una prima approssimazione, può essere rappresentato da tre valori:

- basso: punteggio fino a 5;
- medio: da 6 a 10;
- alto: da 11 a 15.

In uno studio di fattibilità sull'introduzione del telelavoro in un'azienda è utile, oltre a calcolare l'indice di telelavorabilità, sentire i responsabili dei progetti, gli individui che compongono i settori e i relativi uffici da coinvolgere nell'analisi al fine di rilevare non solo la propensione a telelavorare, ma anche specifiche caratteristiche dell'attività lavorativa.

La scheda di rilevazione attività da utilizzare in questi studi deve esaminare alcuni aspetti peculiari dell'attività, che si articolano in una tipologia dicotomica, qui di seguito vengono riportate le principali.

La scheda di
rilevazione
attività

- P/F: se l'attività svolta genera un prodotto finito "P", atto o servizio il cui procedimento ha termine nell'ufficio e che è normalmente quantificabile, o se l'attività è funzionale al compimento di altri prodotti "F".
- I/E: se la stessa attività viene svolta per soddisfare esigenze di soggetti interni "I" o esterni rispetto all'ente "E".
- Le priorità (A,B,C): se l'attività sia programmabile o meno: "A": indica che un'attività è particolarmente urgente; "B": indica un'attività che deve essere compiuta non appena risolte le urgenze; "C": indica un'attività non urgente, da svolgere appena possibile;
- Il trend dell'attività (+,-,=): indica la previsione che un prodotto o una funzione abbiano in futuro un incremento o una diminuzione, ovvero restino costanti. La simbologia utilizzata prevede il segno + per attività in crescita, il - per attività in diminuzione e = per attività costanti.
- Il tempo percentuale (%) dedicato ad una determinata attività: consiste nel quantificare il tempo assorbito dell'attività in oggetto, con riferimento ad un determinato periodo, normalmente un anno e poi al rapportarlo al totale delle ore a disposizione dell'ufficio.
- Il totale degli atti: indica il numero totale di atti e prodotti erogati, è possibile stimarlo quando si è in presenza di attività misurabili, nell'arco di un anno.
- Le criticità riscontrate (p/o/t/f)¹²: Per ogni attività vengono codificati gli eventuali fabbisogni di personale, organizzazione, risorse tecniche, formazione.
- Le ore effettive: in questa colonna si riporta il tempo effettivo per ogni attività, calcolato in base al tempo percentuale rilevato ed al totale ore a disposizione dell'ufficio.
- Decentrabilità dell'attività: indica se l'attività può essere svolta da un altro ufficio o da casa.
- Informatizzazione dell'attività (@): segnala se per lo svolgimento dell'attività sono utilizzati strumenti informatici oppure meno.

¹¹ Lo 0 si assegna nel caso in cui alcune caratteristiche della figura professionale non rendano possibile una classificazione della variabile in termini numerici.

¹² Classificata secondo i seguenti criteri: fabbisogni di personale: "P", organizzazione: "O", risorse tecniche: "T", formazione: "F".

Graficamente quello che si ottiene è una tabella professioni per aspetti peculiari dell'attività (cfr. tab. 1), la quale restituisce un quadro delle professioni analizzate all'interno di un particolare settore, ufficio, area di competenza, proiettando una stima della telelavorabilità per ciascuna.

Tabella 1.1 – Esempio di scheda di rilevazione attività

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Attività	F	Int.	A	+	7	P	140	D	@
2	Attività	F	Int.	A	+	4	O	80	D	@
3	Attività	P	Est.	A	=	13	O	260	D	-
4	Attività	P	Int.	B	=	15	P	300	D	@
5	Attività	F	Int.	B	+	9		180	ND ¹³	@
6	Attività	F	Int.	B	+	15		300	D	@
7	Attività	F	Int.	B	+	6		120	D	@
8	Attività	F	Int.	A	+	17	O	340	D	@
N	Attività	P	Int.	A	+	14		280	D	@
					totale	100%		2.000	D	@

Valutare tali criteri prima di introdurre il telelavoro in azienda permette di ridurre i rischi connessi all'adozione di una tale modalità lavorativa e garantisce una repentina diffusione ed un coinvolgimento spontaneo da parte delle persone preposte alla sperimentazione, stimolando un clima positivo e favorevole anche da parte del personale restante.

1.5. Diffusione del Telelavoro

Un preventivo studio di fattibilità e l'utilizzo di apposite tecniche per individuare le attività da svolgere a distanza diventano dei buoni catalizzatori per l'adozione del telelavoro, stimolandone la diffusione in maniera tacita e spontanea.

I principali dati sulla diffusione del telelavoro provengono dal progetto EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends), che ha misurato la penetrazione del telework in 10 stati dell'Unione Europea.

Tabella 1.2 - Il telelavoro nel 1999

	<i>Telelavoratori home-based</i>		<i>Tutti i telelavoratori</i>	
	valore assoluto	% sulla forza lavoro	valore assoluto	% sulla forza lavoro
Danimarca	121,000	4.5	280,000	10.5
Finlandia	142,000	6.7	355,000	16.8
Francia	272,000	1.2	635,000	2.9
Germania	538,000	1.5	2,132,	6.0
Irlanda	14,000	1.0	61,00	4.4
Italia	315,000	1.6	720,000	3.6
Paesi Bassi	285,000	4.0	1,044,	14.5
Spagna	162,000	1.3	357,000	2.8
Svezia	207,000	5.3	594,000	15.2

¹³ La sigla ND sta per non decentrabili.

Regno Unito	630,000	2.4	2,027,	7.6
Tot. su 10 EU	2,687,	2.0	8,205,	6.1
Tot. su 15 EU	2,946,	2.0	9,009,	6.0

Fonte: K. Gareis, N. Kordey (1999), progetto ECaTT.

Note:

- all'interno della classe telelavoratori home-based vanno compresi tutti i telelavoratori che hanno lavorato in maniera permanente o alternata da casa almeno per un giorno intero a settimana; vanno compresi inoltre: i telelavoratori occasionali che hanno telelavorato saltuariamente, mediamente per meno di un giorno a settimana; i SoHo (Small office, Home office): una micro azienda che nasce all'interno di una abitazione grazie all'esistenza di una dotazione tecnologica da piccola impresa.
- Il totale calcolato su 15 Paesi dell'Unione Europea include anche quei cinque stati che non hanno fatto parte della survey. Il valore in questo caso è stato stimato prendendo a riferimento paesi con struttura sociale ed economica simile a quei cinque stati non oggetto della rilevazione.

Nel 1999 sono quindi sei milioni le persone che spendono poco più di un giorno lavorativo pieno a settimana per telelavorare, un dato rilevante che mostra come il telelavoro sia un fenomeno in espansione.

Le aziende e i lavoratori sembrano accogliere favorevolmente il lavoro a distanza e propendere verso un sempre maggiore utilizzo.

Interessante dato proveniente da questa ricerca è la smentita che il telelavoro sia un'attività da far sviluppare alle qualifiche più basse (inserimento dati, help desk telefonico); la survey condotta sull'establishment, infatti, evidenzia che nei Paesi Scandinavi e nel Regno Unito il 50% della classe dirigente pratica il telelavoro.

Tabella 1.3 – Percentuale di aziende che pratica una forma di telelavoro per Paese

	<i>Telelavoro home-based</i>	<i>Altro tipo di telelavoro</i>
	% sul totale della classe dirigente	
Danimarca	26.9	57.9
Finlandia	22.4	59.3
Francia	8.3	35.0
Germania	13.3	29.9
Irlanda	13.5	39.1
Italia	4.7	17.2
Paesi Bassi	18.7	46.0
Spagna	7.8	20.0
Svizzera	22.4	61.7
Regno Unito	24.5	55.0
EU 10	13.9	35.8

Fonte: K. Gareis, N. Kordey (1999), progetto ECaTT.

Previsione di diffusione per il 2005

I ricercatori del progetto ECaTT, oltre a fornire la stima del livello di penetrazione del telework nell'anno 1999 e a compararlo con i valori relativi al 1994, hanno prodotto una previsione di penetrazione di tale fenomeno per il 2005.

Il modello utilizzato poggia sull'assunto che il telelavoro può essere analizzato e studiato come una semplice innovazione tecnologica, che sostituisce la comunicazione faccia a faccia o la necessità di recarsi sul luogo di lavoro. La conseguenza di tale assunto porta a valutare la diffusione del telelavoro secondo il modello della curva a S delle innovazioni tecnologiche. La curva descritta dalla lettera S gode di una fase iniziale in cui il fenomeno si propaga con un livello di crescita molto basso, dopo aver superato il "take off point", segue un periodo di crescita esponenziale, fino a quando non si raggiunge il livello di saturazione, con un andamento decrescente.

Il modello della curva a S

Per la formulazione di tale previsione hanno fatto ricorso a dati provenienti da ricerche diverse, ma sempre condotte con metodologie che permettessero il confronto, il primo modello di previsione estrapolato per le cinque regioni oggetto di

indagine ha previsto per la Germania e l'Italia un tasso di diffusione più elevato rispetto agli altri Paesi. Infatti, il Regno Unito si è classificato al terzo posto, a seguire Francia e Spagna.

Tabella 1.4 – Previsione di diffusione del telework per i cinque Paesi

	Teleworkers home-based % sulla forza lavoro			Tutti i teleworkers % sulla forza lavoro		
	1994	1999	2005	1994	1999	2005
Francia	0.8	1.2	1.9	1.8	2.9	5.0
Germania	0.4	1.5	7.1	1.4	6.0	22.8
Italia	0.5	1.6	6.3	1.0	3.6	14.6
Spagna	0.8	1.3	2.1	1.7	2.8	4.9
Regno Unito	1.7	2.4	3.4	5.4	7.6	11.2

Fonte: K. Gareis, N. Kordey (1999), progetto ECaTT.

Il modello utilizzato per la previsione dà un'informazione sulla diffusione del telelavoro considerando le risposte degli intervistati sulla possibilità futura di telelavorare. C'è da precisare, però, che il tasso di diffusione dipende anche da fattori esterni alla volontà del lavoratore e legati agli andamenti del mercato del lavoro e dei settori produttivi. Ciò nonostante resta il dato confortante che l'Italia potrebbe avere il secondo tasso di diffusione più elevato, dopo la Germania; occorre quindi investire in questo settore se si vuole ottenere un incremento delle attività telelavorabili.

2. Soluzioni di telelavoro

*E' possibile
introdurre il
TL in
azienda?*

Come si introduce il telelavoro all'interno di un'azienda, quali le professioni maggiormente telelavorabili, quale soluzione di telework scegliere? La risposta a questi ed altri quesiti proviene dalla realizzazione di indagini di fattibilità.

Sono sette le realtà pubbliche e private analizzate all'interno del progetto "Assist" - "Azioni a sostegno dello sviluppo e implementazione di servizi per il telelavoro" -, sviluppato su promozione dell'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa e finanziato dalla Regione Toscana, con fondi europei.

Il primo caso aziendale riguarda proprio tale agenzia. E' stato voluto allo scopo di comprendere meglio l'articolazione dell'organizzazione e le attività che questa svolge, in modo da avere un quadro il più possibile completo dell'Agenzia stessa.

Syrom 90 S.p.A. è il secondo studio di caso presentato. Oggetto dell'indagine sono i settori logistico e amministrazione del personale (paghe e contributi), con l'obiettivo di constatare l'effettiva possibilità di inserire il telelavoro all'interno della sua struttura.

Lo studio sull'introduzione del telelavoro nella Publiservizi S.p.A. ha come obiettivo principale quello di individuare le professionalità maggiormente telelavorabili con riguardo al genere femminile, poiché la parte più cospicua del corpo degli impiegati è formato da donne.

L'obiettivo di individuare le attività preferenziali per il telelavoro è perseguito anche nello studio della CEAM, Infomark, Cispel Toscana Formazione e all'interno dell'indagine sul Comune di Empoli.

2.1. L'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa di Francesca Bargellini

*L'Agenzia
per lo
Sviluppo
Empolese
Valdelsa*

L'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa nasce nel Dicembre del 2001 ereditando il ruolo svolto in ambito formativo dall'Agenzia Formativa Empolese Valdelsa, ponendosi come punto di riferimento per la realizzazione di nuove strategie per lo sviluppo economico, turistico, sociale e culturale dell'area.

L'Agenzia ha realizzato, dalla sua nascita ad oggi, numerosi progetti di orientamento e formazione, attivando risorse a livello regionale, statale, comunitario, anche in collaborazione con partners italiani ed europei.

La principale area di interesse è costituita dalla Formazione, che ricopre l'80% dell'attività dell'Agenzia.

L'attività di formazione svolta dall'Agenzia è di due tipi:

- finanziata (FSE¹⁴): a livello regionale ed europeo. Questo tipo di formazione è centrale nell'attività dell'azienda costituendo il 90% della formazione erogata;
- a catalogo: è costituita prevalentemente da brevi corsi di informatica, lingue straniere, seminari con tematiche normative o gestionali e copre il restante 10% dell'attività formativa.

Strettamente collegata alla formazione è l'attività d'orientamento che costituisce il 15% dell'attività complessiva dell'Agenzia. Il 5% è invece costituito da attività di studi e collaborazione per la realizzazione di convegni, un'attività ancora in via di sviluppo, iniziata solo nel corso dell'ultimo anno.

Naturalmente a fianco di queste attività principali sono presenti altre attività di supporto come quella amministrativa e quella di segreteria.

L'attività dell'Agenzia sembra evolvere verso un incremento e consolidamento della fornitura di servizi alle imprese.

Attività

¹⁴ La sigla FSE indica che il finanziamento proviene dal Fondo Sociale Europeo.

2.1.1. L'analisi organizzativa

L'organigramma aziendale

Secondo l'organigramma l'Agenzia è composta dal direttore e da 14 collaboratori, che vi prestano, in maniera continua, il proprio lavoro.

Questa realtà organizzativa non presenta una struttura particolarmente complessa, anzi, si tratta di un'organizzazione snella, priva di particolari articolazioni, condizione dovuta, probabilmente, alla rapida e recente crescita della sua attività.

Attualmente l'organizzazione non ha perfezionato il processo di decentramento funzionale: il procedimento di controllo e supervisione continua ad essere esercitato da un'unica figura centrale, quella del direttore. Presumibilmente se il ritmo di crescita si manterrà così sostenuto, anche nel futuro, si verificherà la necessità di riformulare e rivisitare la struttura gerarchica; soprattutto nell'ottica di rendere maggiormente autonome e delegabili le competenze attinenti alle varie figure professionali.

E' possibile individuare nove processi nella realtà organizzativa dell'Agenzia (cfr. tab. 2.1).

Tabella 2.1 – Articolazione dei processi aziendali a seconda della funzione corrispondente

Processo	Funzione Responsabile
Direzione e coordinamento	Direttore
Amministrazione	Responsabile amministrativo
Analisi bisogni formativi	Direttore
Progettazione	Coordinatore
Coordinamento didattico e di progetto	Coordinatore
Erogazione	Tutor
Monitoraggio e valutazione	Coordinatore
Promozione	Direttore
Selezione e valutazione delle risorse	Direttore

Fonte: Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

Aree di competenza

La prima area identificabile all'interno dell'Agenzia è quella di direzione e coordinamento. La direzione ha il compito essenziale di pianificare la gestione delle numerose attività dell'Agenzia e di controllarle: dalla pianificazione delle risorse tecniche e umane alla formulazione delle politiche da tenere con i fornitori, dalla verifica di quanto programmato alla comunicazione con il Consiglio di Amministrazione.

L'amministrazione provvede alla gestione finanziaria e contabile dell'Agenzia ed è, in quanto tale, di supporto a tutti gli altri processi interni. L'ufficio amministrativo intrattiene contatti non solo con le figure interne all'organizzazione (gestione amministrativa del personale), ma anche con fornitori e clienti.

Il processo formativo

L'analisi dei bisogni formativi è il primo input per la formulazione di progetti formativi ed ha lo scopo, appunto, di reperire informazione e raccogliere le esigenze del territorio.

La progettazione è rivolta alla creazione di un evento formativo e prende avvio proprio dalla rielaborazione dei bisogni formativi precedentemente individuati.

Il coordinamento è l'attività seguente a quella della progettazione ed attiene all'organizzazione ed alla gestione del corso implementato.

Strettamente collegata al coordinamento è l'erogazione, ovvero la gestione finanziaria di un corso di formazione. Con questa attività vengono rendicontate ai diversi enti le spese dei progetti in corso e l'andamento degli stessi.

Il monitoraggio e la valutazione consistono in attività di supervisione in itinere ed ex post svolte sui progetti formativi per valutarne la qualità e la riuscita.

L'attività di promozione consiste nel pubblicizzare all'esterno gli eventi e i progetti realizzati dall'Agenzia e si esplica soprattutto attraverso una serie di incontri e contatti gestiti ed effettuati dal Direttore.

La selezione e la valutazione del personale riguarda la pianificazione delle risorse umane necessarie all'attività dell'Agenzia.

Ad ognuno di questi processi viene associata una figura professionale specifica che diventa responsabile del singolo processo. Tuttavia, il Direttore è responsabile non solo della Direzione, ma anche dell'analisi dei bisogni formativi e della promozione degli singoli progetti formativi.

Il coordinatore oltre ad occuparsi dell'organizzazione operativa dei corsi, nella maggioranza dei casi, è anche progettista dei medesimi ed è, quindi, colui che realizza e cura la compilazione del progetto. Inoltre si occupa di monitorare lo svolgimento del progetto valutando i risultati finali da questo raggiunti. La figura del coordinatore viene così ad inglobare anche quella del progettista ed è responsabile dei processi di progettazione, di coordinamento, di monitoraggio e valutazione.

Il tutor ha il compito di gestire l'erogazione del corso che gli è stato affidato, di seguire e soddisfare le esigenze di docenti e utenti. Ad ogni figura sono associati compiti specifici (cfr. tab. 2.2).

Tabella 2.2 – Compiti specifici di ciascuna figura

Funzione	Responsabilità e compiti
Direttore	- Definisce le strategie dell'Agenzia - Cura i rapporti istituzionali
Responsabile amministrativo	- È responsabile della gestione economica e finanziaria - Provvede ai pagamenti - Gestisce l'acquisto di beni - Gestisce la contabilità del personale
Coordinatore	- È responsabile della didattica e degli aspetti qualitativi dell'intervento - Cura la progettazione ex-ante ed in itinere degli interventi
Tutor	- Gestisce i rapporti con e tra utenti, docenti e agenzia - Cura l'andamento degli interventi supporta docenti e utenti

Fonte: Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

2.1.2. La telelavorabilità di alcune attività

In funzione di un'analisi fortemente orientata all'introduzione del telelavoro, è necessario passare in rassegna rapidamente il contenuto dei vari processi in modo da focalizzare l'attenzione su quelle attività che presentano caratteristiche di telelavorabilità.

In realtà quasi tutte le attività hanno al loro interno fasi o passaggi adatti al telelavoro, in quanto decentrabili e informatizzate.

La decisione di privilegiare ed analizzare il processo di formazione è dipesa non solo del fatto che la formazione è l'attività principale dell'Agenzia, coprendo l'80% dell'attività complessiva, ma, in special modo, poiché dall'esame dei processi presenti nell'Agenzia (direzione e coordinamento, amministrazione, analisi bisogni, progettazione, coordinamento, erogazione, monitoraggio, promozione), quelli che

La formazione
come attività
telelavorabile

hanno evidenziato una maggior propensione alla decentrabilità sono quelli relativi alla formazione.

Per esempio, diventa difficile e sconsigliabile far telelavorare il Responsabile Amministrativo: nonostante molte fasi del suo lavoro vengano espletate attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche e quindi non siano presenti ostacoli insormontabili di ordine tecnologico per il lavoro a distanza, tuttavia permangono problemi relativi alle responsabilità dell'Amministratore che rimane, all'interno dell'Agenzia, una figura indispensabile e singolare, in quanto non solo è un punto di riferimento per i lavoratori in materia di rendicontazione e gestione economica, ma spesso svolge un ruolo di front-office con i fornitori e i clienti.

Inoltre, non è da sottovalutare, che il continuo ricorso del Responsabile amministrativo a documenti originali cartacei (come le fatture) e la necessità di consultarli continuamente potrebbe rappresentare un ostacolo non indifferente per questo primo approccio al telelavoro.

Per riuscire ad individuare la figura maggiormente telelavorabile, fra quelle presenti all'interno del processo formativo, è necessario procedere con una disamina delle professionalità interne all'organizzazione ed individuare quelle che possono essere considerate idonee per il lavoro a distanza. Questa analisi si basa su una lettura del "mansionario" e, quindi, è del tutto indipendente dalle valutazioni sulle singole persone e dai risultati della survey.

L'analisi del mansionario

In base all'indice di telelavorabilità (cfr. focus 2.1) dei profili professionali emerge che il coordinatore è la figura con la più alta percentuale di idoneità al lavoro a distanza.

Al suo interno l'ufficio - area della formazione è articolato in tre processi principali: progettazione, coordinamento (compreso monitoraggio e valutazione) ed erogazione.

Nell'area formazione i principali processi telelavorabili riguardano la progettazione e il coordinamento. Sebbene quest'ultimo presenti una minor percentuale di attività telelavorabili, è meno esternalizzabile, rispetto all'attività di progettazione e questo lo rende maggiormente interessante per il telelavoro.

*//
coordinatore*

Focus 2.1 – Calcoli di telelavorabilità

Su quali criteri si basa la valutazione della telelavorabilità di una professione?

Secondo P. Di Nicola, le variabili che indicano una maggiore o minore telelavorabilità delle figure professionali sono cinque:

Input: ovvero la materia prima utilizzata per realizzare il prodotto finale che può avere un contenuto più o meno digitalizzabile;

Output lavorativo: risultato o prodotto finale dell'attività lavorativa svolta, che può consistere in un bene o servizio di natura informativo/comunicativa e che conseguentemente risulta altamente digitalizzabile oppure di natura materiale o relazionale (quindi difficilmente digitalizzabile);

Modalità: con questa variabile si indica il livello di relazionalità che l'attività implica tra il soggetto che svolge la mansione e le altre figure lavorative che ruotano intorno a quel compito;

Tecnologie decentrabili: con questa voce si valuta se i mezzi e gli strumenti utilizzati per svolgere l'attività lavorativa possono essere decentrabili e quindi "spostati" al di fuori dell'organizzazione;

Tecnologie aggiuntive: si dà un giudizio sulla necessità di dover reperire ulteriori strumenti tecnologici per far telelavorare la figura professionale rispetto alla situazione di partenza.

Per ognuna delle singole voci viene attribuito un punteggio (da 1= scarsa telelavorabilità a 3 = alta telelavorabilità) a seconda della maggior idoneità al telelavoro presentata dal profilo professionale in oggetto. Nella tabella seguente sono riportati i punteggi finali di interpretazione

Tabella 2.3 – Classificazione del grado di telelavorabilità in base al punteggio ottenuto

	Telelavorabilità
Fino a 5	Bassa
Da 6 a 10	Media
Oltre 11	Alta

In base a questi indicatori è possibile, attraverso la formula di telelavorabilità¹⁵, calcolare il punteggio delle figure.

Tabella 2.4 – Classificazione del grado di telelavorabilità per figura professionale

	Input	Output	Modalità	Tec. decentrabili	Tec. aggiuntive	Tot. punti	Telelavorabilità
Direttore	1	1	1	2	2	7.9	Media
Resp. Amm.	1	2	1.5	1.5	1.5	9.8	Media
Coordinatore	2.5	2.5	2	3	3	15.1	Alta
Tutor	2	1	1	2	2	7.9	Bassa

2.1.3. L'analisi empirica

Successivamente all'analisi organizzativa si è provveduto a somministrare un questionario, avente come oggetto la rilevazione della propensione a telelavorare e la percezione del fenomeno da parte delle diverse figure professionali dell'Agenzia.

Dall'elaborazione dei questionari è emerso un atteggiamento positivo nei confronti del telelavoro e non si riscontrano particolare resistenze. E' da notare, comunque, che gli intervistati hanno dichiarato di essere disposti a telelavorare a condizione che venga mantenuta la possibilità di non perdere i contatti con i colleghi. Infatti anche le preferenze vengono rivolte ad una modalità di telelavoro che preveda rientri settimanali in Agenzia e non invece ad una tipologia full-time. Questo tipo di telelavoro evita gli "effetti collaterali" di un lavoro che impone una distanza fisica totale dall'azienda, come per esempio l'isolamento sociale e organizzativo di cui i lavoratori dell'Agenzia percepiscono il rischio.

¹⁵ La formula, fornita da Di Nicola, con cui viene calcolato il punteggio è la seguente: [1,298 + (2,204*tecnologie aggiuntive) + (1,418*output) + (0,869*Modalità)].

2.1.4. La soluzione proposta

Da questa prima indagine di fattibilità emerge che la figura professionale più idonea a svolgere il telelavoro, all'interno dell'Agenzia, è il coordinatore di progetti formativi. Ciò dipende dalla tipologia di attività di cui si occupa questo profilo, ovvero il coordinamento e la progettazione, che risultano essere altamente decentrabili, oltre ad occupare la più alta percentuale di tempo delle attività complessive.

TL alternato

La modalità che si propone di adottare per la sperimentazione del telelavoro è di tipo alternato, prevede lo svolgimento dell'attività da casa per due giorni alla settimana, mentre per i restanti tre giorni, della settimana lavorativa, si prevede il rientro in Agenzia.

Questa tipologia di telelavoro appare la più adatta ad essere attuata per l'attività in questione, perché permette al telelavoratore di godere dei vantaggi della flessibilità lavorativa per tutte le mansioni che possono essere svolte comodamente a casa e, parimenti, consente allo stesso di mantenere i contatti con i propri colleghi, rispondendo così a quella esigenza di socialità che si manifesta soprattutto tra persone giovani.

Importanza della autonomia

La figura, la cui attività deve essere caratterizzata da un alto indice di telelavorabilità, deve possedere una discreta autonomia lavorativa ed essere in grado di svolgere la propria attività senza il continuo contatto dei colleghi.

Per il telelavoro occorre, quindi, individuare figure professionali che abbiano maturato una discreta esperienza nel proprio ambito.

La scelta di sperimentare il telelavoro è volontaria ed aperta a tutti i lavoratori le cui mansioni sono ritenute idonee ad essere svolte a distanza. Nella fase di sperimentazione, si consiglia di far testare questa metodologia di lavoro ad un solo lavoratore.

Criteri di selezione per il telelavoratore

Nel caso in cui le richieste di telelavoro siano superiori al numero di posizioni disponibili, ovvero una, l'Agenzia utilizzerà dei criteri di selezione oggettivi.

In funzione dell'obiettivo emerso, quale il miglioramento della qualità di vita dei lavoratori, i criteri di priorità di scelta dei potenziali telelavoratori potranno essere i seguenti:

- situazioni di disabilità del lavoratore;
- esigenza di cura di figli minori di 8 anni;
- esigenza di cura nei confronti di familiari;
- maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente dalla sede.

Sembra opportuno, infatti, privilegiare quei soggetti che presentano condizioni di maggior disagio come per esempio la distanza della residenza dal luogo di lavoro o la presenza di esigenze familiari particolari (figli piccoli, anziani da accudire).

Caratteristiche della postazione

La postazione del telelavoratore nell'abitazione del dipendente, dovrà essere allestita in un ambiente che, rispettando la legge 626, abbia specifiche caratteristiche (cfr. tab. 2.5).

Tabella 2.5 – Requisiti strutturali del luogo di lavoro

Stanza ad uso non promiscuo
Stanza in buone condizioni igieniche
Presenza di almeno una finestra
Impianto elettrico a norma 46/90: minimo la messa a terra
Rumore esterno non superiore a 65 db
Spazio adeguato alla postazione (comunque non inferiore a 1,5 m ² di superficie in locale non inferiore a 2,70 m di altezza)

Anche l'attrezzatura dovrà avere caratteristiche rispondenti ai requisiti della legge 626 e sarà acquistata, installata e mantenuta a carico dell'Agenzia:

- pc (portatile o fisso);
- stampante;

- linea telefonica (ISDN-ADSL);
- mobile porta PC;
- sedia;
- altri eventuali strumenti necessari a svolgere l'attività

Attualmente, la maggior parte delle aziende che adottano il telelavoro domiciliare utilizzano un collegamento ISDN: il lavoratore si collega alla sede quando è necessario e non lavora, quindi, con un collegamento continuo.

Se l'attività che deve essere svolta in telelavoro non prevede un traffico di dati eccessivo (come grandi archivi, trasmissione frequente di file audio-video) è consigliabile utilizzare una linea ISDN (a 64 k oppure doppia a 128 k) in quanto ha una stabilità tecnica di rete maggiore della ADSL, ha un costo relativamente basso e presenta una maggior sicurezza dei dati rispetto alla ADSL. Infatti con l'ISDN, il telelavoratore si connette direttamente ad un numero della Intranet aziendale mentre un server RAS si accerta dell'identità della postazione che sta effettuando la chiamata.

In questo modo, non è necessario scambiare i dati attraverso un canale di accesso su Internet, come invece richiede l'ADSL.

Prima di iniziare si consiglia di realizzare un seminario di introduzione al telelavoro rivolto al telelavoratore dell'Agenzia e di effettuare anche qualche ora di formazione informatica generale per metterlo nelle condizioni migliori per affrontare gli eventuali inconvenienti tecnici, qualora sopraggiungessero nel corso dell'attività domiciliare.

2.1.5. Analisi costi benefici

L'introduzione del telelavoro presenta benefici in termini organizzativi e di produzione e costi da sostenere, per le spese relative all'acquisto della postazione e delle attrezzature necessarie.

Per quantificare meglio la spesa e i relativi benefici che l'Agenzia dovrà sostenere al fine di introdurre il telelavoro per uno dei suoi collaboratori, si è provveduto ad elaborare una tabella riassuntiva (cfr. tab. 2.6).

Tabella 2.6 – Costi vs benefici per l'introduzione del telelavoro

	Voci		Descrizioni	
a	N. telelavoratori	1		
b	quota di tlv (gg-5)	0.4	mediamente 2gg. a settimana	
c	guadagno di produttività stimato %	0.3	una media del 30%	
d	salario medio annuo	35.000		
e	dimensione media uff. (mq*persona)	11		
f	costo annuo a mq.	73		
g	tasso medio di assenteismo %	0.01	5gg. anno per persona	
h	% miglioramento sull'assenteismo ipotizzata	0.4	Miglioramento del 40%	
i	costo medio apparecchiature e software	3.200		
l	anni di ammortamento apparecchiature	3		
m	costo medio telecomunicazioni	500		
n	costo medio materiale ufficio telelavoratori	100		

o	frazione rendimento iniziale per n. mesi	1.458		
p	costi per formazione	1.000	seminario introduttivo (8h)	
	Beneficio		Costo	
	Produttività (a*b*c*d*)	4.200	spese per apparecchiature (a*i1/l)	1.066,667
	Risparmio su assenteismo (a*g*h*d*)	140	costi per comunicazioni (a*m)	500
	Risparmi su spazi e immobili (a*e*f)	803	costi per materiale casalingo (a*n)	100
			costi di formazione q	1.000
			costi di apprendimento (o*a)	1457,75
	Totale benefici	5.143	Totale costi	4124,417
	Differenza benefici – costi = - 1.018,583 euro			

2.1.6. Considerazioni conclusive

Questa prima indagine di fattibilità evidenzia come all'interno dell'Agenzia sia possibile ed auspicabile sperimentare il telelavoro.

Possibile in quanto le principali attività svolte dall'Agenzia risultano decentrabili e informatizzate, rivelandosi particolarmente idonee al telelavoro. Sembra sussistere oggettivamente un indice pratico di fattibilità di telelavoro per gran parte delle attività, che è, a sua volta, auspicabile per due motivi. Il primo risiede nella possibilità di migliorare la qualità di vita dei dipendenti. Attraverso questa metodologia la migliore organizzazione personale del lavoro avrà ricadute positive sul benessere del lavoratore che, più indipendente e autonomo, per una parte delle sue mansioni, potrà godere dei benefici e dei vantaggi di un lavoro che gli permetta di avere soddisfazione e maggior tempo per sé e la sua famiglia.

Il secondo motivo è connesso con la riorganizzazione interna più efficiente, che l'introduzione del telelavoro richiede. Il telelavoro, infatti, conduce ad una migliore divisione dei compiti e ad una maggiore chiarezza delle responsabilità di ognuno, associata ad un più forte orientamento a lavorare nel rispetto dei tempi stabiliti.

Tutto ciò potrebbe apportare benefici strategici, non solo al lavoratore, ma anche ad una realtà organizzativa "giovane" come quella dell'Agenzia, stimolandola, in questo modo, a trovare una struttura interna ottimale.

2.2. Syrom 90 S.p.A *di Mariapaola De Vincentiis*

*Le tecnologie
di produzione*

La Syrom 90 S.p.A. ha introdotto nel settore industriale italiano un prodotto, il nastro adesivo, considerato ancora innovativo, nonostante fosse stato inventato nel 1925. L'azienda sviluppa la propria attività produttiva su vari cicli tra loro integrati quali la produzione di film plastici, la produzione di adesivi e loro spalmature con varie tecnologie, nonché la trasformazione e la stampa dei semilavorati.

Si avvale di quattro tecnologie di produzione: 1) la gomma naturale; 2) hot mel 3) acrilici a base acqua.

La struttura produttiva è composta da:

- SPALMATRICE 1 - Spalmatura di nastri adesivi in Hot Melt.
- SPALMATRICE 2 - Spalmatura di nastri a base di gomma, resine e acrilici.
- SPALMATRICE 3 - Spalmatura di nastri adesivi a base di gomma naturale e resine, acrilici in dispersione acquosa e/o solvente.

La Syrom, impiantando tutte le tecnologie produttive al momento esistenti per la produzione di nastri adesivi, è riuscita ad ampliare la propria capacità produttiva e ad attenuare i rischi derivanti dal numero esiguo di fornitori di materie prime presenti sul mercato. Il risultato di questa scelta è che l'azienda conserva ampi margini di indipendenza nei confronti dei fornitori di materie prime, proprio grazie all'utilizzo simultaneo di più tecnologie. Tale scelta le ha permesso di essere più competitiva sul mercato sotto il profilo dei prezzi.

Un altro suo punto di forza è la flessibilità di cui può godere grazie agli impianti di cui dispone. Ciò le ha consentito di ampliare la gamma produttiva e di rispondere più dinamicamente alle variazioni della domanda nel rispetto dei principi base della sua mission, quali: massimo servizio alla clientela; riduzione delle perdite di produzione; ottimizzazione delle scorte di magazzino.

2.2.1. L'analisi organizzativa

Gli uffici principali della Syrom 90 sono: l'ufficio di produzione, l'ufficio logistica e quello dell'amministrazione.

*L'ufficio di
produzione*

Al vertice della struttura produttiva vi è la figura del Direttore di stabilimento, il cui compito è assicurarsi che tutto il personale della produzione osservi il Sistema Qualità.

Il Direttore di stabilimento è responsabile della redazione, emissione ed archiviazione delle istruzioni di produzione, conserva le registrazioni dell'addestramento del personale ed è responsabile della gestione dei terzisti.

Al di sotto di questa figura c'è il Responsabile di produzione e dell'ufficio logistica, che gestisce operativamente la produzione, partecipando alla definizione di standard produttivi. E' responsabile, inoltre, dell'ottimizzazione delle risorse produttive sia umane che tecnologiche (efficienza produttiva), definisce con il responsabile tecnico addetto alla manutenzione e alla sicurezza gli interventi di modifica e di manutenzione sugli impianti, gestisce e organizza operativamente il personale produttivo diretto e indiretto con l'ausilio dei capi servizio. Procedo ad un'analisi economica della produzione e del rispetto degli standard produttivi fissati, verificando le cause di scostamento e fissando le azioni correttive.

Si occupa infine di realizzare le analisi preventive di fattibilità e della codificazione dei nuovi prodotti sulla base delle richieste degli uffici commerciali e della direzione. Autorizza la fattibilità dei nuovi prodotti ove sussistano le condizioni produttive.

Una figura di rilievo all'interno della produzione è il Responsabile della programmazione, cui fa capo l'avanzamento e il controllo della produzione. Costui ha il compito di determinare le scorte, i tempi e i modi di approvvigionamento delle materie prime. Gestisce inoltre i rapporti con gli uffici commerciali in riferimento alla realizzazione degli ordini, scorte e tempistiche.

Nello svolgimento di tali funzioni è supportato dagli impiegati, che curano la fase operativa delle suddette attività.

L'ufficio logistica

Altro importante reparto è quello della logistica. La funzione di questo reparto è quella di organizzare, gestire, controllare, programmare l'attività produttiva dello stabilimento. Questo ufficio si occupa, oltre che della funzione "logistica", anche delle problematiche inerenti la produzione, sviluppando parte dell'Analisi dei costi e Codifica dei nuovi prodotti.

La gestione del magazzino è migliorata negli anni, grazie ad un ampliamento degli spazi e ad un diverso sistema organizzativo.

Amministrazione del personale

L'Amministrazione del personale è svolta in Syrom 90 S.p.A. da impiegati che hanno il compito di: acquisire e controllare le timbrature dei dipendenti, gestire i bisogni del personale relativi alle retribuzioni, compilare le buste paga e inviare i bonifici alle banche presso cui i dipendenti hanno il proprio conto corrente, distribuire le buste paga e i CUD, pagare l'IRPEF e i contributi all'Inps e all'Inail.

2.2.2. Le attività telelaborabili

L'analisi del mansionario

Per valutare quale delle attività presenti in Syrom 90 fossero telelaborabili si è proceduto ad un'analisi delle varie figure mediante mansionario ed organigramma. A queste è stata applicata la formula per il calcolo della telelaborabilità¹⁶ ed in seguito, dopo aver valutato l'atteggiamento nei confronti del telelavoro, si è proposta una soluzione per ciascuna attività.

Tutti i dati rilevati dalle seguenti analisi sono stati elaborati e interpretati e hanno evidenziato un'eccessiva frammentazione della maggior parte delle mansioni svolte dai dipendenti delle aree logistica e amministrazione del personale.

Criteri di classificazione

Le schede di rilevazione somministrate hanno previsto che ogni dipendente intervistato descrivesse le proprie mansioni collocandole percentualmente all'interno del proprio monte orario. Questa suddivisione del mansionario personale ha portato gli interessati a qualificare ogni attività o come prodotto (atto o servizio il cui procedimento ha termine nell'ufficio) oppure come funzione (attività svolta all'interno di un procedimento che continua in altri uffici).

Altro criterio è stato distinguere se la funzione o prodotto fosse interna oppure esterna (svolta per soddisfare esigenze di soggetti interni o esterni rispetto all'azienda). E' stato quindi valutato il grado di priorità o carattere di urgenza¹⁷, che indica quanto l'attività sia programmabile ed il trend¹⁸, ovvero la previsione che un prodotto o una funzione abbiano in futuro un incremento o una diminuzione, oppure restino costanti.

Il tempo percentuale occupato, utile per indicare quanto tempo assorbe un'attività all'interno del proprio monte orario; il numero di atti o prodotti erogati; le ore effettive impiegate, calcolate in base al tempo percentuale rilevato ed al totale di ore a disposizione dell'ufficio; la criticità¹⁹, la decentrabilità presso un unico ufficio e la

¹⁶ cfr. focus 2.1.

¹⁷ Classificata secondo i seguenti criteri: "A" = particolarmente urgente; "B" = da fare appena risolte le urgenze; "C" = non urgente.

¹⁸ Con i valori di +, =, -.

¹⁹ Classificata secondo i seguenti criteri: fabbisogni di personale: "P", organizzazione: "O", risorse tecniche: "T", formazione: "F".

telelavorabilità, ovvero la possibilità che l'attività possa essere svolta al di fuori dell'azienda, grazie all'ausilio delle tecnologie informatiche.

Da questi criteri classificatori sono emersi dati diversi a seconda degli uffici. Nel settore logistico i dipendenti intervistati hanno alcune funzioni direzionali e di coordinamento (tra cui coloro che attendono alla programmazione della produzione) ed altre mansioni operative.

Su 30 attività 6 risultano essere prodotte e 24 funzioni. Le prime occupano 1.012,88 ore mentre le seconde 11.571,12 su un totale di 12.584.

Ne risultano interne 25 (per un totale di 11.539 ore) ed esterne 5 (1.045 ore).

12 appaiono come particolarmente urgenti (7.522 ore), 13 di media urgenza (4.791 ore) e 5 non urgenti e, quindi, programmabili (271 ore).

Risultano essere 12.584 le ore effettive di lavoro distribuite tra i 6 impiegati.

Le criticità riscontrate sono legate per 3 attività alle persone, in termini di competenze e bisogni; per 5 attività all'organizzazione aziendale e per 4 attività alle esigenze tecnico-informatiche, che si concretizzano nel bisogno di strumenti informatici sempre più evoluti. Il resto delle attività non presenta criticità.

Il trend dimostra che 13 sono in crescita, 16 costanti e 1 in diminuzione.

21 risultano decentrabili (per un totale di 8.468 ore) e 9 non decentrabili (4.116 ore). 18 sono telelavorabili (per un totale di 5.993 ore) e 12 non telelavorabili (6.591 ore).

I risultati per il settore logistico mostrano che il 20% delle attività occupa il 47,8% del tempo lavorativo.

Attività così frammentate, tali che un dipendente abbia compiti diversi tra loro, non permettono di attivare esclusivamente sistemi di controllo sugli obiettivi che sono fondamentali per poter telelavorare. La programmazione della produzione al contrario risulta essere una attività direzionale che, occupando il 60% del tempo lavorativo dei dipendenti che la compiono, porta ad un effettivo controllo sugli obiettivi del lavoro svolto. Il controllo, al contrario, deve essere necessariamente sulle persone per quelle attività che sono operative e di supporto. Tuttavia, appare chiaro che in questo 20% delle attività che occupa il 47,8% del tempo lavorativo si possano collocare delle funzioni mediamente programmabili: questo favorirebbe la collocazione di queste mansioni nei 2 o 3 giorni di telelavoro. Partendo dal presupposto che il telelavoro possa concettualmente basarsi solo sul controllo degli obiettivi, esso è fattibile in tutti i sensi per la "programmazione della produzione".

Per il settore amministrativo sono stati intervistati sia i dipendenti con funzioni direzionali che gli impiegati con funzioni più operative tra cui gli addetti alle paghe e ai contributi e alle altre mansioni di supporto ai bisogni del personale e gli addetti all'organizzazione e al tutoraggio dei corsi di formazione del personale.

Risulta che su 9 attività 3 sono prodotte e 6 funzioni. Su un totale di 2.420 ore 770 sono occupate dai primi e 1.650 dalle seconde. Sono 6 le attività interne, che impegnano 2.024 ore e 3 le esterne, che occupano 396 ore.

Le criticità riscontrate sono legate per 7 attività alle persone (competenze e bisogni), per 3 all'organizzazione dell'azienda e per 1 attività alle esigenze tecnico-informatiche.

L'ufficio paghe e contributi risulta attendere ad 8 attività che lo impegnano per 2.200 ore mentre quello formativo ad 1 attività che lo impegna per 220 ore, per un complessivo di ore effettive tra i due uffici di 2.420.

Otto risulterebbero le attività decentrabili (2.200 ore) e 1 non decentrabile (220 ore).

Tre le attività telelavorabili (che occuperebbero 1.386 ore) e 6 non telelavorabili (1.034 ore).

I risultati per il settore amministrativo mostrano che un 22,2% delle attività occupa il 37,55 del tempo lavorativo.

Analisi del settore logistico

I risultati per il settore logistico

Analisi del settore amministrativo

Risultati per il settore amministrativo

Come per il settore logistico anche per quello amministrativo l'eventuale introduzione del telelavoro sarebbe possibile per quelle attività altamente informatizzate e programmabili come la rilevazione delle presenze, possibile attraverso il collegamento del computer remoto all'orologio aziendale attraverso un software adeguato. Alla rilevazione delle presenze segue la compilazione delle buste paga: attività sicuramente decentrabile e fattibile da una sede diversa da quella aziendale. Naturalmente tutte le attività connesse ad uno stretto rapporto con il resto del personale si potrebbero effettuare nei giorni di lavoro in azienda. Pertanto, l'introduzione del telelavoro è certamente possibile per quelle attività ad alto grado di informatizzazione e programmazione.

In funzione della preparazione della busta paga per i dipendenti, un passaggio successivo alla rilevazione delle presenze è la compilazione stessa della busta, l'invio alle banche degli estremi dei bonifici da effettuare ai dipendenti, la preparazione dei C.U.D., l'invio della busta paga al domicilio del dipendente tramite servizio postale celere. Tali attività appaiono sicuramente decentrabili ed eseguibili in una sede diversa da quella aziendale, ricorrendo con ogni evidenza alle già ricordate condizioni di informatizzazione e programmabilità delle attività in oggetto.

La ricorrenza di queste condizioni rende inoltre almeno parzialmente telelavorabili un'altra serie di attività di questa area, sempre relative alla gestione delle risorse umane: le assunzioni, i licenziamenti e le sanzioni disciplinari. Risulta pertanto possibile che i dipendenti che se ne occupano dedichino un giorno alla settimana allo smaltimento delle pratiche descritte, svolgendole tramite telelavoro.

L'analisi delle attività di questo reparto si completa con la segnalazione di quelle operazioni che non possono essere gestite al di fuori dell'azienda: in genere esse sono legate alle risorse umane relativamente ai bisogni imprevedibili che i dipendenti possono manifestare. Gli incontri con i consulenti aziendali in materia di lavoro, i colloqui con funzionari delle agenzie di lavoro interinale e le pratiche da svolgere presso i centri per l'impiego sono attività che possono comunque essere svolte nei giorni in cui i dipendenti non telelavorano.

Analisi del settore direzionale

Per il settore direzionale sono stati intervistati il direttore di produzione, il direttore del personale e il direttore dell'ufficio logistica. Essi svolgono funzioni tutte interne che li impegnano per 2.200 ore effettive. Senza sminuire l'importanza fondamentale per l'esistenza stessa dell'azienda di tutte queste funzioni sono risultati di priorità assoluta il coordinamento dell'ufficio Produzione, di urgenza media la direzione dell'ufficio Risorse Umane e in massima parte programmabili le attività relative alla direzione dell'ufficio Logistica. Tutte e tre risultano essere funzioni decentrabili, mentre la telelavorabilità non sarebbe possibile per la Direzione della produzione che necessita della presenza fisica del suo coordinatore, le altre due attività potrebbero essere telelavorabili. Potrebbero essere telelavorabili 880 ore e non telelavorabili 1.320.

I risultati

In realtà i dirigenti sono già inconsapevoli telelavoratori che lavorano e soprattutto "pensano" al lavoro anche al di fuori del proprio ufficio; potrebbero diventarlo in piena regola solo attraverso la stipula di uno specifico contratto con l'azienda, che permetta di regolarizzare la loro posizione Inail.

In teoria, essi potrebbero essere telelavoratori, ma nella realtà la presenza in azienda risulta necessaria e determinante non tanto in relazione allo svolgimento delle attività proprie della funzione, quanto in chiave "politica", essendo il ruolo ricoperto strategico per l'organizzazione generale delle attività e la motivazione di tutta la forza lavoro.

Non risulta pertanto opportuno progettare una postazione di telelavoro stabile per tali figure professionali.

2.2.3. L'analisi empirica

Successivamente all'analisi organizzativa si è provveduto a somministrare un questionario avente come oggetto la propensione a telelavorare e la percezione del fenomeno da parte delle diverse figure professionali dell'azienda.

I risultati del questionario hanno dimostrato come nei settori aziendali interessati dall'indagine di fattibilità sul telelavoro:

- sia prevalente il lavoro svolto dai dipendenti in gruppo rispetto a quello svolto da soli. Emerge che tale percentuale è divisa tra lo scambio di idee con i colleghi e le riunioni periodiche (non più di una alla settimana).

- La maggior parte dei lavoratori decide da sé come distribuire il carico di lavoro durante la giornata lavorativa e programma la sua attività con frequenza settimanale e bisettimanale.

- La maggior parte dei lavoratori ritiene che non possa essere svolta a distanza quella parte di attività che richiede l'interazione diretta con i colleghi mentre per il resto delle attività ha ritenuto possibile telelavorare, naturalmente a condizione di ricevere in tempo reale, attraverso l'ausilio delle tecnologie informatiche e di altri strumenti, tutti i dati, le informazioni e gli aggiornamenti che occorrono allo svolgimento corretto del lavoro. A questo proposito si sono mostrati favorevoli a telelavorare per 2 o 3 giorni alla settimana a patto che venga mantenuta in azienda la propria postazione di lavoro e che vengano mantenuti i contatti con i colleghi.

Le motivazioni addotte a sostegno e giustificazione della loro propensione a telelavorare sono:

- il risparmio delle spese di viaggio;

- la maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, la maggiore concentrazione e produttività;

- le minori interruzioni durante il lavoro;

- la possibilità di dedicare più tempo alla famiglia e ai propri interessi nonché di lavorare in un ambiente più confortevole.

Inibitori dell'adozione del telelavoro sono, invece, la minore visibilità, la mancanza di spazio nella propria abitazione, la forte interazione tra lavoro e vita familiare.

2.2.4. La soluzione proposta

Dall'analisi effettuata sui settori aziendali della Syrom emerge un dato interessante: le attività individuate come telelavorabili dall'analisi del mansionario sono le stesse indicate come tali dai dipendenti.

In base ai pareri raccolti è condivisa l'idea che il telelavoro consentirebbe innanzitutto di ridurre i tempi di percorrenza in automobile del percorso casa-lavoro ed abbatterebbe i costi che tali spostamenti comportano.

Inoltre, viene indicato che le metrature delle abitazioni consentirebbero di destinare spazi alle postazioni di telelavoro.

Sempre in base ai pareri rilevati, appaiono come fattori incentivanti a sperimentare esperienze di telelavoro sia la possibilità di dedicare più tempo alle rispettive famiglie, che la prospettiva, puramente professionale, di vedere aumentare la produttività del proprio lavoro.

Infine, viene espressa una generica preoccupazione di perdere i contatti con i colleghi e la vita "sociale" in azienda: tuttavia, gli intervistati ritengono che ciò potrebbe essere superato dall'alternanza di periodi di telelavoro domiciliare con i rientri in azienda.

La scelta cade su una modalità di telelavoro alternato e per le figure del reparto amministrazione (paghe e contributi) e per un dipendente dell'ufficio logistica.

2.2.5. Analisi costi - benefici

Introdurre il telelavoro comporta costi per un'azienda oltre che benefici, per quantificare meglio la spesa che l'azienda dovrà sostenere al fine di introdurre il telelavoro per due dei suoi collaboratori, si è provveduto ad elaborare una tabella riassuntiva (cfr. tab. 2.7).

Tabella 2.7 – Costi vs benefici per l'introduzione del telelavoro

	Voci		Descrizioni	
a	N. telelavoratori	2	ipotesi del 20% dei dip.	
b	quota di tlw (gg-5)	0.6	mediamente 3gg. A settimana	
c	guadagno di produttività stimato %	0.25	una media del 25%	
d	salario medio annuo	16.516		
e	dimensione media uff. (mq*persona)	8		
f	costo annuo a mq.	50		
g	tasso medio di assenteismo %	0.016	1.60%	
h	% miglioramento sull'assenteismo ipotizzata	0.5	80%	
i	costo medio apparecchiature e software	3.500		
l	anni di ammortamento apparecchiature	3		
m	costo medio telecomunicazioni	500		
n	costo medio materiale ufficio telelavoratori	80		
o	frazione rendimento iniziale per n. mesi	1.458		
p	assistenza	-		
q	costi per formazione	500	seminario introduttivo 2gg	
r	costi per consulenze	500		
	Beneficio		Costo	
	Produttività (a*b*c*d*)	4.968	spese per apparecchiature (a*i/l)	2.333,333
	Risparmio su assenteismo (a*g*h*d*)	423.9	costi per comunicazioni (a*m)	1.000
	Risparmi su spazi e immobili (a*e*f)	800	costi per materiale casalingo (a*n)	160
			costi di formazione q	500
			costi di apprendimento (o*a)	1.379,488
	Totale benefici	6.192	Totale costi	5.372,781
	Differenza benefici – costi = 819,155 euro			

2.2.6. Osservazione conclusive

All'interno della Syrom è presente un atteggiamento positivo nei confronti del telelavoro, se a ciò si aggiunge la struttura dell'organigramma, che permette di individuare con facilità le professioni maggiormente telelavorabili, l'analisi costi - benefici, che vede un avanzo nei confronti di questi ultimi, sembra auspicabile, che l'azienda introduca il telelavoro, aumentando in questo modo la qualità della vita dei suoi dipendenti e i suoi profitti.

2.3. PUBLISERVIZI S.P.A.

di Fabio Carlo Ferrari e Barbara Lazzeri

Le attività di
Publiservizi

Publiservizi opera nel settore terziario ed è organizzata in più aree di competenza; la maggior parte delle attività sono legate all'area commerciale: attività di bollettazione gas rifiuti, attività di gestione pagamenti, attività di sviluppo di nuovi progetti, attività di gestione sportello e call center e attività legate al disbrigo pratiche dell'ufficio morosità. Le attività svolte dall'area amministrativa sono molteplici, tra queste: la contabilità generale, contabilità analitica e controllo di gestione e commesse. Le attività dell'area marketing e sviluppo sono ripartite fra diversi uffici: ufficio rapporti coi fornitori, del personale e ufficio gestione dei servizi ai comuni, all'interno di quest'ultimo vi è un'ulteriore ripartizione fra il reparto addetto alla gestione parcheggi, alla gestione piscine, al coordinamento gestione terme. All'area comunicazione sono riconducibili: attività di communication corporate, attività di ufficio stampa, attività legate alla gestione dell'utente, attività di monitoraggio della soddisfazione dell'utente. Nell'area CED troviamo: attività di gestione, sviluppo e qualità software applicativi sia in ambiente windows che in ambiente unix, attività di pianificazione e supporto alla pianificazione dei progetti.

La sede principale di Publiservizi è ad Empoli, esiste un altro nucleo che è quello di Pistoia dove si svolgono prevalentemente servizi di sportello per Publienergia e l'elaborazione di parte delle buste paga per tutto il gruppo.

2.3.1. L'organizzazione aziendale

Publiservizi è suddivisa in più uffici, ad ognuno dei quali spetta lo svolgimento di specifiche mansioni.

Ufficio direzione ed elaborazione dati (CED)

L'ufficio direzione centro ed elaborazione dati: è composto da 5 persone che lavorano per progetti.

I collegamenti fra la sede principale di Empoli e le altre sedi distaccate sono garantiti da tecnologia wireless.

L'azienda lavora su diversi applicativi che si trovano su più server che sono raggiungibili da qualunque posto esterno all'azienda.

Ufficio direzione commerciale

Il coordinamento ed il controllo di tutte le sotto-aree è affidato al servizio del gruppo commerciale, che si occupa di curare i rapporti con le altre aziende, gestire le utenze, ivi compresa la riconciliazione degli incassi e i rapporti con i fornitori.

Ufficio billing e processo gas

L'Ufficio billing è formato da una sola persona che svolge varie attività.

L'ufficio comunica con la responsabile dell'area commerciale, l'ufficio sviluppo, l'ufficio processo gas e l'ufficio processo acqua. L'Ufficio processo gas è composto da sei persone compresa la responsabile dell'ufficio.

Ufficio processo RSU

L'Ufficio processo RSU è formato da 2 persone compresa la responsabile ed ha rapporti con l'ufficio pagamenti, con il CED, con l'ufficio tariffe (il quale controlla se le pratiche sono state registrate), e soprattutto col responsabile dell'area commerciale.

Ufficio gestione pagamenti e statistiche

All'interno dell'ufficio gestione pagamenti e statistiche lavorano cinque persone, responsabile inclusa. Tale reparto comunica con l'ufficio bollettazione, con l'area commerciale, con lo sportello e con l'ufficio CED; mentre fuori dell'azienda con le banche, con le società del gruppo ed in particolare con l'ufficio contabilità di Publienergia.

Ufficio gestione sportello e call-center

Il coordinamento dell'attività di interazione con il pubblico è affidato all'ufficio gestione sportello e call-center, nel quale lavorano complessivamente tre persone. Internamente alla Publiservizi, tale struttura comunica principalmente con l'area commerciale, con il responsabile del call-center, con il responsabile dell'area sviluppo, con l'ufficio bollettazione, con l'ufficio pagamenti e con il CED.

Ufficio sviluppo e ufficio gestione

L'Ufficio sviluppo è formato da una sola persona e necessita di un potenziamento. L'ufficio gestione morosità è invece composto da tre persone.

Area amministrativa

All'interno dell'area amministrativa troviamo l'ufficio contabilità, suddiviso in ulteriori due reparti, il primo organizzato intorno a due figure ed il secondo con il doppio del personale.

Area marketing e sviluppo

Dell'area marketing e sviluppo fanno parte, invece gli uffici direzione marketing e sviluppo e l'ufficio approvvigionamenti.

Area comunicazione

L'area comunicazione si sviluppa intorno ad un unico principale ufficio "comunicazione", che è composto da un responsabile interno a Publiservizi e da partners esterni che lavorano direttamente per le controllate Publiambiente S.p.A. e Publienergia S.p.A.

L'individuazione delle aree in cui è suddivisa Publiservizi offre una visione di insieme della struttura organizzativa di tale azienda e diventa un passaggio indispensabile per cogliere, in maniera meno astratta, dove le diverse figure descritte nel mansionario vadano ad inserirsi. Lo step successivo consiste nell'analisi delle ore lavorative impegnate nelle specifiche attività e nell'individuazione delle professionalità maggiormente telelavorabili.

2.3.2. La telelavorabilità di alcune attività

L'analisi sulla telelavorabilità ha come focus l'osservazione degli strumenti utilizzati per lo svolgimento delle attività, della tipologia di dati che occorrono per svolgere l'attività, per esempio se cartacei o elettronici; delle modalità di comunicazione adottate per lo scambio di informazioni con gli altri uffici e delle relazioni che si intrattengono con questi ultimi.

Gli obiettivi del TL

L'obiettivo di Publiservizi nell'individuare le professionalità telelavorabili è duplice: il primo è permettere alle donne dopo la gravidanza di conciliare più agevolmente la vita lavorativa con le necessità familiari. Infatti, le donne costituiscono la maggioranza dei dipendenti della Publiservizi, con un picco nelle classi di età comprese tra i trenta e i trentanove anni. Inoltre, la maggior parte degli uomini svolge mansioni di natura tecnica e mobile, mentre le mansioni impiegate sono di appannaggio del personale femminile.

In subordine un altro miglioramento auspicato è connesso ad una maggior flessibilità organizzativa, ovvero lo sviluppo del telelavoro può essere d'aiuto anche per esternalizzare alcune attività, qualora ciò fosse necessario.

In questa prima fase la distinzione, fra le diverse professionalità, si basa sulla ricerca di alcune caratteristiche che permettano di classificare l'attività svolta. Lo schema si costruisce intorno ad alcuni criteri basilari, sulla base del tipo di attività rivolta alla produzione di beni o di servizi; dei rapporti esterni o interni; del grado di priorità; del trend, della decentrabilità e dell'informatizzazione²⁰.

²⁰ cfr. focus 2.1.

Tale schema si applica a tutte le professioni svolte all'interno degli uffici e delle aree di afferenza, ne risulta che:

- all'interno del CED tra le 21 attività, 20 sono telelaborabili tranne 1 quella del responsabile networking, server, PC, controllo e qualità dei servizi in rete, help-desk, prodotti e apparati. La stima della percentuale di telelaborabilità delle attività è pari al 30/40% del tempo complessivamente dedicato alle stesse, prevedendo dei rientri settimanali in azienda.

- Per l'Ufficio direzione commerciale sono state individuate 6 attività di cui 2 sono telelaborabili. Le attività che possono essere svolte da un luogo diverso dall'ufficio sono: la gestione dei rapporti con le aziende clienti e l'attività di conciliazione dei crediti.

- Nell'Ufficio billing sono telelaborabili le attività di verifica dei tempi coi responsabili e di coordinamento, preferibilmente utilizzando la chat per comunicare con gli altri uffici.

- Per l'Ufficio processo gas sono state individuate 26 attività di cui 16 telelaborabili. L'ufficio dedica a queste attività il 78% del tempo complessivamente dedicato al disbrigo delle pratiche totali, corrispondente a circa 1.293 ore annue.

- Nell'Ufficio processo RSU sono state individuate 6 attività di cui 5 telelaborabili.

- Per l'ufficio gestione pagamenti e statistiche: sono state individuate 13 attività di cui 5 sono telelaborabili. Il totale del tempo dedicato dall'ufficio a queste 5 attività è pari a circa il 52% corrispondente a circa 2.865 ore all'anno.

- All'interno dell'ufficio gestione sportello, call-center - attività al pubblico: sono state individuate 14 attività di cui 5 telelaborabili. A queste ultime l'ufficio dedica il 62% del tempo dedicato all'ufficio per un totale di circa 1.000 ore annue.

- Nell'ufficio sviluppo tutte le attività individuate sono telelaborabili; le attività individuate sono quelle di studio, realizzazione, prova delle applicazioni sia per l'azienda che per i clienti esterni, lo studio della migrazione archivi da un data base all'altro, il controllo archiviazione e l'attività di problem solving.

- Tranne due attività, tutte le restanti dell'ufficio gestione morosità: sono telelaborabili e sono svolte dalla responsabile supportata dagli altri dipendenti. Soltanto 2 delle attività individuate sono svolte esclusivamente da un dipendente dell'ufficio e sono quelle sopra citate. Le attività di cassa economato e cassa morosità non sono telelaborabili, perché si tratta di due attività di sportello, così come non è telelaborabile l'attività di ricezione degli utenti e l'attività di archiviazione delle pratiche. Tutte le altre attività, dalla elaborazione dei controlli al controllo estratti conto, invio e-mail copia conforme, invio raccomandate, ricezione delle telefonate, attività di dilazione di cambiali sono telelaborabili.

- Dei due uffici addetti alla contabilità, di cui si compone l'area amministrativa, le attività del primo, quello supportato da un minor numero di personale, sono tutte telelaborabili.

Nel secondo ufficio sono state individuate solo 20 attività di cui 10 telelaborabili. La percentuale di tempo che viene dedicata a queste attività è pari al 43% del tempo complessivamente dedicato all'ufficio corrispondenti a circa 2.709 ore annue.

- Per l'ufficio approvvigionamenti, formato da una sola responsabile che svolge due attività: quella di approvvigionamento e del controllo. Entrambe le attività possono essere telelaborabili sia dal punto di vista tecnico che organizzativo., posta, fax e e-mail.

- Per l'ufficio comunicazione bisogna notare che si è di fronte ad una forma di telelavoro endemica, in cui il responsabile dell'ufficio già lo esercita spontaneamente.

2.3.3. La soluzione proposta

In base all'analisi secondaria condotta sulle professionalità e sulle ore lavorative, si ipotizza di riservare la sperimentazione a 5 persone appartenenti a 5 uffici diversi (CED, ufficio processo gas, ufficio sviluppo, ufficio contabilità, ufficio approvvigionamenti), per un tempo di 3 giorni a settimana per ciascuno.

Per la scelta finale si è tenuto conto anche del rapporto costi – benefici. E' stato calcolato a quanto corrispondono tre giorni di lavoro sul totale delle ore dell'ufficio, sono state poi confrontate le percentuali ottenute con quelle relative alle ore telelavorabili e solo nel caso in cui quest'ultima sia superiore alla prima sono state selezionate le attività ritenute più idonee a coprire il tempo di lavoro da svolgere a distanza.

2.3.4. Analisi costi benefici

Dall'analisi costi benefici evidenziata nella tabella sottostante, emerge come vi sia un lieve beneficio economico conseguente all'introduzione del telelavoro: la ricaduta positiva è da addebitarsi alla riduzione del tasso di assenteismo dei dipendenti, tasso che il telelavoro tende ad abbattere.

Tuttavia, non sono stati contabilizzati i risparmi relativi alla riduzione dell'aspettativa post maternità e conseguenti sostituzioni, molto frequenti in Publiservizi.

In conclusione, soprattutto per questo ultimo motivo, il telelavoro appare una soluzione particolarmente interessante per soddisfare le esigenze aziendali e migliorare la qualità di vita dei dipendenti.

Tabella 2.8 – Costi vs benefici per l'introduzione del telelavoro

	Voci		Descrizioni	
a	N. telelavoratori	5	ipotesi del 10% dei dip.	
b	quota di tlw (gg-5)	0.6	mediamente 3gg. A settimana	
c	guadagno di produttività stimato %	0.25	una media del 25%	
d	salario medio annuo	24.640		
e	dimensione media uff. (mq*persona)	9		
f	costo annuo a mq.	75		
g	tasso medio di assenteismo %	0.05	5%	
h	% miglioramento sull'assenteismo ipotizzata	0.8	50%	
i	costo medio apparecchiature e software	3.500		
l	anni di ammortamento apparecchiature	3		
m	costo medio telecomunicazioni	600		
n	costo medio materiale ufficio telelavoratori	100		
o	frazione rendimento iniziale per n. mesi	1.026		
p	assistenza	600		
q	costi per formazione	2.000	seminario introduttivo 2gg	
r	costi per consulenze	2.000		
	Beneficio		Costo	
	Produttività (a*b*c*d*)	18.480	spese per apparecchiature (a*i/l)	5.833,333
	Risparmio su assenteismo (a*g*h*d*)	4.928	costi per comunicazioni (a*m)	3.000
	Risparmi su spazi e immobili (a*e*f)	3.375	costi per materiale casalingo (a*n)	500
			costi di formazione q	2.000
			costi di apprendimento (o*a)	5.131,38
			Assistenza annua (p*a)	3.000
	Totale benefici	2.6783	Totale costi	1.9464,61
	Differenza benefici – costi = 7.318 euro			

2.3.5. Considerazioni conclusive

L'obiettivo principale dello studio di fattibilità dell'introduzione del telelavoro alla Publiservizi è consistito nel valutare se è in qualche modo possibile agevolare le dipendenti in maternità consentendo da una parte una maggior presenza in famiglia e dall'altra una continuità nel lavoro tale da permettere un rientro meno traumatico al lavoro; tale necessità è legata al maggior numero di impiegate donne rispetto agli uomini.

Attraverso l'analisi organizzativa sono stati individuati ben cinque profili telelavorabili e il quadro riassuntivo costi – benefici, mostra che dall'introduzione l'azienda ne ricaverebbe un aumento dei suoi profitti. Si può sostenere, quindi, l'auspicabilità dell'introduzione del telework alla Publiservizi.

2.4. Azienda CEAM

di Marco Gianrossi

La storia della
Ceam

La ditta Ceam nasce nel 1967 con un'attività produttiva principale quella di realizzare sensori di temperatura per il settore del vetro e della ceramica.

Le tappe evolutive della Ceam si snodano lungo un arco che va dal '70 fino ai giorni nostri: nel 1972 è avvenuto l'ampliamento della sede; nel 1977 iniziarono i rapporti di lavoro con l'estero. Nel 1983 si ebbe la nascita della divisione elettronica e successivamente la divisione Informatica industriale, in affiancamento alla produzione di sensori di temperatura e nel 1991 venne inaugurato il laboratorio metrologico di prova e taratura strumenti e sensori.

Fino ad arrivare ad oggi, con ulteriori ampliamenti nei campi di interesse e ricerca più vasti come ad esempio una divisione che si occupa di engineering e di robotica avanzata e lo sviluppo di attività differenziate

Nell'ambito specifico delle misure, missione iniziale della Società, la tradizione tuttora mantenuta, è stata notevolmente ampliata, operando ormai in tutti i settori operativi, con una vasta gamma di prodotti e soluzioni tecniche.

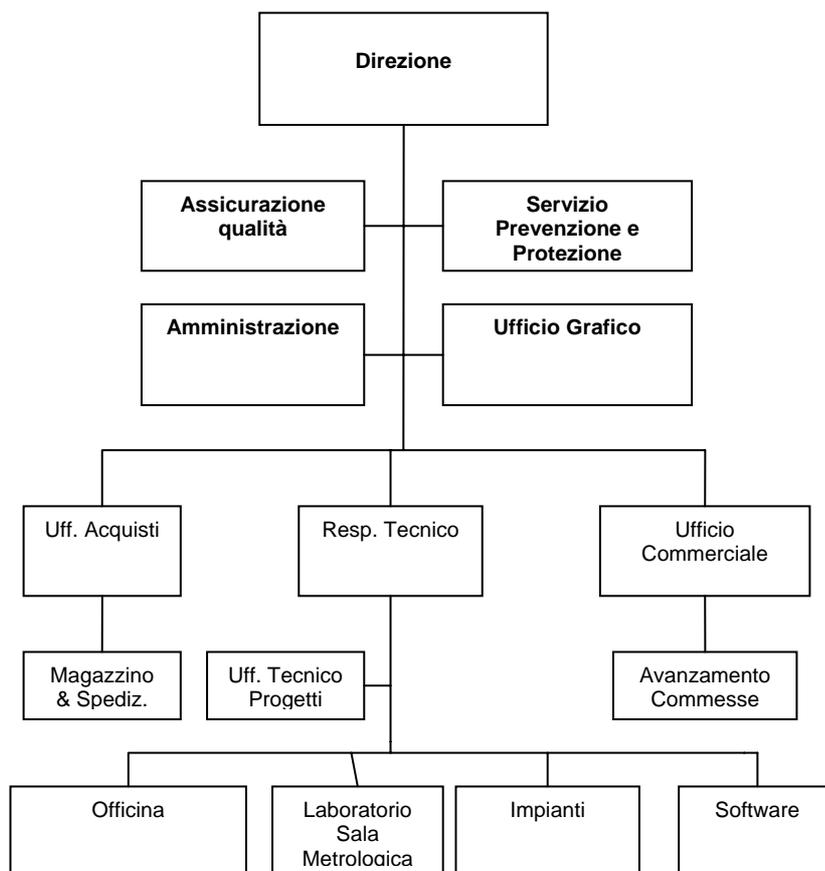
La Ceam rappresenta un settore produttivo molto sviluppato nell'empolese, la sua nascita è, infatti, legata ad una attività che nel '67 era predominante: la produzione di vetro, mentre oggi i propri prodotti e servizi vengono venduti nel mondo spaziando in tutti i settori industriali e di ricerca dove è necessario effettuare e gestire delle misure o anche degli impianti completi, dal settore alimentare fino alla ricerca spaziale.

2.4.1. L'organizzazione aziendale

Come si può notare dall'organigramma (cfr. fig. 2.1), l'azienda in oggetto è suddivisa in diversi gruppi di lavoro, sinergici e complementari, ciascuno specializzato in una specifica disciplina tecnica, nei quali è ragionevole chiedersi se e quanto il telelavoro non possa essere applicabile: tra tutti quello che spicca è indubbiamente il reparto di progettazione software, che verrà esaminato in maniera più dettagliata.

Altri settori che potrebbero essere considerati sono senz'altro l'amministrazione, il commerciale ed il grafico.

Figura 2.1 – Organigramma aziendale



2.4.2. La telelavorabilità di alcune funzioni

Per esaminare quale delle professionalità sia telelavorabile, in questo caso particolare, trattandosi della produzione di un software, è bene individuare prima le fasi del processo di realizzazione dello stesso, in modo da poter aver chiaro il percorso di realizzazione.

Cerchiamo ora di spiegare in maniera più chiara in cosa consiste il processo di realizzazione software:

Processo di realizzazione di un software

- il potenziale cliente richiede un software che possa risolvere un problema, e tale richiesta viene recepita in prima istanza dal settore commerciale, il quale conoscendo in maniera completa il pacchetto di prodotti già esistenti può eventualmente dare una prima risposta.
- Nel caso in cui ci siano dubbi sull'adeguatezza del prodotto esistente rispetto alla richiesta del cliente, la richiesta viene girata al settore di realizzazione software, che si occupa di analizzare la richiesta in oggetto, verificare a sua volta la possibilità che vi sia un software già pronto o facilmente adattabile al problema specifico, e nel caso ciò non avvenga realizza un'analisi riguardo la "fattibilità" del software richiesto.
- Stabilita la possibilità di realizzare quanto richiesto, viene stilato un primo preventivo, il quale tiene conto dei tempi previsti, le tecnologie ed i software necessari per la realizzazione: tale preventivo passa poi dal settore commerciale che

si premura di proporlo al cliente, ed in caso quest'ultimo accetti viene pianificata la realizzazione del programma in oggetto, stabilendo le modalità e la tempistica.

- durante la realizzazione del software alcuni dei passi di basilare importanza consistono nel testaggio delle varie release (versioni intermedie), operazione che dovrebbe essere compiuta da personale competente ma esterno al settore che sta sviluppando il programma.

- la fase finale del processo produttivo consta nell'assemblaggio delle varie parti del software e nel rilascio della versione definitiva.

Lungo questa catena si ritrovano processi e funzioni che lo studio di fattibilità vuole rendere telelavorabili. Lo step successivo è quindi quello di individuare le professioni telelavorabili.

La raccolta dei dati e la relativa analisi per il settore software mostra come vi sia una netta preponderanza di attività decentrabili, ne consegue l'applicabilità del telelavoro.

Tabella 2.9 – Analisi della telelavorabilità delle attività del settore software

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Analisi della richiesta	F	Int.	A	+	7	P	140	D	@ ²¹
2	Ricerca prodotto esistente	F	Int.	A	+	4	O	80	D	@
3	Analisi di fattibilità	P	Est.	A	=	13	O	260	D	@
4	Raccolta informazione diretta	P	Int.	B	=	15	P	300	D	@
5	Pianificazione	F	Int.	B	+	9		180	D	@
6	Progettazione	F	Int.	B	+	15		300	D	@
7	Assemblaggio	F	Int.	B	+	6		120	D	@
8	Test sulle release	F	Int.	A	+	17	O	340	D	@
9	Rilascio versione definitiva	P	Int.	A	+	14		280	D	@
					totale	100%		2.000	D	@

Si evince una preponderanza delle attività informatizzate rispetto a quelle che non lo sono, e conseguentemente è ragionevole pensare che tali attività possano essere svolte senza particolari problemi da un luogo che non sia necessariamente l'ufficio.

Anche nel rapporto tra le funzioni ed i prodotti si nota una maggioranza, non eccessiva ma presente, delle funzioni, e nel caso di questa specifica attività ciò significa una non obbligatoria presenza all'interno della sede di lavoro.

Le attività, però, richiedono una certa solerzia, ciò potrebbe indurre a pensare, giustamente, che nel caso in cui non vi sia una presenza costante all'interno dell'ambiente di lavoro, potrebbe venire a mancare l'immediatezza nello svolgimento di alcune parti del processo. In realtà tale ostacolo può essere superato con gli strumenti tecnologici adatti.

Inoltre, trattandosi di un'attività che per sua stessa natura richiede un certo rigore, nonostante la tendenza ad un aumento della stessa è sempre possibile riuscire a stabilire dei "punti fissi" attraverso i quali il processo deve passare.

²¹ La @ indica la presenza di attività svolte con l'ausilio di supporti informatici.

2.4.3. Riflettendo sull'introduzione del telelavoro

L'interpretazione dei dati raccolti, la presenza all'interno dell'azienda, il rapporto con le persone che vi lavorano, e le personali impressioni, portano alla conclusione che buona parte delle attività inerenti il processo del settore software possano essere svolte da una sede diversa dall'ufficio.

Uno dei vantaggi più immediati sarebbe la maggiore continuità nel lavoro, in quanto uno dei problemi più frequenti consiste nell'interruzione del lavoro per via di telefonate o arrivo di colleghi che necessitano di chiarimenti o informazioni.

Quantificare la spesa necessaria a decentrare tale settore produttivo non è oggettivamente facile, in quanto l'azienda si colloca ad un livello tecnologico estremamente elevato, ed è quindi plausibile supporre che disponga già dei mezzi necessari per implementare il telelavoro.

Nel caso comunque che si decidesse di non toccare alcuna delle risorse tecniche informatiche presenti all'interno dell'azienda, e volendo usare nuovi mezzi per spostare il settore produzione software, ciò di cui materialmente ci sarebbe bisogno è:

- 1 pc professionale
- 1 pacchetto "office" professionale
- 1 ambiente di sviluppo software (editor professionale) quale ad esempio "ultra edit"
- 1 software antivirus
- collegamento internet adsl
- una postazione di lavoro (a norma 626)

La cifra necessaria all'acquisto di tale mezzi si può stimare in circa 3-4.000 €, il calcolo non può essere più preciso in quanto le diverse case produttrici dei mezzi sopraindicati offrono soluzioni e costi diversi.

L'attività in telelavoro dovrebbe coprire 3-4 giorni della settimana, prevedendo 1-2 giorni di rientro in azienda.

Il vantaggio previsto è senza dubbio una velocizzazione nei tempi di realizzazione del software, ed è una delle esigenze maggiormente sentite nel settore.

Tale vantaggio porta ovviamente ad un incremento della produzione, con conseguente aumento del fatturato e possibilità di espansione del settore produttivo, senza per altro la necessità di fruire di maggiore spazio.

2.5. L'Istituto Infomark *di Paola Papini*

L'Istituto Informark, costituito nel 1969 da Alberto Paoletti, che è anche l'attuale responsabile, fornisce ai propri clienti un'ampia gamma di servizi, attraverso anche una rete di corrispondenti nazionali e internazionali attraverso la FEDERPOL (Federazione Italiana Istituti di Investigazioni, Informazioni, Sicurezza) e la W.A.D. (World Association of Detectives). Alberto Paoletti riveste la carica di Presidente della Federpol Toscana e Responsabile Nazionale del Dipartimento Addestramento e Formazione Federpol.

In particolare, le attività operative della Informark sono le seguenti:

1. nell'ambito della "Gestione Integrata del Credito":
 - la valutazione dell'affidabilità delle aziende che richiedono fido ai clienti dell'Istituto;
 - il recupero dei crediti stragiudiziale;
2. nell'ambito dei "Servizi Investigativi Civili e Penali":
 - la valutazione della sicurezza del Management;
 - le indagini sulla concorrenza sleale;
 - le indagini sull'infedeltà dei partners.

L'Istituto è in possesso delle necessarie Autorizzazioni Governative.

E' interessante notare come un'attività di questo tipo necessiti anch'essa di effettuare uno studio sulla valutazione delle opportunità offerte dall'introduzione di forme di lavoro distante, questa necessità è sorta prima di tutto in relazione alle attività di analisi dell'affidabilità dei clienti e di recupero dei crediti. L'obiettivo principale della Informark in tale settore è l'ampliamento della gamma di aziende richiedenti servizi in merito alle attività sopra citate e a questo fine è stato previsto un incremento dell'attività di promozione all'esterno dei vari servizi offerti.

Si prevede dunque che, una volta ampliato il numero di clienti, l'organico attuale non riesca più a far fronte alle richieste, da ciò l'esigenza di studiare la possibilità di esternalizzare alcune mansioni. In particolare il telelavoro dovrebbe essere sviluppato per la figura "operatore di call center", che si dovrebbe occupare di telemarketing, in altre parole "telepromozione" dei servizi offerti dall'Istituto Informark e dovrebbe anche effettuare interviste telefoniche per avere informazioni che possano essere utili alla creazione di rapporti informativi sulle aziende più dettagliati e più aggiornati rispetto a quelli che si genererebbero esclusivamente dalla semplice acquisizione delle informazioni della Camera di Commercio.

*Obiettivi
dell'introduzione
del TL*

2.5.1. L'organizzazione aziendale

L'Istituto Informark all'interno del suo organico vede la presenza di dipendenti interni addetti all'amministrazione, alla stesura di rapporti informativi e relazioni varie nell'ambito della Gestione Integrata del Credito e al Telemarketing per la ricerca di nuovi clienti. Oltre alle dipendenti prestano la propria attività per la Informark collaboratori esterni dediti alle investigazioni, che effettuano interviste a persone informate sui fatti, indagini varie, rintracci, servizi di osservazione.

L'Istituto si avvale anche di uno Studio Legale specializzato nello smobilizzo del contenzioso. L'attività svolta per la Informark si limita alle indagini pre-legali e dunque all'aspetto extra-giudiziale; la fase legale compete esclusivamente all'avvocato.

L'azienda, inoltre, si rivolge regolarmente allo studio di un Consulente del Lavoro per la gestione delle Risorse Umane, ad altro commercialista esterno per le

Dipendenti

*Consulenze
esterne*

questioni contabili, tributarie e fiscali; quando è necessario possono essere interpellati consulenti vari per gestione del software, traduzioni, selezione del personale, inoltre la Informark si avvale dell'assistenza tecnica di un' azienda che fornisce servizi inerenti la gestione dell'hardware e del software.

I clienti della Informark

I clienti della Informark sono banche, compagnie assicurative, aziende industriali e commercianti all'ingrosso.

I fornitori della Informark sono i vari corrispondenti a cui si rivolge l'azienda per il reperimento delle informazioni necessarie, nonché le banche dati a cui si collegano l'Ufficio Informazioni e l'Ufficio Recupero Crediti; inoltre sono da annoverare tra i fornitori le agenzie di recupero crediti e i relativi esattori.

2.5.2. La telelavorabilità di alcune funzioni

L'analisi della telelavorabilità dell'Ufficio Amministrazione è affidata ad una scheda²² di rilevazione (cfr. tab. 2.10) che mostra l'elenco delle attività effettuate all'interno dell'Ufficio e una loro caratterizzazione qualitativa e quantitativa.

Tabella 2.10 – Telelavorabilità dell'ufficio amministrazione

	Prodotti funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Ricezione contratti	F	E	A	+	1,50		13	D	@
2	Controllo contratti	F	I	B	+	4,00		35	D	@
3	Registrazione contratti	F	I	B	+	6,00		53	D	@
4	Registrazione contratti su giornale degli affari	P	E	B	-	5,00	T	44	ND	@
5	Registrazione singola richiesta su Rec Cred su registro	P	E	B	-	7,00	T	62	ND	@
6	Ricezione moduli – richieste singole	F	E	A	+	8,00	T	70	D	@
7	Emissione fattura	P	E	B	+	9,00		79	D	@
8	Emissione per estratto conto per abbonamenti post-pagati	P	E	B	+	5,00		44	D	@
9	Gestione Home Banking	P	I	A	+	14,00	T	123	D	@
10	Ricezione fatture e inoltro della contabilità	F	E	B	+	7,00		62	ND	@
11	Archiviazione fattura e corrispondenza	P	I	C	+	5,00		44	ND	@
12	Preparazione mod. F4 per l'IVA, rit. d'acconto, INPS, etc.	P	E	B	+	2,00		18	D	@
13	Comunicazioni fiscali ai clienti	P	E	B	+	2,00		18	D	@
14	Sollecito telefonico clienti non paganti	F	E	B	=	3,00		26	D	@
15	Comunicazione ai soci Federpol	P	E	B	=	3,00		26	D	@

²² cfr. focus 1.

1 6	Smistamento chiamate telefoniche	F	I	A	+	15,00		132	D	@
1 7	Gestione Risorse Umane	P	E	C	=	1,00		9	D	@
1 8	Comunicazione alla prefettura	P	E	C	=	0,5		4	D	@
1 9	Tenuta registro TULPS	P	E	C	=	2,00		18	ND	@
					Totale	100,00		880		

Le innumerevoli attività svolte dall'addetta all'Ufficio Amministrazione risultano essere abbastanza frammentate, dunque, anche se buona parte di esse è svolta con l'ausilio di strumenti informatici, l'introduzione del telelavoro potrebbe essere soltanto graduale, nel senso che potrebbe iniziare da alcune attività e poi espandersi anche ad altre in seguito ad una riorganizzazione delle procedure.

La maggior parte delle attività sono svolte a supporto dell'Ufficio Informazioni e dell'Ufficio Recupero Crediti. Si parte dalla ricezione dei contratti di richiesta di informazioni e di recupero crediti: in questo caso il cliente sottoscrive un abbonamento "pre-pagato", acquistando un certo numero di unità relative a vari tipi di informazione (per esempio: rapporto informativo standard Italia, rapporto informativo UE, etc...), che vengono decrementate ogni volta che l'azienda invia una determinata pratica al cliente. Dopo un controllo preliminare del contratto ricevuto, questo viene registrato sul software utilizzato dall'Ufficio Informazioni per la stesura delle pratiche.

Il software i2

Il software in questione si chiama **i2** ed è un programma in grado di gestire tutto il database dei clienti e delle aziende sulle quali questi richiedono informazioni. In i2 vengono importate le visure camerali, gli eventuali protesti e altri dati in formato testo che possono provenire da varie fonti, alcune delle quali riservate. Una volta che si hanno a disposizione tutti i dati è possibile redigere automaticamente le varie pratiche (rapporti informativi, relazioni, etc...). Il compito dell'addetta all'Amministrazione riguarda comunque l'inserimento dei nuovi clienti e la specificazione delle unità acquistate nel caso degli abbonamenti "pre-pagati". Frequentemente capita che vi siano dei clienti occasionali, che non sottoscrivono un abbonamento, ma effettuano una richiesta singola su una determinata azienda. Per le richieste singole non si ha il meccanismo di detrazione sulle unità pre-pagate, comunque queste vengono ugualmente registrate su i2. È compito dell'addetta all'amministrazione anche l'emissione di fatture relative ai contratti e alle richieste singole e l'emissione di estratti conto nel caso di abbonamenti post-pagati. In ogni caso è possibile svolgere le attività fino ad ora descritte con l'ausilio di strumenti informatici.

Il Giornale degli Affari

Un discorso a parte, invece, va fatto per il Giornale degli Affari, la tenuta del quale è obbligatoria ai sensi dell'ex. Art. 134 e 115 TULPS (Testo Unico Legge Pubblica Sicurezza). Attualmente il registro è cartaceo e viene vidimato periodicamente dalla Questura, ma è in corso uno studio su come renderlo elettronico; una volta portato a termine uno strumento valido a questo fine le relative attività attualmente non telelavorabili (corrispondenti al 14% del tempo dedicato all'Ufficio Amministrazione) lo diventerebbero. L'addetta all'Amministrazione deve riportare sul Giornale degli Affari i dati relativi ai contratti e alle richieste singole nel caso delle informazioni, mentre nel caso del recupero crediti, anche se un cliente è abbonato, è obbligatorio registrare ogni singola richiesta di recupero.

L'Home Banking come attività telelavorabile

Un'attività ampiamente telelavorabile è invece la gestione dell'Home Banking, che occupa il 14% del tempo lavorativo dell'addetta all'Ufficio Amministrazione ed in effetti l'implementazione del telelavoro in questa singola attività comporterebbe costi estremamente ridotti, in quanto è possibile accedere alla pagina dell'Home Banking direttamente con Internet Explorer o con altri browser equivalenti.

Al contrario non è proponibile applicare il telelavoro alla gestione dei documenti contabili in arrivo perché il cartaceo deve essere presente in azienda per motivi legali.

Il totale delle attività svolte nell'Ufficio Amministrazione è variamente decentrabile o effettuabile con l'ausilio di strumenti informatici.

Tuttavia, è da notare che le attività risultano molto frammentate e quindi non è troppo conveniente applicarvi il telelavoro: una maggiore aggregazione consentirebbe un'agevole applicazione del controllo per obiettivi, mentre in questo caso il controllo per obiettivi potrebbe essere soltanto limitato ad alcune attività e per il resto si tratterebbe di un mero controllo sulla persona, cosa di più difficile realizzazione.

Non è consigliabile immediatamente un ricorso sistematico al telelavoro, d'altra parte la suddivisione delle attività tra funzioni e prodotti evidenzia un risultato che va, ma solo relativamente, in un altro senso. Premettendo che una funzione è un'attività svolta all'interno di un procedimento che continua in altri uffici, e un prodotto è un atto o un servizio il cui procedimento ha termine nell'ufficio, per l'amministrazione della Informark si ha che i prodotti superano di gran lunga le funzioni. E' da sottolineare che le attività "prodotto" sono maggiormente telelavorabili delle attività "funzioni", ma bisogna rilevare che alcune di queste attività potenzialmente telelavorabili non sono o non sono ancora eseguibili con strumenti informatici, come la tenuta del Giornale degli Affari sopra menzionata.

Situazione inversa si presenta nell'Ufficio Informazioni, dove risulta che la maggior parte delle attività sono telelavorabili.

Tabella 2.11 - Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Informazioni

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Invio richieste a corrispondenti	F	I	A	+	3		13,2	D	@
2	Ricezione dati del corrispondente	F	I	A	+	3		13,2	D	@
3	Raccolta informazioni	F	I	A	+	14		61,6	D	@
4	Assemblaggio dati	F	I	A	+	28		123,2	D	@
5	Collegamento con banche dati	F	I	A	+	10	T	44	D	@
6	Redazione rapporti informativi e relazioni	P	E	A	+	40		176	D	@
7	Invio al cliente	P	E	A	+	2		8,8	D	@
					Totale	100		440		

Le attività dell'Ufficio informazioni

La redazione dei rapporti informativi avviene tramite il programma i2. In effetti tutte le attività facenti capo all'Ufficio Informazioni sarebbero in teoria decentrabili ed eseguibili con l'ausilio di strumenti informatici; la questione fondamentale è che occorrerebbe che il potenziale telelavoratore avesse la possibilità di accedere al database dell'azienda, dunque ci sono dei vincoli tecnici sul tipo di collegamento che dovrebbe avere la postazione del telelavoratore con tutto quel che ne consegue in relazione alla sicurezza dei dati. In sostanza occorrerebbe decidere come impostare i firewall e se eventualmente utilizzare un sistema di comunicazione criptato.

Ufficio Telemarketing

All'interno dell'Ufficio Telemarketing le attività svolte sono molteplici.

La fase iniziale è costituita dalla ricerca dei nominativi da contattare su elenchi cartacei o elettronici o su liste di aziende suddivise per categoria, i nominativi vengono inseriti all'interno di un programma chiamato Tracker. Si effettuano le varie chiamate proponendo i servizi della Informark e si compila un report delle chiamate inserendo eventualmente sul Tracker il momento in cui sarà opportuno richiamare.

Tracker: il database

Tracker potrebbe essere definito un database per gestire l'attività umana: è qualcosa di molto simile ad un'agenda elettronica.

È evidente come le attività del presente ufficio siano tutte decentrabili ed eseguibili con l'ausilio di strumenti informatici e come questo ufficio sia il candidato ideale per il passaggio al telelavoro. In effetti il titolare dell'azienda ha mostrato grande interesse nei confronti di questa soluzione, valutando addirittura la possibilità di contattare un telecentro per la completa esternalizzazione dell'ufficio.

Tabella 2.12 – Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Telemarketing

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Ricerca nominativi su elenchi vari	F	I	A	+	10		44	D	@
2	Inserimento nominativi su Tracker	F	I	B	+	10		44	D	@
3	Chiamate telefoniche	P	E	A	+	65		286	D	@
4	Report chiamate	P	I	B	+	15		66	D	@
					Totale	100		440		

Ufficio recupero crediti extra-giudiziale

L'altro ufficio in cui è articolata la Informark è il Recupero Crediti Extra-Giudiziale, il quale è preposto ad effettuare indagini per valutare la convenienza di un'azione pre-legale da parte di esattori, nonché indagini per valutare beni o fonti aggredibili prima dell'azione legale.

La Informark si limita all'aspetto extra-giudiziale.

Tabella 2.13 – Telelavorabilità delle attività dell'ufficio Recupero Crediti Extra-Giudiziale

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Accertamento anagrafica dei debitori	F	I	B	+	60		792	D	@
2	Phone Collection	P	I	A	+	15		198	D	@
3	Invio lettere di sollecito e messa in mora	P	I	A	+	15		198	D	@
4	Home Collection	P	I	B	=	10		132	D	@
					Totale	100		1320		

Le attività dell'ufficio recupero crediti

Come si evince dalla lettura della scheda, le fasi che compongono il processo di questo ufficio sono essenzialmente quattro: 1) la fase anagrafica, intesa come ricerca dell'attuale recapito; 2) la phone collection ai debitori; 3) l'invio della lettera di sollecito e messa in mora; 4) l'affidamento ai funzionari esattivi per la home collection; se questa fase ha esito negativo la pratica può essere affidata dal cliente al legale esterno, quando le indagini pre-legali hanno fornito elementi utili.

Le attività sopra elencate sono, in linea di massima, tutte decentrabili ed eseguibili con strumenti informatici, quindi potenzialmente telelavorabili.

2.5.3. Una possibile implementazione del telelavoro alla Informark

In precedenza sono state esaminate le varie attività che fanno capo ai diversi uffici della Informark ed è risultato che gran parte di esse sono telelavorabili, in particolare se si tratta di quelle inerenti all'Ufficio Informazioni e all'Ufficio Telemarketing.

Tuttavia, è necessario esaminare, oltre alla telelavorabilità dell'attività, anche gli aspetti sociali e psicologici riguardanti le persone che eventualmente dovranno telelavorare.

Le dipendenti della Informark hanno un'età media di 35 anni, sono coniugate e hanno figli in età inferiore ai 7 anni e, anche se attualmente la cura di questi bambini è affidata ai nonni quando le madri sono al lavoro, è molto probabile che, nell'ottica della conciliazione tra vita lavorativa e familiare, le dipendenti possano trarre vantaggio dall'applicazione, eventualmente anche saltuaria del telelavoro.

*Tipo di TI per
l'ufficio
amministrazione*

L'addetta all'Ufficio Amministrazione sicuramente non potrebbe telelavorare tutti i giorni, ma potrebbe farlo ad esempio una volta a settimana e concentrarsi sulla gestione dell'home banking, che tra le sue attività è quella che si presta di più al telelavoro, senza la necessità di installazione di altri software se non Internet Explorer o browser equivalenti.

Le attività dell'Ufficio Informazioni sono del tutto telelavorabili quindi, una volta optato per il telelavoro e scelto il tipo di software da utilizzare per queste attività, occorrerebbe fare in modo che la work-station, posta nell'abitazione della telelavoratrice, fosse collegata in maniera sicura con la rete aziendale.

Per la remunerazione del lavoro svolto a casa si potrebbe scegliere di quantificare, inizialmente, il tempo occorrente in media per la stesura di ogni pratica, e dopo lasciare alla telelavoratrice la possibilità di autogestirsi e di portare a termine le pratiche entro il tempo previsto dal tipo di informazione richiesta.

*Tipo di TI per
l'ufficio
telemarketing*

L'Ufficio Telemarketing, dove tutte le attività sono telelavorabili, dovrebbe seguire delle regole un po' diverse: è chiaro che se l'operatrice è tenuta ad effettuare delle chiamate per la presentazione dei servizi alle aziende, dovrà farle in orari d'ufficio, dunque la scelta di telelavorare potrebbe essere conveniente per un'operatrice che eventualmente abitasse molto lontano dall'azienda al fine di annullare i tempi di spostamento.

*Tipo di TI per
l'ufficio recupero
crediti*

Le attività dell'Ufficio Recupero Crediti Extra-Giudiziale, anche se telelavorabili, necessitano di una responsabile interna per l'assistenza ai clienti e la comunicazione delle informazioni inerenti le pratiche di recupero in corso.

*I vantaggi del TL
per l'Informark*

In ogni caso, un'eventuale applicazione del telelavoro (in primis per le attività dell'Ufficio Informazioni) apporterebbe come principale vantaggio per la Informark il miglioramento della gestione dei picchi di lavoro: lavorare in azienda può essere dispersivo, perché si verifica spesso un accavallamento dei compiti da svolgere, perciò non si riesce ad andare oltre un certo limite nello svolgimento del carico di lavoro complessivo, mentre lavorando da casa potrebbe essere possibile riuscire a concentrarsi meglio sull'obiettivo e portarlo avanti fino alla fine senza troppe distrazioni; tutto ciò porterebbe sicuramente ad un aumento di produttività e di conseguenza ad un incremento del fatturato.

Stimando in 6000 € il costo di una work-station da installare presso l'abitazione della dipendente, collegata in maniera sicura all'azienda con connessione ADSL (con eventuali firewalls e sistemi di comunicazione criptati, utilizzando ad esempio una VPN – Virtual Private Network), con in dotazione i programmi necessari allo svolgimento del lavoro e con periferiche del tipo stampante, fax, scanner, il vantaggio che potrebbe provenire da una migliore gestione dei picchi di lavoro, insieme a quello relativo ad una migliore gestione degli spazi in azienda (al limite sarebbe possibile liberare una scrivania) potrebbero essere stimati con un aumento del fatturato aziendale intorno al 10%.

Una volta informatizzate le attività dell'Ufficio Amministrazione inerenti la tenuta del Giornale degli Affari potrebbe essere conveniente far telelavorare forse anche due o tre volte alla settimana l'addetta a questo ufficio: un investimento di 12.000 € per due work-station da installare a casa delle dipendenti, potrebbe vedere in tre anni (il tempo occorrente per l'ammortamento delle apparecchiature informatiche) un aumento di fatturato maggiore o uguale 75.000 € con un margine netto triennale di 63.000 €, dovuto prima di tutto all'aumento dei servizi evasi.

2.5.4. Considerazioni conclusive

Il telework all'Infomark, come rivela lo studio di fattibilità, è possibile ed anche conveniente in termini di profitti. Le attività su cui si consiglia di implementarlo sono quelle relative all'ufficio telemarketing, dove l'analisi della telalavorabilità fa emergere un quadro più che positivo.

2.6. CISPEL Toscana Formazione

di Lucia Baldi e Simona Riccio

L'azienda

Cispel Toscana Formazione società consortile senza fini di lucro, è l'agenzia formativa di Cispel Toscana. Nel 1997 è entrata a far parte della *Long List* delle Agenzie Formative della Regione Toscana (D.D. n. 8479 del 29/12/97) e nel novembre 2002 ha ottenuto l'accREDITAMENTO della sede operativa in conformità alla Direttiva Regionale sull'accREDITAMENTO delle sedi operative e/o di orientamento.

Le attività principali

Dal 1995 Cispel Toscana svolge essenzialmente attività di formazione e aggiornamento professionale in questi termini:

- Formazione finanziata (FSE) a livello regionale, nazionale ed europeo. Questa rappresenta il *core business* della società, costituisce circa il 60% delle attività svolte, ed è rivolta essenzialmente alle aziende associate e agli enti pubblici.
- Formazione "a catalogo" (a pagamento o gratuita): seminari con tematiche di ordine normativo e tecnico-gestionale, workshop, convegni, nonché programmi di formazione continua e percorsi formativi collettivi ed individuali. Questa attività copre circa il 10% del lavoro della società.

Parallelamente a queste attività la Cispel offre servizi di consulenza su tematiche come ambiente, qualità (UNI EN ISO 9000 e 14000), sicurezza (D. Lgs. 626/94) e organizzazione aziendale, studio e progettazione delle forme di gestione dei servizi pubblici, analisi di bilancio, sviluppi di sistemi informativi territoriali e tariffari.

Attraverso l'attività di consulenza l'azienda si propone di contribuire all'adeguamento organizzativo e gestionale delle associate rispetto alle esigenze del mercato.

Gli obiettivi professionali perseguiti sono i seguenti: favorire l'evoluzione delle aziende in organizzazioni per processi; migliorare la gestione interna attraverso la Qualità Totale; sviluppare i sistemi informatici e tecnologici (e-commerce).

La società ha inoltre predisposto un servizio di supporto alle aziende e agli enti locali nella selezione del personale. Un'altra attività svolta da Cispel Toscana Formazione, che è destinata ad assumere un peso sempre crescente, è quella relativa a studi e ricerche (a livello regionale e nazionale). Essa consiste essenzialmente nel monitoraggio sul sistema delle imprese, nell'analisi dei bilanci, studi di fattibilità e *customer satisfaction*, ricerche di marketing.

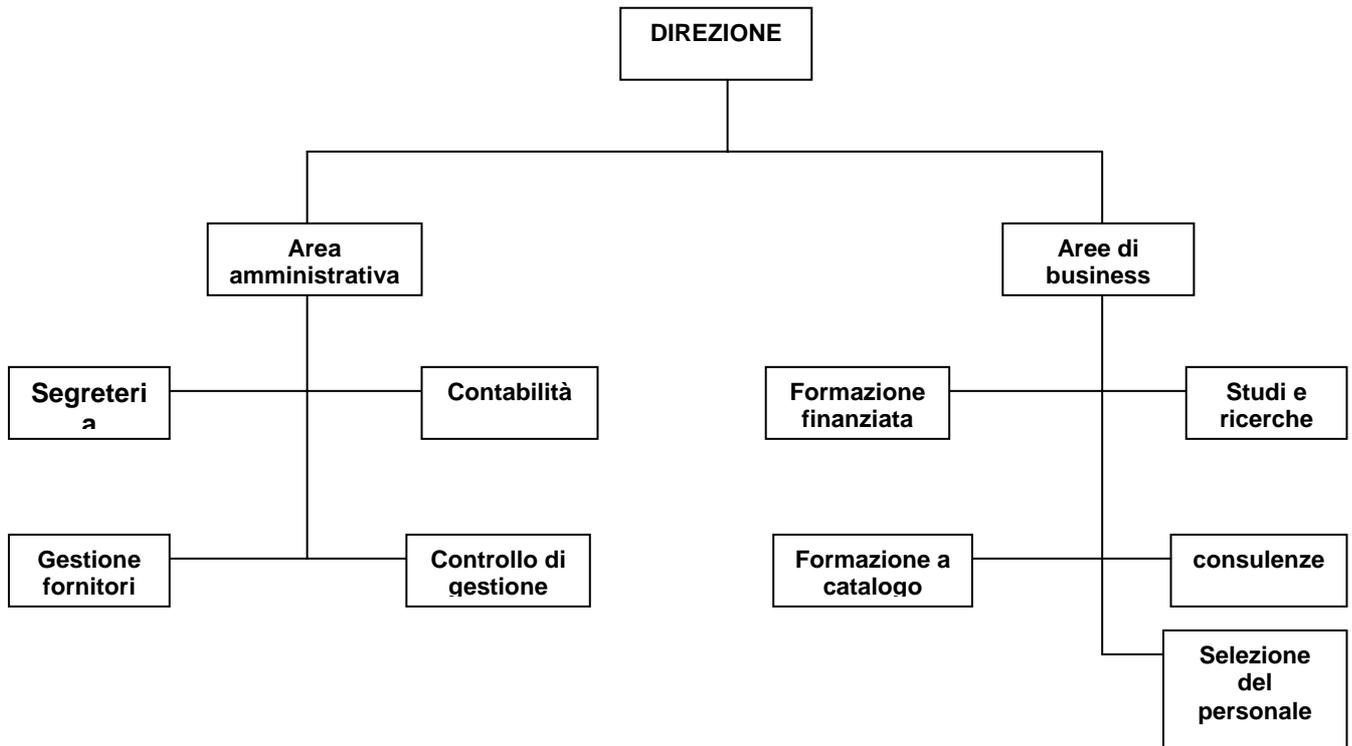
Complessivamente le attività di consulenza, selezione e studi e ricerche rappresentano il 30% del totale delle attività svolte.

Tutti i servizi offerti da Cispel Toscana Formazione sono rivolti alle Public Utilities e agli Enti Locali, in base ad una rilevazione dei fabbisogni di tutte le associate svolta ogni anno.

2.6.1. L'organizzazione aziendale

La struttura organizzativa di CTF è piuttosto "leggera" e articolata, con sei dipendenti a contratto a tempo indeterminato (direttore, responsabile formazione, responsabile amministrazione, segreteria amministrativa e amministrativi progetti) e una rete di collaboratori e consulenti esterni.

Figura 2.2 – Organigramma Funzionale



Team work

Cispel Toscana Formazione è una realtà flessibile sia in termini di organizzazione del lavoro che di divisione dei ruoli, i quali non sono rigidamente distribuiti ma seguono una logica di team work propria delle nuove modalità organizzative.

Ufficio direzionale

Il ramo amministrativo è strettamente connesso a quello relativo alla formazione, le funzioni espletate da ambedue i settori risultano essere fortemente compenetrati. Rilevando nello specifico le funzioni dell'ufficio direzionale è possibile notare come le principali responsabilità riguardino la definizione delle strategie organizzative e commerciali (business plan e piano marketing), reperimento e allocazione risorse e controllo di gestione. Oltre a ciò la direzione si occupa di analisi dei fabbisogni formativi e partecipa alla stesura dei programmi di formazione insieme ai responsabili formazione e amministrativo. Quest'ultimo si occupa della parte istruttoria dell'amministrazione (controllo economico, gestione contabilità clienti e fornitori, monitoraggio e rendicontazione delle spese). E' inoltre referente ultimo dell'area "studi e ricerche" e del processo di monitoraggio e valutazione della formazione e partecipa all'analisi dei fabbisogni formativi.

La responsabile della formazione si occupa del processo di progettazione ed erogazione, elabora anche i programmi di formazione a catalogo con la direzione, è la responsabile interna dell'accreditamento e qualità; è referente principale dell'andamento dei corsi, partecipa infine all'elaborazione dei questionari relativi all'analisi dei fabbisogni formativi.

L'attenzione per lo studio di fattibilità dell'introduzione del telelavoro si è concentrata sul processo principale della Cispel, ovvero l'attività di formazione.

Questa analisi ha lo scopo di comprendere l'articolazione dell'attività principale attraverso una sua scorporazione al fine di individuare nella maniera meno opinabile possibile le mansioni telelavorabili.

Il processo di formazione è piuttosto complesso e articolato. Ha inizio con un'analisi del contesto e dei fabbisogni formativi delle associate, che dà l'input a tutto il processo. Dalla rilevazione dei fabbisogni parte la macro-progettazione, ovvero la redazione del formulario dei progetti di formazione; a questa segue la progettazione di dettaglio, cioè una definizione dei contenuti, tempi e risorse da impiegare che dà origine al PED (piano economico di dettaglio) e al modello RND (rendicontazione). A questo punto ha inizio la parte di erogazione della formazione e quindi l'inizio dei corsi che prevede la messa appunto della didattica e l'erogazione della docenza. Il processo si conclude con la fase di monitoraggio e valutazione dei corsi, che consiste nella predisposizione di un questionario di fine corso e un test di valutazione.

La parte amministrativa del processo di formazione riguarda la rendicontazione delle spese e quindi la parte più operativa dell'area amministrazione.

2.6.2. La telelavorabilità di alcune attività

Dopo questa fase di analisi, l'indagine di fattibilità è stata integrata attraverso la compilazione di alcune schede di rilevazione delle attività da parte dei responsabili delle aree interessate.

Per la somministrazione ed analisi delle schede il processo di formazione è stato suddiviso nelle varie fasi di analisi dei fabbisogni formativi, di progettazione, di erogazione e di monitoraggio e valutazione.

Tabella 2.14 - Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Formazione (fase di analisi dei fabbisogni formativi)

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Analisi del contesto	P	I	A	+	25		369,6	D	@
2	Predisposizione scheda rilevazione	F	I	B	+	20	P/F	295,68	D	@
3	Invio scheda rilevazione alle aziende	F	E	B	+	20	Tempi	295,68	ND	@
4	Analisi e verifica dei fabbisogni	P	I	A	=	35	T	517,44	ND	@
					Totale	100%		1478,4		

Tabella 2.15 - Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Formazione (fase di progettazione)

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Analisi dei dati e delle fonti	F	I	C	+	20			D	@
2	Macro progettazione - formulario	P	I	B	=	30	O/P	263,52	D	@
3	Definizione in dettaglio di contenuti e tempi	P	I	B	=	10		395,28	D	@
4	Definizione risorse da impiegare	F	I	B	=	10	T	131,76	D	@
5	Redazione formulario PED	P	I	A	=	30	O/P	395,28	D	@
					Totale	100%		1317,6		

Tabella 2.16 - Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Formazione (fase di erogazione)

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Composizione matricole – classi	P	I	B	=	10		201,6	D	@
2	Predisposizione calendario	P	I	B	=	10		201,6	D	@
3	Predisposizione incarichi	F	I	B	=	5		100,8	ND	@
4	Predisposizione inizio corsi	P	I	B	=	5		100,8	D	@
5	Predisposizione aula	P	E	B	=	5		100,8	ND	
6	Erogazione della docenza	P	E	B	=	25		504	ND	
7	Messa a punto della didattica	F	I	B	=	5		100,8	ND	
8	Predisposizione materiale didattico	P	I	B	=	10		201,6	ND	@
9	Avvio del corso	F	E	B	=	5		100,8	ND	
10	Partecipazione riunioni – commissione vigilanza	F	E	C	=	10		201,6	ND	
11	Verifica in itinere ed ex post del corso	F	I	C	=	10		201,6	D	@
					Totale	100%		2016		

Tabella 2.17 - Telelavorabilità delle attività dell'Ufficio Formazione (fase di monitoraggio e valutazione)

	Prodotti - funzioni	F/P	Int/Est	Priorità	Trend	Tempo %	Criticità	Ore effettive	Dec.	Strumenti informatici
1	Definizione elementi da monitorare	F	I	A	+	30	ris.finaz	136	ND	@
2	Predisposizione questionari di fine corsi	P	E.	B	=	10		45,4	D	@
3	Elaborazione questionari compilati	F	I	C	=	25	T	113	D	@
4	Predisposizione test di valutazione	P	E	B	+	10		45,4	D	@
5	Elaborazione test compilati	F	I	C	+	25	T	113	D	@
					Totale	100%		453,6		

Dalla scheda riassuntiva del processo di formazione finanziata risulta che l'attività si attesta su un livello costante ma in crescita nell'ambito dell'analisi dei fabbisogni e del monitoraggio.

L'attività che assorbe maggior tempo è quella relativa all'erogazione, seguono progettazione, analisi dei fabbisogni e monitoraggio e valutazione che sono allo stesso livello.

Di interesse ai fini dello studio di fattibilità, risultano essere le criticità segnalate dai responsabili nell'organizzazione del lavoro. Queste riguardano soprattutto la necessità di una migliore gestione dei tempi di lavoro, dell'organizzazione interna del personale e delle risorse tecniche. In particolare nell'attività di progettazione è avvertita l'esigenza di una migliore informatizzazione e di una qualificazione dei fornitori attraverso la creazione di un database. Questi aspetti renderebbero l'attività

più facilmente decentrabile e quindi “telelaborabile”, in quanto si farebbe meno ricorso a materiale cartaceo e più agli strumenti informatici.

Nel complesso le singole attività del processo di formazione sono decentrabili ed informatizzate, ad eccezione dell'erogazione che essendo la parte più concreta e operativa del processo, è di conseguenza la meno esternalizzabile.

I dati rilevati dalle schede delle attività sono stati tutti elaborati ne risulta che nell'insieme le attività decentrabili costituiscono il 31% ripartito soprattutto tra le attività di progettazione (80%), monitoraggio e valutazione (80%) ed analisi dei fabbisogni (50%).

L'unica area difficilmente decentrabile è quella amministrativa, in quanto utilizza ancora molto materiale cartaceo e, nonostante sia supportata da strumenti informatici, richiede la presenza fisica in ufficio.

Infatti, come risulta dai dati solo il 20% dell'attività di rendicontazione può essere decentrata, tuttavia nel complesso ciò non risulta molto significativo.

Quello che invece è importante per il progetto è l'analisi dettagliata delle attività decentrabili all'interno delle singole aree funzionali.

Nello specifico all'interno dell'attività di analisi dei fabbisogni formativi risultano decentrabili, nonché informatizzate, l'analisi del contesto e la predisposizione della scheda di rilevazione dei fabbisogni.

Nell'attività di progettazione invece l'analisi dei dati e delle fonti, la macro progettazione (redazione formulario), la definizione di dettaglio dei contenuti e dei tempi e infine la redazione del PED sono per l'80% decentrabili.

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione la decentrabilità riguarda la predisposizione del questionario di fine corso, l'elaborazione dei questionari compilati, la predisposizione dei test di valutazione e l'elaborazione dei test compilati.

Nel processo di erogazione la decentrabilità è solo del 36% e si riferisce alle attività di composizione delle matricole - classi, alla predisposizione del calendario e dell'inizio dei corsi, alla verifica in itinere ed ex post del corso.

I dati riportati fin qui hanno una loro rilevanza se rapportati alle percentuali di tempo richieste da ciascuna attività. In questo senso possiamo affermare che, per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni formativi, le attività decentrabili richiedono una percentuale di tempo pari al 45%, per ciò che concerne la progettazione tale percentuale è costituita dal 90% del tempo, il monitoraggio e la valutazione infine ricoprono il 70% del tempo. Per l'attività di erogazione la percentuale di tempo necessaria ad espletare le attività decentrabili è del 35%.

Da quanto detto si deduce che le attività decentrabili individuate hanno un peso non irrilevante all'interno del processo di formazione finanziata, perciò ha un senso elaborare ipotesi circa la “telelaborabilità” di queste.

2.6.3. L'analisi empirica

Obiettivi dell'introduzione del TL

Lo step successivo nello studio di fattibilità riguarda l'individuazione e l'analisi dei fabbisogni organizzativi e dei benefici che il telelavoro può apportare.

Nel caso di Cispel Toscana Formazione le esigenze primarie rilevate sono quelle relative alla logistica e all'organizzazione funzionale delle mansioni, con una conseguente ottimizzazione dei tempi di lavoro.

Per quanto riguarda la logistica, la struttura dell'agenzia presenta spazi fisici molto limitati e condivisi da più persone causando interferenze fisiche e meccaniche nello svolgimento delle mansioni. In questo senso uno dei benefici apportati dal telelavoro potrebbe essere la condivisione della postazione lavorativa da parte di più persone (desk-sharing), nonché la migliore gestione degli spazi e del lavoro stesso. Il contesto domiciliare può favorire inoltre la concentrazione, poiché si evitano le distrazioni e le interruzioni frequenti in ufficio.

L'introduzione del telework favorisce l'autonomia e la responsabilità dei diversi ruoli professionali, nonché lo spirito di iniziativa ed il problem solving che l'ambiente dell'ufficio, invece, non sempre stimola. In questa ottica sarebbe incentivata una migliore suddivisione funzionale delle mansioni e conseguentemente una migliore produttività individuale, in linea anche con gli obiettivi definiti dalla certificazione di qualità.

I vantaggi per le donne

Questa nuova forma di lavoro permette, in particolare alle donne, di gestire meglio i propri tempi ed impegni familiari, garantendo così una migliore conciliazione tra lavoro e casa.

Il telelavoro si adatta, inoltre, molto bene a profili professionali ad elevato contenuto intellettuale, dotati di forte autonomia e organizzati per obiettivi.

In relazione a ciò si può affermare che l'attività di formazione nella Cispel è caratterizzata da un risultato finale – output - e da un input lavorativo gestibili attraverso le moderne tecnologie informatiche e telematiche, caratteristiche che si confanno perfettamente al telelavoro.

I vantaggi per l'azienda

Per concludere, i vantaggi apportati alla Cispel dal telelavoro sono:

- maggiore flessibilità organizzativa;
- maggiore efficienza e produttività;
- migliore gestione degli spazi interni;
- maggiore qualità della prestazione lavorativa;
- promozione dell'immagine.

I vantaggi per il lavoratore

Dal punto di vista del lavoratore:

- riduzione del tempo dedicato agli spostamenti;
- maggiore possibilità di gestione dei propri tempi (flessibilità);
- aumento della gratificazione derivante da una maggiore autonomia e responsabilizzazione.

La somministrazione del questionario

L'analisi delle esigenze aziendali ha richiesto come ultimo step l'elaborazione e la somministrazione di un questionario sul telelavoro, distribuito a 6 dipendenti e 2 collaboratori, per comprendere il grado di conoscenza del telelavoro e la propensione degli intervistati a telelavorare.

E' emerso che la percezione di questa nuova forma di lavoro è talvolta confusa e non conosciuta nelle sue diverse sfumature e in questo senso sarebbe auspicabile un seminario informativo.

Le resistenze al telelavoro riguardano i minori contatti con i colleghi e la minore partecipazione alla vita aziendale, le difficoltà sono relative alla necessità di una

costante relazione con i colleghi per lo svolgimento del lavoro, poiché emerge una scarsa capacità di autovalutazione della propria attività.

Al contrario invece, coloro che hanno dimostrato un atteggiamento positivo verso il telelavoro vedono come vantaggi il risparmio di tempo dedicato agli spostamenti e una maggiore autonomia nella gestione del tempo oltre ad una migliore qualità della vita.

2.6.4. La soluzione proposta

In questa fase finale dello studio di fattibilità, dopo un'attenta ed accurata analisi organizzativa, si propone una soluzione per l'introduzione del telelavoro in Cispel Toscana Formazione.

Le attività telelaborabili

Alla luce dello studio degli organigrammi, delle interviste effettuate, delle schede di rilevazione delle attività, dei risultati emersi dal questionario sul telelavoro, si ritiene che le attività che si prestano meglio ad essere telelavorate siano quella della formazione finanziata e della direzione, nonché in parte dell'amministrazione.

L'attenzione si è focalizzata su queste attività in quanto è emerso che la formazione finanziata e il processo di direzione ben si prestano a questa nuova modalità di lavoro. Nonostante la volontà di non telelavorare espressa dalla responsabile della formazione, dall'indagine di fattibilità si evince che, nell'ambito del processo di progettazione, le attività che possono essere svolte a casa sono: l'analisi dei dati e delle fonti, la macro progettazione, la definizione di dettaglio dei contenuti e tempi, e la redazione del PED. Nel complesso queste ultime costituiscono il 90% del processo di progettazione. Nonostante ciò sarebbe auspicabile incrementare l'impiego delle nuove tecnologie per creare una maggiore autonomia nello svolgimento di queste attività.

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri percepiti dalla responsabile dell'area formazione e dal direttore è prevista una crescita direttamente proporzionale a quella dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Telelavoro alternato

E' opinione condivisa che questa attività si adatti ad una tipologia di telelavoro alternato (1 o 2 volte a settimana), che è forse la più ragionevole e attuabile in una fase iniziale di introduzione di questa nuova forma di lavoro, perché implica l'assenza dall'ufficio solo in alcuni giorni della settimana garantendo così una continuità che non sarebbe possibile nel caso della scelta del telelavoro domiciliare full time. Inoltre la proposta del telelavoro alternato è dettata dalla necessità, espressa dalla responsabile della formazione, di avere un confronto abbastanza costante con il direttore e con gli altri responsabili, nonché di consultare materiale cartaceo, che è possibile reperire solo in ufficio.

Si può affermare che laddove parti dell'attività di formazione, come quella amministrativa, fossero caratterizzate da una migliore informatizzazione, queste attività potrebbero essere telelaborabili in modo più completo.

Le criticità

Per quanto concerne i fabbisogni tecnici, dall'intervista con la responsabile formazione è emerso che questi riguardano in particolare la qualificazione dei fornitori (database), una migliore organizzazione interna del personale, nonché una migliore informatizzazione dell'attività stessa.

A livello di qualità desiderata è stata rilevata la necessità di avere un input più preciso da parte delle aziende associate.

Dall'analisi dei dati rilevati risulta che le attività che assorbono più tempo sono quelle individuate e scelte per l'introduzione del telelavoro, ovvero la macro progettazione e la redazione del PED.

Bisogna inoltre sottolineare che il tempo complessivo dedicato a quest'attività dalla responsabile formazione è del 30% .

*TL per
l'erogazione
dei corsi*

Per quanto riguarda la parte operativa della formazione, rappresentata dall'attività di erogazione dei corsi, le mansioni identificate come telelavorabili sono la composizione delle matricole - classi, la predisposizione del calendario e dell'inizio dei corsi, infine la verifica in itinere ed ex-post dei corsi.

Si tratta di attività che non presuppongono una presenza fisica in ufficio e quindi relazioni interpersonali, perciò possono essere svolte in maniera autonoma a casa. In questo senso il telelavoro alternato può essere proposto anche per la coordinatrice dei corsi, che si occupa proprio di ciò.

Queste ultime richiedono il 35% del tempo complessivo del processo di erogazione e sicuramente sono meno rilevanti rispetto a quelle individuate nel processo di progettazione, ma non per questo trascurabili. Infatti risulta che la responsabile della formazione dedichi a queste attività il 55% del tempo.

*TL per l'area di
monitoraggio e
valutazione*

Un'altra attività individuata come telelavorabile, è quella di monitoraggio e valutazione che fa capo al responsabile amministrativo. In questo caso risultano "decentrabili" la predisposizione dei questionari di fine corso, dei test di valutazione e l'elaborazione di questi ultimi. Queste attività assorbono il 70% del tempo del processo di monitoraggio e valutazione ed il responsabile amministrativo vi dedica complessivamente il 15% del suo tempo. Oltre a queste, il responsabile amministrativo si occupa anche dell'analisi dei fabbisogni formativi per il 10%. Quindi sarebbe auspicabile per questa figura professionale una forma di telelavoro mobile o alternato di 1 o 2 giorni alla settimana, dato che complessivamente il tempo dedicato a queste attività è abbastanza limitato.

Si segnala, infine, l'ottima disponibilità del responsabile amministrativo verso il telelavoro considerato come una nuova modalità di lavoro che prenderà sempre più piede nel futuro.

*Telelavorabilità
dell'area
funzionale*

Infine l'ultima area funzionale presa in considerazione è stata quella della direzione, anche in seguito ad una espressa dichiarazione favorevole del direttore. A questo scopo è stata effettuata l'analisi di rilevazione dell'attività di direzione e dall'analisi della scheda di rilevazione emerge che tutte le attività del processo di direzione sono informatizzate, anche se è avvertita l'esigenza di una migliore informatizzazione del database fornitori esistendo anche un archivio cartaceo. Risulta inoltre che il 47% delle attività sono decentrabili. In particolare le attività decentrabili sono: definizione del piano strategico, del business plan e piano marketing, revisione del business plan, definizione dei contenuti della comunicazione e la scelta degli strumenti di divulgazione. Nel complesso queste attività assorbono il 21% del tempo dedicato all'intero processo di direzione, circa un giorno lavorativo alla settimana. Anche in questo caso potrebbe dunque essere applicabile il telelavoro domiciliare alternato (1 o 2 giorni a settimana).

2.6.5. Analisi costi-benefici

L'analisi dei costi/benefici ha lo scopo di confrontare i costi ed i benefici economici della soluzione proposta al fine di determinare l'impatto finanziario della sua realizzazione.

Tabella 2.18 – Costi vs benefici per l'introduzione del telelavoro

	Voci		Descrizioni	
a	N. telelavoratori	2		
b	quota di tlv (gg-5)	0.4	mediamente 2gg. A settimana	
c	guadagno di produttività stimato %	0.25	una media del 25%	
d	salario medio annuo	35.000		
e	dimensione media uff. (mq*persona)	9		
f	costo annuo a mq.	195		
g	tasso medio di assenteismo %	0.1	5 giorni all'anno per persona	
h	% miglioramento sull'assenteismo ipotizzata	0.5	50%	
i	costo medio apparecchiature e software	3.500		
l	anni di ammortamento apparecchiature	3		
m	costo medio telecomunicazioni	600		
n	costo medio materiale ufficio telelavoratori	100		
o	frazione rendimento iniziale per n. mesi	1.458		
p	costi per formazione	2.000	seminario introduttivo 2gg	
	Beneficio		Costo	
	Produttività (a*b*c*d*)	7.000	spese per apparecchiature (a*i/l)	2.333,333
	Risparmio su assenteismo (a*g*h*d*)	350	costi per comunicazioni (a*m)	1.200
	Risparmi su spazi e immobili (a*e*f)	3.510	costi per materiale casalingo (a*n)	200
			costi di formazione p	2.000
			costi di apprendimento (o*a)	2915,5
	Totale benefici	10.860	Totale costi	8.648,833
	Differenza benefici – costi = 2,211, 167 euro			

Da questa analisi risulta che i costi per la sperimentazione del telelavoro sono piuttosto contenuti, mentre i benefici sono sicuramente da tenere in considerazione in termini di aumento della produttività e di risparmio sugli spazi e sui tempi.

2.6.6. Considerazioni conclusive

Dall'analisi svolta è emerso che in Cispel Toscana Formazione il telelavoro è applicabile, anche se non nella forma full time. Alla luce di ciò è auspicabile una fase di sperimentazione di questa nuova modalità di lavoro.

Infatti, i benefici che se ne trarrebbero sono piuttosto chiari, sia da un punto di vista di produttività che dal lato del miglioramento socio-ambientale raggiungibile.

Inoltre, essendo la Cispel impegnata anche su queste tematiche otterrebbe anche un ritorno in termini di immagine aziendale, poiché non si limiterebbe a proporre soluzioni innovative di lavoro, ma le metterebbe anche in pratica.

E' opportuno ricordare che questo studio di fattibilità ha presupposto un'attenta analisi dell'organizzazione aziendale, dalla quale è emersa l'esigenza di una migliore definizione dei ruoli e delle mansioni tale per cui ogni singola professionalità possa rendersi più indipendente e autonoma dalle altre, necessità attenuabile introducendo il telelavoro

3. Il Telelavoro nel Comune di Empoli

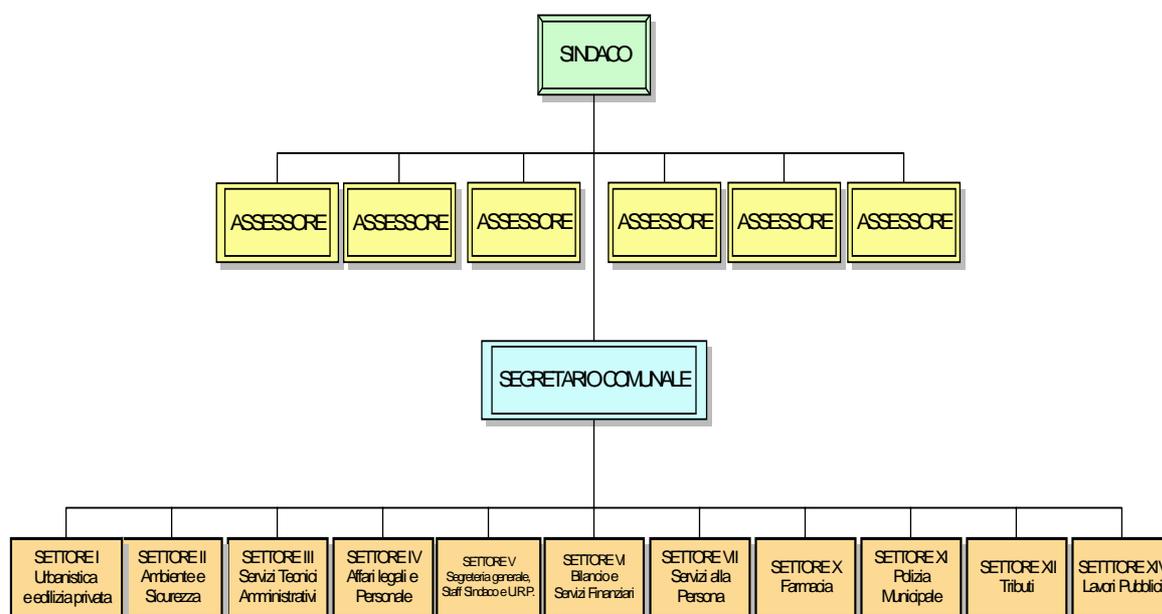
di Fabio Carlo Ferrari e Alessandra Surace

Lo studio di fattibilità effettuato sul Comune di Empoli occupa uno spazio a sé per un duplice motivo: da un lato, per la complessità dell'organizzazione e per la numerosità dei settori analizzati (6 su 11), dall'altro si stacca dai precedenti studi essendo una realtà pubblica e come tale (cfr. cap. 1) soggetta a regole diverse rispetto a quelle private. I risultati sono, dunque, più complessi e le strategie da adottare per il cambiamento organizzativo richiedono un maggiore coinvolgimento dei soggetti facenti parte dell'istituzione.

3.1. L'organizzazione del Comune di Empoli

Il Comune di Empoli è diviso in 11 settori: a capo di ogni settore è posto un dirigente. Ogni settore a sua volta è suddiviso in vari Uffici.

Figura 3.1 – Organigramma del Comune di Empoli



L'organizzazione
del Comune di
Empoli

Al dirigente, in virtù del principio di separazione tra politica e amministrazione, sono attribuiti tutti i compiti di attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti con gli atti di indirizzo adottati dall'organo politico. I titolari dei dicasteri hanno dunque solo funzioni propulsive, programmatiche e di controllo, mentre spetta ai dirigenti la gestione operativa.

Il Comune ha una sua pianta organica, che individua il complesso delle posizioni lavorative previste dal disegno organizzativo dell'ente; la dotazione organica indica il numero complessivo dei posti assegnati a ciascuna amministrazione; i ruoli rappresentano, infine, i posti caratterizzati da stabilità e permanenza nel tempo presenti nella pianta organica.

Complessivamente nell'ente sono attualmente impiegate 264 persone di ruolo.

Il contratto collettivo dell'11 marzo 1999 ha introdotto un nuovo sistema di classificazione del personale degli enti locali. Attualmente, pertanto, ogni dipendente del Comune è inquadrato in una delle 4 categorie che sono state introdotte, e che sono denominate rispettivamente, A, B, C, D.

Appartengono alla categoria A i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da conoscenze di tipo operativo generale e che si sostanziano in problematiche lavorative di tipo semplice. Alla categoria B appartengono i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da buone conoscenze specialistiche ed adibiti ai compiti aventi responsabilità parziali rispetto ai più ampi processi produttivi e amministrativi.

Infine appartengono alle categorie C e D i lavoratori che esercitano attività contraddistinte da approfondite conoscenze specifiche e da conoscenze plurispecialistiche con responsabilità di risultati relativi ad importanti processi produttivi e amministrativi.

*I settori
analizzati*

Per l'introduzione del telelavoro sono stati presi in analisi solo 6 settori su 11, ossia: il Settore II "Ambiente e Sicurezza", il Settore IV "Affari legali e Personale"; il Settore V "Segreteria Generale, Staff del Sindaco e U.R.P."; il Settore VI "Bilancio e servizi finanziari"; il Settore VII "Servizi alla persona" e infine il Settore XIV "Lavori Pubblici".

La decisione di analizzarne solo 6 di settori è dettata dalla necessità di dare la priorità a quei Settori che, per le loro caratteristiche intrinseche, meglio si prestavano ad una indagine di fattibilità sul telelavoro.

3.2. La telelavorabilità di alcune attività

Dopo avere individuato i sei settori e i relativi uffici da coinvolgere nell'analisi, si è passati ad individuare le varie attività svolte all'interno di ogni ufficio e a selezionare fra queste quelle maggiormente telelavorabili.

Per meglio comprendere l'analisi svolta e i risultati ai quali si è pervenuti alla fine della indagine di fattibilità, occorre però preventivamente illustrare quale caratteristica debba avere una attività per essere considerata "telelavorabile".

I requisiti richiesti per il decentramento di attività e mansioni mediante il telelavoro sono:

- la possibilità di segmentare i compiti da svolgere, distribuendoli su una rete di terminali, e di coordinarli a distanza;
 - la possibilità di svolgere l'attività da un luogo diverso da quello abituale;
 - la programmabilità dell'attività;
 - l'informatizzazione dell'attività: ossia verificare se l'attività è gestibile o fruibile attraverso le moderne tecnologie informatiche;
 - un grado di relazionalità basso tra il soggetto che svolge la mansione e le altre figure lavorative che ruotano intorno a lui (colleghi, collaboratori, superiori, ecc.);
 - la facilità di controllo e valutazione dell'attività per risultati;
 - la prevalenza di procedure definite, semplici e ripetitive, in altri termini attività abbastanza standardizzate sia nei tempi che nelle modalità;
- di contro, la possibilità di svolgere l'attività in piena autonomia, al di fuori di procedure prestabilite e codificate.

I requisiti sopra elencati sono stati pertanto presi in considerazione nel corso dell'analisi come parametro per identificare un'attività telelavorabile o meno, in particolare:

- un'attività programmabile si ha quando questa non presenta caratteri d'urgenza ma può essere pianificata e gestita nel tempo;

- se è un' attività standardizzata o meno lo si evince se questa ha mantenuto nel tempo un trend piuttosto costante in termini di atti prodotti e se vi sono delle procedure ben codificate;
- la facilità di controllo e valutazione dell'attività per risultati si ha quando l'attività ha per finalità un prodotto (atto, documento): in quanto una attività che produce degli atti è facilmente quantificabile e di conseguenza più misurabile di una avente una caratterizzazione per funzioni; si pensi all'attività di redazione di progetti messa a confronto con l'attività di coordinamento del personale.

Definita la metodologia d'analisi, sembra opportuno, prima di procedere con l'analisi dettagliata di ogni settore, dare uno sguardo d'insieme su tutti e sei i settori del Comune che sono stati presi in considerazione dall'analisi.

Aggregando tutti i dati rilevati notiamo come vi sia una maggioranza di attività che generano un prodotto (56%) rispetto a quelle che sono funzionali ad un'altra attività (44%), ma se si considera il tempo impiegato per compiere queste due tipologie di attività abbiamo una sostanziale parità (49% per i prodotti e 51% per le funzioni).

Le attività sono equamente ripartite tra quelle rivolte all'interno della azienda stessa (48%) e quelle rivolte all'esterno (52%).

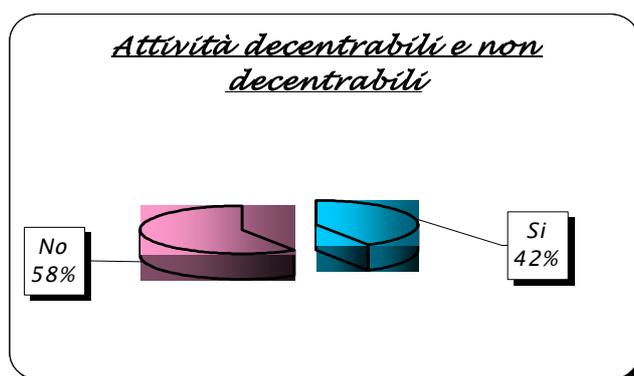
Tra queste ultime occorre prestare particolare attenzione a quelle di relazione con il pubblico poiché alcuni di questi servizi non possono essere svolti a distanza, per la loro natura.

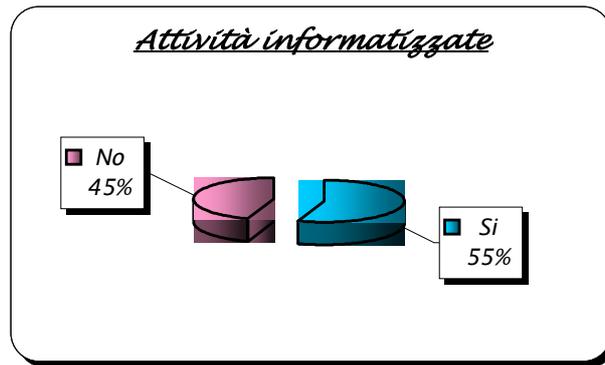
Il numero delle attività urgenti è pari al 35% mentre il restante 75% è diviso tra attività programmabili: è un dato questo da valutare con attenzione, poiché le attività urgenti sono pressoché incompatibili con il lavoro a distanza.

Inoltre, quasi la metà (48%) del totale delle attività è in aumento, a fronte di solo il 6% di attività in diminuzione. Questo dato segnala che è necessaria una maggior efficienza a parità di risorse umane impiegate, per far fronte a questo aumento. In questo caso una miglior organizzazione e l'aumento di produttività connessi all'introduzione del telelavoro potrebbero rappresentare una soluzione.

Le attività decentrabili sono il 42%, contro il 58% di quelle non decentrabili, mentre le attività informatizzate sono il 55% del totale.

Tipologia di attività svolte





Sono dati questi che depongono a favore dell'introduzione del telelavoro. Emerge infatti che il 34% delle attività sono sia decentrabili sia informatizzate, soddisfacendo le condizioni necessarie all'implementazione del lavoro a distanza, a maggior ragione se si considera la percentuale di tempo che queste attività occupano (38%). In generale, dall'analisi svolta sui sei settori, è emersa una spiccata propensione al telelavoro: i dati strutturali dimostrano infatti che la maggior parte delle attività è telelavorabile.

Nel paragrafo successivo invece verrà illustrata l'analisi dettagliata sui singoli uffici che fanno parte dei sei settori e dalla quale sono emersi elementi interessanti per l'introduzione del lavoro distante.

3.2.1. Analisi settore per settore della propensione alla telelavorabilità

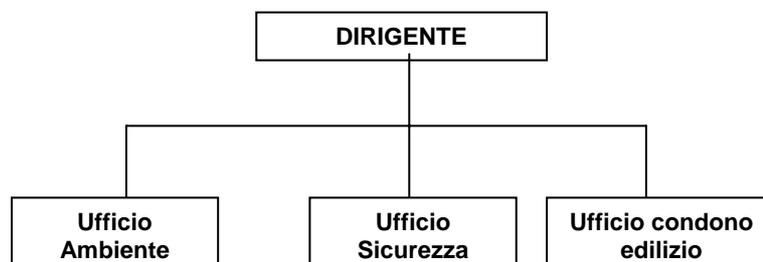
Settore II - Ambiente e Sicurezza –

Settore II

Il settore è composto da tre uffici: l'Ufficio Ambiente, l'Ufficio Sicurezza (626), l'Ufficio Condono edilizio.

Nel settore sono impiegate complessivamente 4 persone, di cui un dirigente, un istruttore amministrativo direttivo, un istruttore amministrativo contabile e infine una persona con contratto di collaborazione coordinata e continuativa con mansioni amministrative.

Figura 3.2 – Organigramma del Settore II “Ambiente e Sicurezza”



Innanzitutto occorre subito precisare che è stato analizzato solo l'Ufficio Ambiente poiché si è ritenuto che dei tre fosse l'ufficio più adatto per un'analisi di fattibilità sul telelavoro.

Le attività principali dell'Ufficio Ambiente sono: l'attività in materia di polizia mortuaria (vendita dei loculi e degli ossari); la gestione degli esposti igienico-sanitari da parte dei cittadini, la gestione di autorizzazioni sanitarie di vario tipo. Ci sono

molte altre attività che vengono gestite dall'Ufficio, ma si è preferito approfondire quelle che sembravano più telelavorabili.

Le attività che risultano assorbire grande parte del monte ore complessivo sono 4 (ben il 60%) e sono: l'attività in materia di polizia mortuaria, e tre delle quattro fasi relative al procedimento degli esposti igienico-sanitari da parte dei cittadini. Di queste 4 attività ben 3 sono telelavorabili. Il fatto che ci sia una maggiore concentrazione delle attività indica un maggiore equilibrio organizzativo e pertanto una maggiore possibilità di controllo anche in un'ottica di telelavoro.

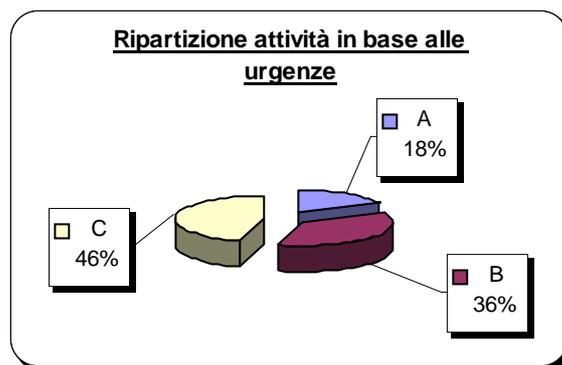
Tra l'altro queste quattro attività non solo sono decentrabili e informatizzate, ma hanno anche una caratterizzazione per prodotto e sono abbastanza programmabili poiché gestibili entro dei termini ben specifici predeterminati dalla legge.

Prodotti e funzioni

Emerge chiaramente una netta prevalenza dei prodotti a discapito delle attività aventi caratterizzazione per funzioni. Questo è un dato che, come più volte è stato sottolineato, certamente volge a favore dell'applicazione del telelavoro.

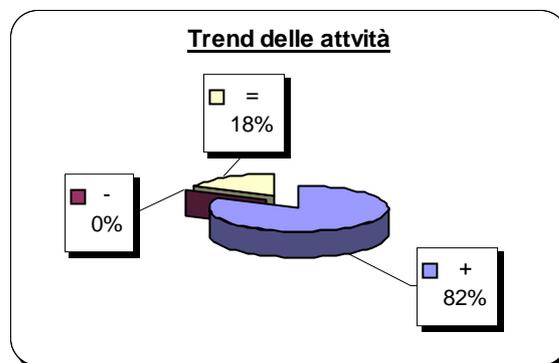
Programmabilità delle attività

Sono nettamente maggiori le attività programmabili (B+C=82%) rispetto a quelle urgenti (A=18%). Un dato questo che favorisce l'implementazione del telelavoro nell'Ufficio. Anche perché le attività che sono sia decentrabili che informatizzate e quindi telelavorabili sono anche programmabili. Ciò conferma ulteriormente la possibilità di introdurre il telelavoro nell'Ufficio.



Trend delle attività

Il grafico relativo al trend dell'attività dimostra invece, come la maggior parte delle attività siano in crescita (l'82%), mentre solo il 18% siano costanti e nessuna attività in diminuzione.



Questo è un dato che deve essere valutato con attenzione: il fatto che si preveda che l'attività cresca, non preclude la possibilità di implementare il telelavoro. Ovviamente una certa standardizzazione del quantitativo di lavoro in un certo ufficio

favorisce determinate tecniche di misurazione dell'operato svolto dal telelavoratore. In ogni modo, il telelavoro potrebbe essere utilizzato quale strumento per riorganizzare e gestire al meglio carichi di lavoro maggiori.

Sicuramente l'introduzione nel Comune della firma digitale consentirebbe di snellire talune procedure e favorirebbe l'implementazione di nuove forme di lavoro come appunto il telelavoro.

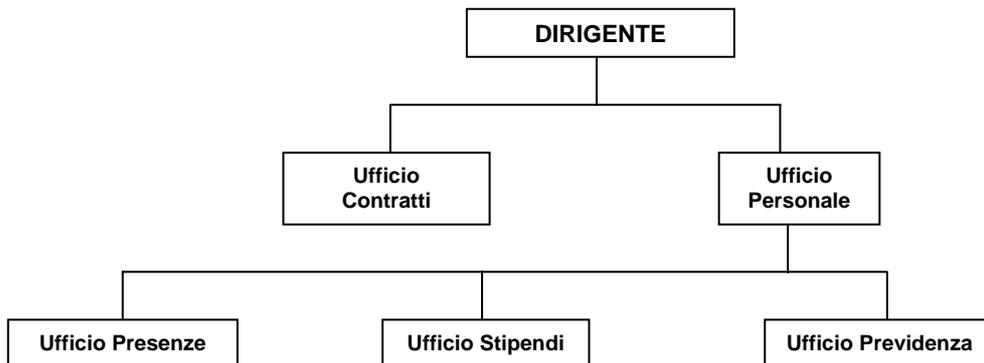
Tra l'altro poiché l'Ufficio Ambiente ha assunto negli anni sempre più importanza e maggiori attività da svolgere, si avverte la necessità di un potenziamento di personale: il telelavoro potrebbe a tal proposito rappresentare una soluzione da non sottovalutare.

Settore IV – Affari legali e personale -

Il settore è composto da due uffici: l'Ufficio Personale e l'Ufficio Contratti. L'Ufficio Personale a sua volta è diviso in Ufficio Presenze, Ufficio Stipendi e Ufficio Previdenza. L'ufficio Personale è la struttura addetta alla gestione amministrativa dei dipendenti, mentre l'Ufficio Contratti è l'ufficio legale del Comune e si occupa prevalentemente della contrattualistica e delle gare d'appalto.

All'interno del settore sono impiegate complessivamente 10 persone di cui un dirigente, 3 addetti all'Ufficio Contratti (un istruttore amministrativo direttivo e 2 istruttori amministrativi contabili) e 6 all'Ufficio Personale (un funzionario amministrativo e 5 istruttori amministrativi contabili).

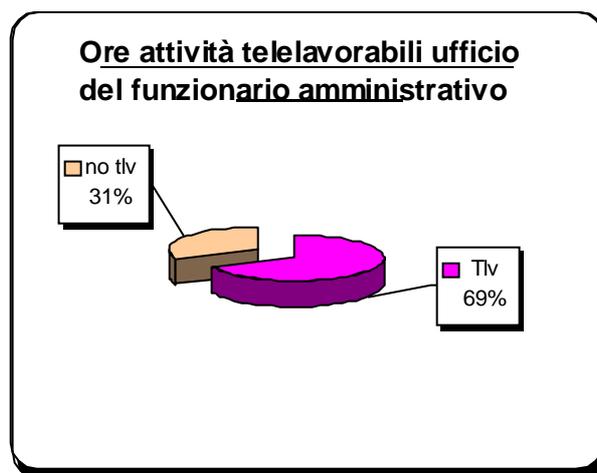
Figura 3.3 – Organigramma del Settore IV



L'Ufficio Personale svolge attività di tipo amministrativo. La maggioranza di queste attività vengono svolte dal personale dipendente attraverso l'uso di un software specifico ideato appositamente dal centro elaborazioni dati del Comune.

Le attività che sono state individuate all'interno dell'Ufficio Personale sono 43, molte di esse sono telelavorabili.

Si è deciso di analizzare le attività svolte dal funzionario amministrativo in maniera autonoma, in virtù del fatto che sembra opportuno, data l'alta percentuale delle



attività telelavorabili, farne un'analisi approfondita.

Emerge con chiarezza l'alta telelavorabilità delle attività presenti nell'ufficio: su 14 attività rilevate 10 sono informatizzate e decentrabili e per cui telelavorabili, e queste 10 attività coprono ben il 69% del tempo totale dell'Ufficio.

Prodotti e funzioni

Ma quel che preme mettere in evidenza è che accanto ad un alta percentuale di ore telelavorabili (69%) vi è anche una maggioranza di prodotti (86%). Questa relazione sta a significare che l'attività è facilmente quantificabile. Ciò è sicuramente uno degli elementi che volgono a favore del telelavoro: ossia la possibilità di poter essere in grado di quantificare l'attività svolta in un'ottica di valutazione e controllo oggettivo del proprio operato anche da parte di terzi.

Attività urgenti e programmabili

Altra relazione da prendere in considerazione è quella tra attività programmabili ed ore telelavorabili: solo una bassa percentuale di attività sono da considerarsi urgenti ossia il 14% di esse.

Anche questo dato è fortemente a favore dell'applicazione nell'Ufficio del telelavoro. In effetti un altro elemento che deve essere presente per poter implementare il telelavoro in qualsiasi attività lavorativa è la possibilità di poter programmare gran parte delle proprie mansioni. In altri termini il telelavoratore deve essere in grado di avere un programma nelle attività da svolgere da casa, con dei tempi abbastanza standardizzati e ripetuti nel tempo.

Trend delle attività

Il trend delle attività mostra come gran parte delle attività siano in crescita (il 67%), il 33% siano costanti nel tempo e nessuna attività sia in diminuzione.

Ufficio Presenze

A differenza del precedente ufficio in quello delle Presenze si ha una percentuale di ore telelavorabili più bassa (il 35%). Tra l'altro su 8 attività rilevate solo 3 sono telelavorabili (informatizzate e decentrabili). Ciò perché l'attività che occupa la maggior percentuale di tempo non è informatizzata.

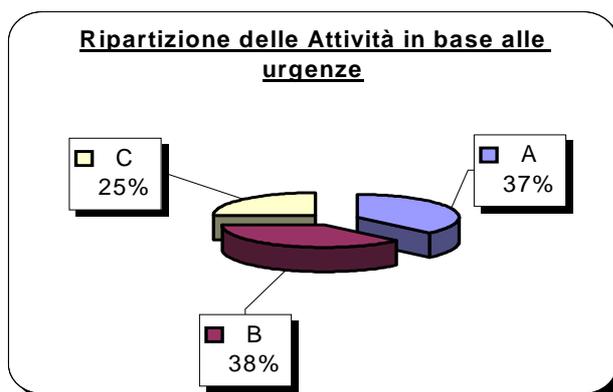
Prodotti e funzioni

Ma vi è anche un altro fattore che non favorisce l'implementazione del telelavoro: ossia un'alta percentuale di funzioni a discapito dei prodotti (62% contro il 38% dei prodotti). Come già precedentemente sottolineato, uno dei presupposti fondamentali perché si possa implementare il telelavoro, è che l'attività sia quantificabile e di conseguenza misurabile.

La maggiore presenza di funzioni sui prodotti rende difficoltoso questo tipo di meccanismo e pertanto più difficoltosa anche l'applicazione del telelavoro.

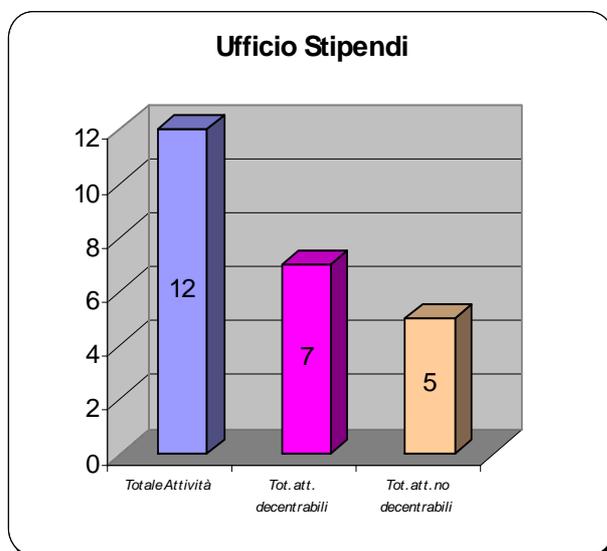
Urgenza e programmabilità delle attività

Tra l'altro sempre ponendo tale Ufficio a confronto con le attività svolte dal precedente appare evidente, osservando il grafico qui di seguito rappresentato, come sia più elevata la presenza di attività urgenti, ossia di attività da svolgersi non appena si verificano. Anche questo fattore non favorisce l'implementazione del telelavoro, che per sua natura si adatta meglio ad attività programmabili e gestibili nel tempo.



Ufficio Stipendi

All'interno dell'Ufficio Stipendi l'alta telelavorabilità delle attività svolte appare subito evidente. Su 12 attività rilevate 7 sono attività decentrabili e telelavorabili, e queste sette attività coprono ben il 73% delle ore totali dell'Ufficio.



Prodotti e Funzioni

Inoltre il numero elevato di ore telelavorabili (73%) è associato alla contemporanea presenza di un elevatissimo numero di attività che hanno caratterizzazione per prodotto (ben il 92%).

Come più volte sottolineato, questo è un elemento estremamente importante per implementare il telelavoro.

Trend delle attività

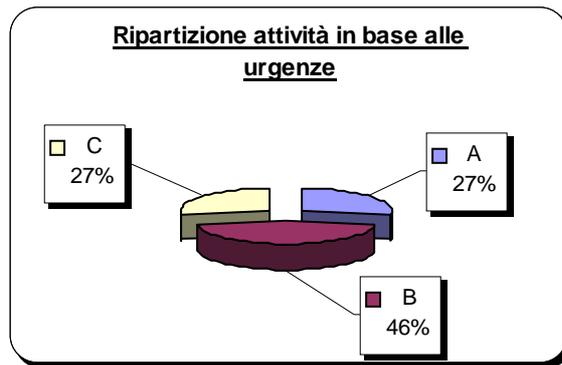
Il trend delle attività di questo ufficio evidenzia la sostanziale presenza di attività costanti, ben il 75%.

Ciò che è emerso durante l'intervista è stata la non crescita delle attività rispetto al passato e il loro rimanere abbastanza costanti. Ciò evidenzia un'alta standardizzazione dell'attività dal punto di vista quantitativo. Il che permetterebbe più facilmente di poter valutare le performance e il rendimento di chi è posto in telelavoro.

Urgenza - programmabilità

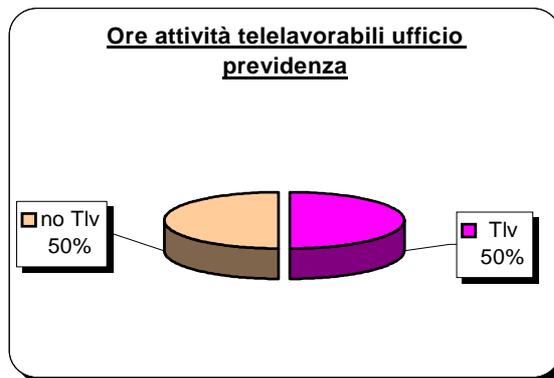
La ripartizione delle attività in base alle urgenze è altrettanto significativa. Si ha una maggioranza di attività programmabili (B+C= 73%), mentre le attività urgenti, da svolgersi nell'immediatezza, sono pari al 27%. Anche questo dato è nettamente a favore dell'applicazione del telelavoro.

Pertanto, a fronte di quel che si è detto sinora, emerge con chiarezza l'alta possibilità di implementare il telelavoro nell'Ufficio.



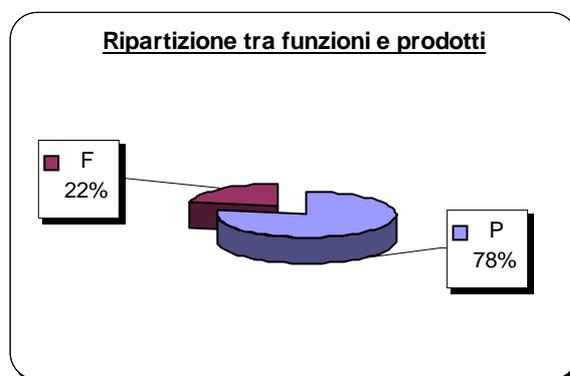
Ufficio
Previdenza

Sempre facente parte del Settore II è l'Ufficio Previdenza, all'interno di quest'ultimo la situazione sulla telelavorabilità è abbastanza contrastante. Infatti, A fronte di 9 attività presenti nell'ufficio 5 attività sono informatizzate e decentrabili e per cui telelavorabili, e queste 5 attività coprono il 50% delle ore totali dell'ufficio.



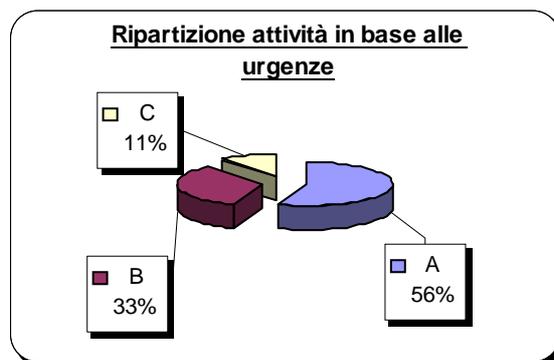
Funzioni e
prodotti

Per quanto riguarda la ripartizione tra funzioni e prodotti si nota come la maggior parte delle attività abbiano una caratterizzazione per prodotto (78%) contro il 22% di attività caratterizzate per funzione.



Urgenza -
programmabilità

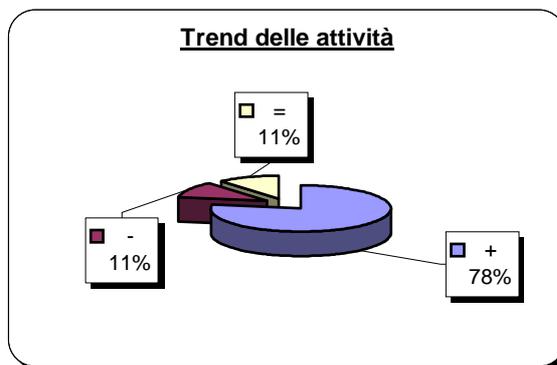
Dall'altra parte, invece, notiamo come gran parte delle attività sono urgenti, e molte di queste attività urgenti sono proprio quelle che sono decentrabili. Questo è un dato che pone delle problematiche non indifferenti per l'applicazione del Telelavoro nell'Ufficio in questione.



Dall'intervista è tra l'altro emerso come molti sono gli arretrati di lavoro, per cui spesso c'è un sovraccarico di lavoro che non è tra l'altro quantificabile.

Trend dell'attività

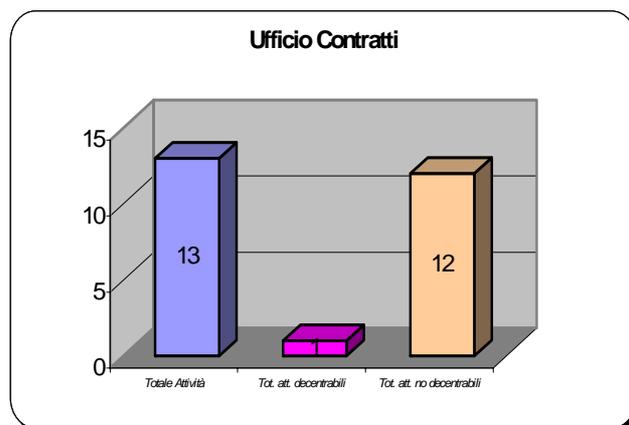
Inoltre il trend dell'attività evidenzia una crescita notevole delle attività rispetto al passato: ben il 78% delle attività presenti nell'ufficio sono in crescita e si prevede che crescano anche in futuro, pertanto non vi è una stabilizzazione della attività su degli standard ben precisi.



Da quanto detto sinora, emerge pertanto una situazione in cui le soluzioni potrebbero essere due. La prima soluzione potrebbe essere quella di decidere comunque di implementare il telelavoro e cercare con questa nuova e flessibile modalità di lavoro di far fronte alla crescita di lavoro prevista. In tal modo il telelavoro potrebbe rivelarsi un utile strumento per riorganizzare l'Ufficio. La seconda soluzione, invece potrebbe consistere nel rimandare l'introduzione del telelavoro ad un futuro prossimo, aspettando che l'attività dell'Ufficio si sia stabilizzata.

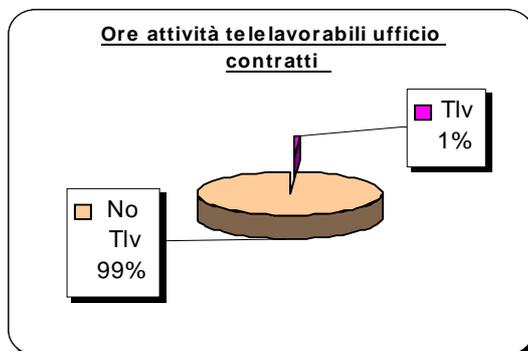
L'Ufficio Contratti

Anche l'ufficio Contratti fa parte del Settore II, nello specifico è quell'ufficio del Comune che si occupa di costituire, regolare o estinguere rapporti giuridici patrimoniali con altre parti (altri enti pubblici o soggetti privati). Infatti, il Comune, oltre che nelle forme del diritto pubblico (concessione di un bene pubblico) può agire



anche nelle forme del diritto privato (compravendita, locazione, contratto d'appalto). Dall'analisi effettuata nell'Ufficio sono state rilevate 13 attività: solo un 1% di queste attività è decentrabile.

Dai grafici rappresentati emerge chiaramente come nell'Ufficio in questione non ci sia alcuna possibilità di implementare il Telelavoro: su 13 attività rilevate solo una può essere svolta da casa, e questa attività occupa solo l'1% del totale del tempo



dell'Ufficio. Il motivo di tale bassa percentuale di telelaborabilità è da ricercarsi nel fatto che l'attività che occupa più tempo nell'Ufficio rispetto alle altre è la procedura delle gare d'appalto (47%). Un'attività caratterizzata da un iter procedimentale piuttosto complesso e difficilmente scomponibile.

Le altre attività rilevate o sono risultate difficilmente decentrabili perché caratterizzate da un contatto continuo con il cittadino (front-office) o perché non completamente informatizzate.

Settore V - Segreteria Generale, Staff del Sindaco e URP -

Settore V

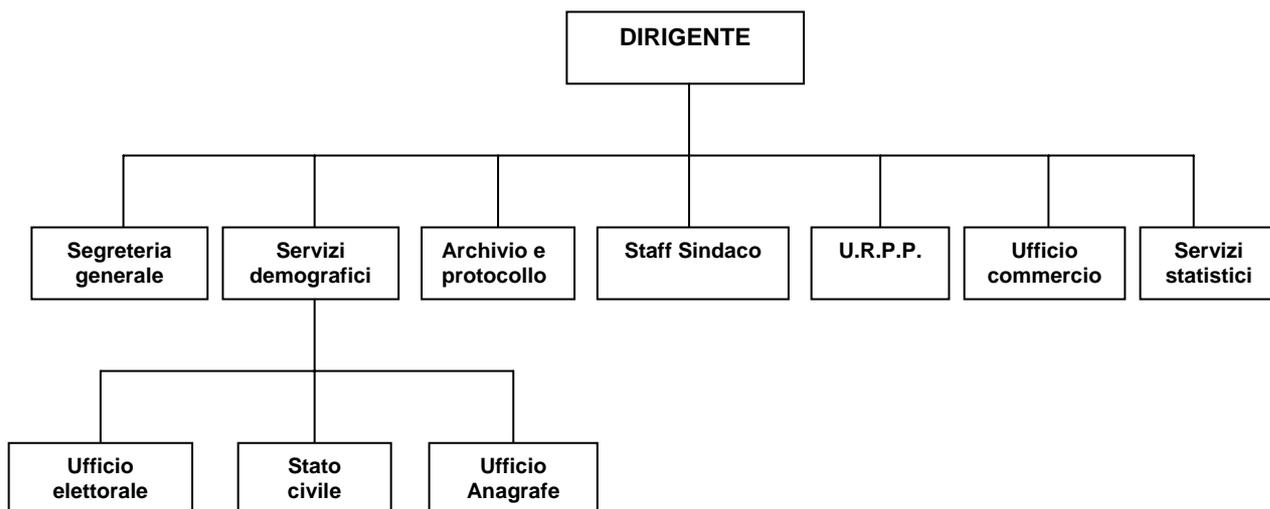
Il settore è composto da 7 Uffici: la Segreteria Generale; l'Ufficio Commercio; il Servizio Statistico; L'Ufficio Archivio e Protocollo; i Servizi demografici ed elettorali; lo Staff del Sindaco e l'U.R.P.

L'ufficio Servizi demografici ed elettorali può essere a sua volta diviso in Ufficio Elettorale, Stato Civile e Ufficio Anagrafe.

Di queste 7 uffici ne sono stati analizzati 6 fatta esclusione del Servizio Statistico.

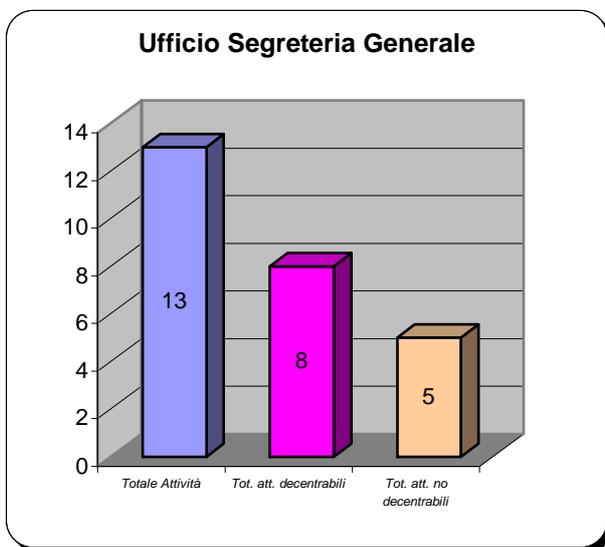
Nel settore sono complessivamente impiegate 32 persone assunte di ruolo e altre 7 non di ruolo.

Figura 3.4 - Organigramma del Settore V



La segreteria generale

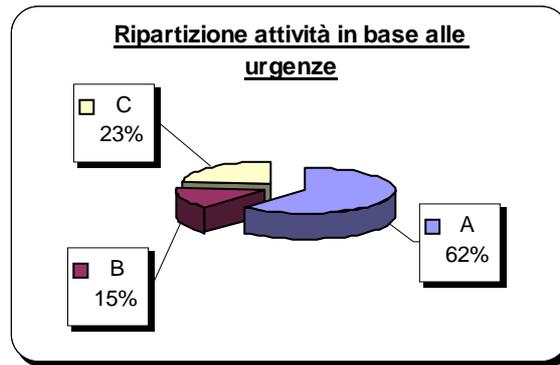
La Segreteria Generale è quell'Ufficio che fa da supporto ed assistenza agli organi politici del Comune. Nell'Ufficio sono impiegate complessivamente 2 persone di cui un istruttore amministrativo direttivo e un collaboratore amministrativo. In totale sono state rilevate nell'Ufficio 13 attività, 8 di queste sono informatizzate e decentrabili e per ciò telelaborabili.



Su 13 attività rilevate nell'Ufficio 8 sono telelaborabili e queste 8 attività coprono il 54% del monte ore disponibile dell'Ufficio.

Urgenza - programmabilità

Nell'Ufficio della Segreteria Generale è presente una maggioranza di attività urgenti (62%) e quindi non programmabili, su quelle che non sono programmabili (B+C=38%).



Ma quel che occorre sottolineare è che proprio le attività che potenzialmente potrebbero essere telelavorabili, poiché informatizzate, sono quelle che hanno una connotazione di urgenza. In altri termini sono attività che devono essere svolte nell'immediatezza e non hanno pertanto quel margine di programmabilità che è invece condizione essenziale per applicare il telelavoro. L'urgenza che caratterizza tutte queste attività, probabilmente, è connessa alla dichiarata esigenza di maggiori risorse umane che è emersa durante l'intervista.

*Servizi
demografici ed
elettorali*

L'Ufficio servizi demografici ed elettorali è diviso al suo interno in tre diversi Uffici:

1) L'Ufficio Anagrafe è quello che consente di conoscere la posizione di ogni cittadino e del suo nucleo familiare e, in un contesto più ampio, fornisce la situazione demografica del Comune. Nell'Ufficio Anagrafe sono complessivamente impiegate 5 persone di cui 4 istruttori amministrativi contabili e un esecutivo servizi interni e al pubblico.

2) L'Ufficio Elettorale è quell'ufficio a cui è demandata la funzione di accertare preventivamente e periodicamente l'esistenza dei requisiti di legge richiesti per l'esercizio del diritto di voto; la tenuta e l'aggiornamento dell'elenco di coloro che possono esercitare questo diritto. Nell'ufficio sono complessivamente impiegate 2 persone di cui un funzionario amministrativo direttivo e un istruttore amministrativo contabile.

3) Lo Stato Civile invece, ha lo scopo di acclarare, attraverso atti ed elementi di pubblica fede, la condizione di ogni cittadino rispetto ai fondamentali stadi attraverso i quali esso, nel corso della sua esistenza, transita: nascita, matrimonio, morte. Nell'Ufficio sono impiegate complessivamente 2 persone con il ruolo di istruttore amministrativo contabile.

Si intuisce come vi sia una stretta interconnessione tra i tre uffici.

Ad ogni modo si è preferito fare una analisi approfondita per ciascun ufficio, al fine di poter meglio individuare le attività che potrebbero potenzialmente essere telelavorabili.

Ufficio Anagrafe

All'interno dell'Ufficio anagrafe su 10 attività rilevate solo 1 è telelavorabile. Si tratta della formazione delle liste di leva militare che occupa da sola il 10% del monte ore disponibile dell'Ufficio. Attività questa che ha una caratterizzazione per prodotto, ha un trend piuttosto costante, ma che ha come svantaggio, nell'ottica del telelavoro, di essere un'attività piuttosto urgente e quindi non facilmente programmabile. Le altre attività o non sono informatizzate o prevedono comunque il contatto con il cittadino e pertanto mal si prestano al telelavoro.

Ufficio elettorale

All'interno dell'Ufficio elettorale su 7 attività rilevate nessuna è telelavorabile. Il motivo è da ricercarsi nel fatto che, pur essendo gran parte delle attività informatizzate (ben 5 su 7), esse però risultano difficilmente decentrabili poiché vi è

ancora la presenza di numerosi archivi cartacei. Solo con la scannerizzazione di tutto il cartaceo si renderebbe possibile l'introduzione del telelavoro in questo Ufficio.

Ufficio Stato Civile

Per quanto riguarda lo Stato Civile, un rapido sguardo d'insieme ed un confronto con i responsabili dei servizi demografici ed elettorali, ha reso subito chiaro come sia praticamente impossibile ipotizzare in questo Ufficio ogni forma di telelavoro. In effetti, le attività che vengono svolte all'interno dello Stato Civile, pur essendo in gran parte informatizzate, sono decisamente urgenti e per di più necessitano della presenza continua del dipendente poiché prevedono anche una attività di front-office: attività quest'ultima che occupa, tra l'altro, gran parte del tempo disponibile dell'Ufficio.

Ufficio Archivio e Protocollo

L'Ufficio Archivio e Protocollo occupa un ruolo determinante all'interno dell'organizzazione del Comune, poiché ogni atto che perviene al Comune o che da esso parte deve essere di volta in volta, registrato nel Protocollo con assegnazione di un numero progressivo e assegnato a una categoria d'archivio. Pertanto le attività principali di cui si occupa l'Ufficio Archivio e Protocollo sono appunto l'attività di protocollazione e l'attività di archiviazione.

In totale, sono state rilevate 5 attività, nessuna di esse è telelavorabile.

In particolare l'attività di protocollazione risulta informatizzata ma difficilmente decentrabile, poiché si tratta di un'attività urgente che deve essere fatta nell'immediatezza. L'archiviazione, invece, che consiste essenzialmente in una attività di classificazione e conservazione degli atti, è decentrabile ma non è informatizzata.

Altre due attività vengono svolte all'interno dell'Ufficio e sono: la spedizione di posta, nonché l'invio di telegrammi attraverso un programma apposito presente solo nell'ufficio in questione. Entrambe le attività non sono però telelavorabili.

L'U.R.P.

L'U.R.P. (Ufficio relazioni col pubblico) rappresenta l'interfaccia principale tra il Comune ed i suoi abitanti. Su 30 attività in totale rilevate nell'Ufficio solo 8 sono telelavorabili e occupano il 20% del monte ore disponibile dell'Ufficio.

Data la mole delle attività svolte all'interno dell'Ufficio, L'U.R.P. è stato suddiviso in tre diversi Uffici. Pertanto, a seconda della natura delle attività svolte si può distinguere tra l'U.R.P.- amministrazione; l'U.R.P.- front-office e infine l'U.R.P.- redazione.

Le 8 attività telelavorabili si concentrano essenzialmente nell'Ufficio U.R.P.- redazione e nell'Ufficio U.R.P.- amministrazione.

L'U.R.P. - amministrazione

L'U.R.P.- amministrazione svolge attività di tipo amministrativo: si occupa della gestione di deliberazioni, determinazioni, provvedimenti interni. In totale sono 6 le attività di questo ufficio, che è composto da una sola persona, la quale svolge attività che sono tutte decentrabili e tre di queste, pari al 38% del totale del tempo impiegato, sono anche informatizzate e programmabili.

Tutte le attività prese in considerazione sono in aumento: trattasi di un dato da valutare con attenzione poiché, da un lato, l'aumento di produttività connesso con l'introduzione del telelavoro potrebbe far fronte a carichi di lavoro maggiori, dall'altro lato, risulterebbe certamente più difficile prevedere quanto tempo andrebbero ad occupare le singole attività una volta divenute stazionarie. Occorre pertanto una certa elasticità nella programmazione.

L'U.R.P. - front office

L'U.R.P.- front-office invece, svolge tutte quelle attività che pongono gli addetti dell'Ufficio a contatto diretto con il cittadino: informazioni varie, sia telefoniche che allo sportello, rilascio di carte d'identità e altre numerose attività che presuppongono il contatto vis-a-vis con l'utenza. Nell'Ufficio sono impiegate complessivamente 8

persone di cui 5 operatori addetti all'informazione e 3 collaboratori esterni. In totale sono state rilevate 12 attività.

Il front-office, proprio per la natura che lo caratterizza, esula dalla nostra proposta. Infatti, sebbene circa la metà delle attività comprese in questo ufficio sia informatizzata, nessuna di esse è decentrabile.

L'U.R.P. - redazione

Le attività principali di cui si occupa l'U.R.P.-redazione, sono attività invece, che riguardano l'aggiornamento e la creazione di nuove pagine web per il Sito del Comune: in totale sono state rilevate 12 attività.

La Redazione dell'U.R.P. presenta sicuramente dati significativi circa la possibile introduzione del telelavoro.

Circa la metà (49% del tempo occupato) delle attività sono sia decentrabili che informatizzate, condizioni queste necessarie per lo svolgimento del lavoro a distanza. Da questa percentuale vanno sottratte quelle attività che presentano una caratteristica di urgenza e che quindi mal si prestano alla programmabilità che il telelavoro presuppone: rimangono 3 attività idonee al telelavoro e due di queste occupano ben il 30% del tempo totale dell'Ufficio, pari a circa sette giorni lavorativi a settimana. Le attività sopra citate sono entrambe connesse all'editoria web che, salvo qualche incontro per definire gli obiettivi, possono più proficuamente essere svolte da un altro luogo.

Inoltre l'Ufficio risente di un personale numericamente insufficiente rispetto al quale l'aumento di produttività che ci si attende dal telelavoro potrebbe certamente rappresentare una delle soluzioni possibili.

Staff del Sindaco

Lo Staff del Sindaco è quell'Ufficio posto alle dirette dipendenze del Sindaco. Nell'Ufficio sono impiegate complessivamente 4 persone. In totale vi sono 11 attività: solo 1 di queste è telelavorabile. Trattasi della compilazione dell'Albo dei beneficiari che occupa però solo il 3% del monte ore disponibile dell'Ufficio. Le altre 10 attività, che occupano il 97% del tempo totale delle attività, sono assolutamente non decentrabili, poiché necessitano della presenza costante dei dipendenti nell'Ufficio.

L'Ufficio Commercio

L'ufficio Commercio si occupa essenzialmente di rilasciare, attraverso un iter piuttosto complesso, le autorizzazioni che danno diritto agli utenti che ne fanno richiesta di esercitare un'attività di tipo commerciale. In particolare possiamo distinguere il Commercio su area privata, il Commercio su area pubblica e la polizia amministrativa.

Nell'Ufficio sono complessivamente impiegate 4 persone. In totale nell'Ufficio sono state rilevate 22 attività: solo 3 di queste possono essere telelavorabili.

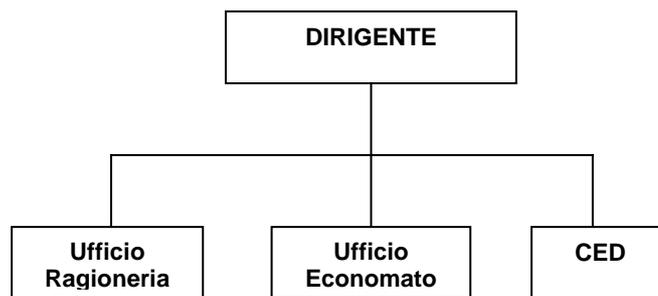
Le 3 attività che possono essere svolte in telelavoro occupano il 14% del monte ore annuo disponibile dell'Ufficio. Queste tre attività sono: l'attività di studio e aggiornamento normativo svolta dal funzionario amministrativo, e l'attività di aggiornamento dei dati su computer e della modulistica su internet svolta dai 3 amministratori contabili. Si tratta, tra l'altro, di attività abbastanza programmabili e per cui ben gestibili anche da casa. Ma il tempo occupato da queste tre attività è comunque così irrisorio da non giustificare l'introduzione del telelavoro in questo Ufficio.

Settore VI – Bilanci e servizi finanziari -

Settore VI

Il settore è composto da tre Uffici: Ufficio Ragioneria, Economato e Ced. Nel settore vi lavorano complessivamente 16 persone, di cui un dirigente, 6 persone nell'Ufficio Ragioneria, 4 persone nell'Ufficio Economato e 6 persone nel Ced.

Figura 3.5 – Organigramma del VI Settore



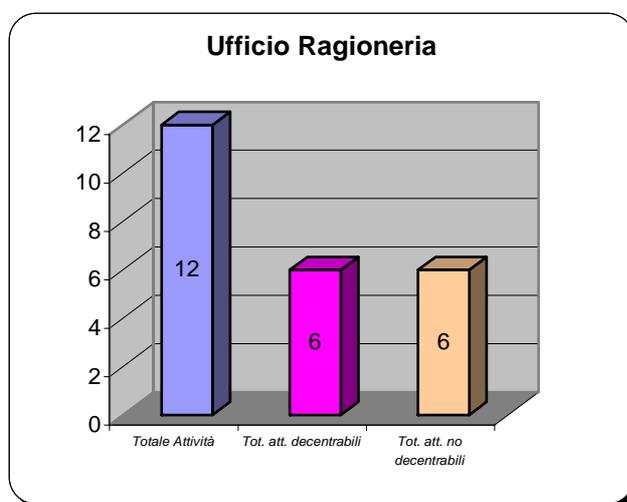
Ufficio Ragioneria

L'ufficio Ragioneria è quell'ufficio che si occupa della gestione amministrativa delle spese e delle entrate del Comune. La maggior parte delle attività viene svolta utilizzando un software specifico ideato dal Ced del Comune. Le attività rilevate nell'ufficio sono 12, la metà di esse sono telelavorabili.

Nell'Ufficio Ragioneria ogni 100 ore di lavoro, ne vengono impegnate 80 per svolgere 4 attività fondamentali che sono: la Registrazione di fatture, riscossioni e pagamenti, controllo di regolarità contabile e infine l'attività relativa agli aspetti fiscali.

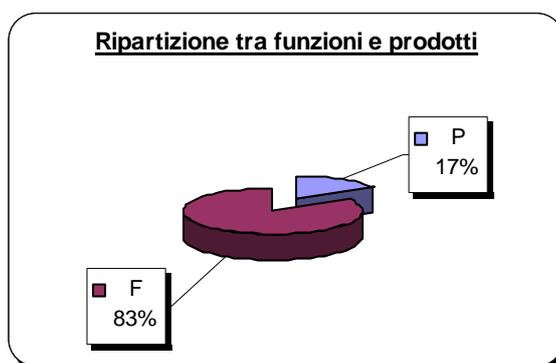
Attività telelavorabili

Di queste 4 attività solo la registrazione delle fatture, che occupa il 25% del monte ore disponibile, è telelavorabile. Su 12 delle attività dell'Ufficio 6 sono telelavorabili e queste attività occupano il 40% del totale delle ore dell'ufficio.



Prodotti e funzioni

All'interno dell'Ufficio Ragioneria si osserva una prevalenza di funzioni (83%) a discapito dei prodotti (17%). Questo dato pur non precludendo l'applicazione del telelavoro nell'Ufficio, certamente rende più difficoltosa una eventuale valutazione ex-ante ed ex-post del lavoro affidato a chi è posto in telelavoro, poiché è certamente più complicato quantificare un'attività caratterizzata per funzioni piuttosto che una avente una caratterizzazione per prodotto.

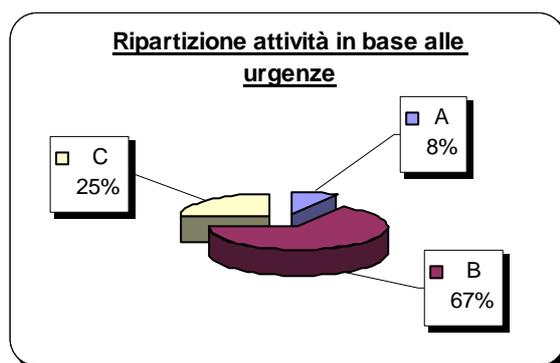


La maggioranza delle attività dell'Ufficio gode di un trend costante: ben l'83% di esse, infatti, ha mantenuto un carico di lavoro identico rispetto al passato e si prevede che venga mantenuto questo standard anche nel futuro.

Solo il 17% delle attività rilevate è in crescita, mentre nessuna attività è in diminuzione. Questi dati sono nettamente a favore dell'implementazione nell'Ufficio del telelavoro poiché evidenziano una discreta standardizzazione dell'attività.

Urgenza - programmabilità

La ripartizione delle urgenze evidenzia che nell'Ufficio Ragioneria la maggior parte delle attività sono programmabili (B+C= 92%), solo l'8% delle attività sono da considerarsi urgenti.



Il CED

Il Ced è l'ufficio del Comune che si occupa dell'analisi e sviluppo degli applicativi, nonché dell'assistenza dei vari dipendenti comunali nella gestione dei software. Si occupa inoltre di molte altre attività collegate a queste. In totale sono state rilevate 15 attività, solo 3 sono state considerate telelavorabili.

Attività del CED

Inoltre su 15 attività svolte nell'ufficio solo 3 sono telelavorabili e queste 3 attività da sole occupano il 20% del monte ore disponibile.

Solo l'analisi e lo sviluppo degli applicativi, l'amministrazione dei database relazionali e la gestione delle pagine html hanno caratteristiche tali da poter essere svolte in telelavoro: sono sia decentrabili che informatizzate. Ma se ci si sofferma meglio si nota subito che in realtà solo l'analisi e lo sviluppo degli applicativi, che da sola occupa il 10% del tempo dell'ufficio, è in realtà telelavorabile. Questo lo si evince dal fatto che è l'unica attività delle tre che non viene svolta in condizioni di urgenza, ma è un'attività mediamente programmabile.

L'Ufficio Economato

Le attività principali di cui si occupa l'Ufficio Economato sono quelle di provvedere all'acquisto di taluni beni e servizi per il Comune, quelle di liquidare le fatture utenze e gestire i rapporti con l'utenza. Le attività dell'ufficio sono 14, al momento nessuna attività è telelavorabile. Il motivo della mancanza di attività telelavorabili è da ricercarsi nella scarsa informatizzazione dell'ufficio. In effetti solo 3 attività su 14 risultano gestite attraverso l'uso di un software. Tra l'altro, molte attività prevedono una frequente interazione tra l'ufficio in questione ed altri uffici: si pensi alla

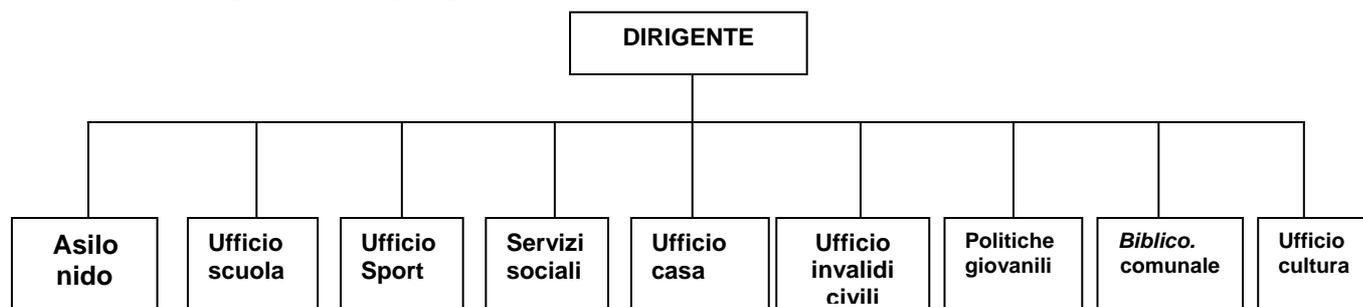
distribuzione di cancelleria, agli anticipi di cassa o alla risoluzione di problemi vari che si presentano all'improvviso. Attività queste che mal si conciliano, anzi non si conciliano affatto con il telelavoro poiché prevedono la presenza continua del dipendente nell'ufficio.

Settore VII: Servizi alla persona

Settore VII

Il settore è composto da 9 uffici: l'ufficio Scuola; Asili Nido; Ufficio Sport; Servizi Sociali; Ufficio Casa; Ufficio Invalidi civili; Politiche giovanili; Biblioteca comunale ed infine l'Ufficio Cultura e Turismo.

Figura 3.6 – Organigramma del Settore VII



Dei nove uffici presenti nel settore sono stati analizzati solo l'ufficio Scuola e l'Ufficio Invalidi Civili.

Nell'Ufficio Scuola sono impiegate complessivamente 4 persone: un funzionario amministrativo, un animatore extra-scolastico; un esecutore servizi interni e al pubblico e un operatore socio assistenziale. Di queste quattro persone è stata presa in considerazione solo l'attività svolta da parte dell'animatore extra-scolastico.

Nell'Ufficio Invalidi invece, sono impiegate complessivamente 4 persone: un istruttore amministrativo direttivo, 2 istruttori amministrativi contabili ed infine un addetto ai servizi ausiliari anticamera.

Ufficio scuola

Le attività principali di cui si occupa l'animatore extra scolastico dell'ufficio scuola sono quelle relative alla stesura di progetti e quella relativa alla preparazione e redazione di atti amministrativi. In totale sono state rilevate 6 attività, 5 di esse sono state ritenute telelavorabili.

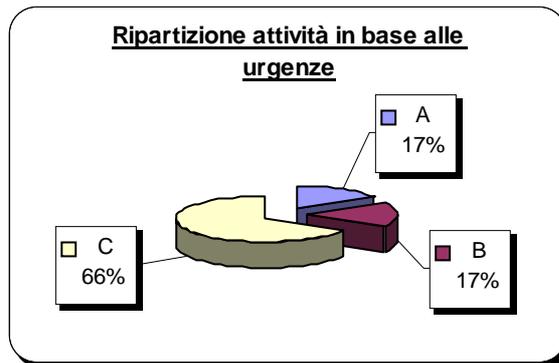
Su 6 attività rilevate nell'Ufficio 5 sono telelavorabili e tra l'altro queste 5 attività coprono il 95% del monte ore disponibile dell'Ufficio.

Prodotti e funzioni

Per quanto riguarda la ripartizione tra funzioni e prodotti vi è una prevalenza di attività aventi caratterizzazione per prodotto (67%) su quelle aventi caratterizzazione per funzioni (33%). Tra l'altro 4 delle 5 funzioni telelavorabili sono prodotti, mentre solo l'attività di preparazione di atti amministrativi, che però copre il 20% delle ore dell'ufficio, ha una caratterizzazione per funzioni.

Urgenza - programmabilità

Inoltre, la maggior parte delle attività sono programmabili (B+C= 83%) contro il 17% solamente di attività urgenti, ossia da svolgersi non appena si verificano.



Qui tutte le attività che sono state considerate telelavorabili, ossia informatizzate e decentrabili, sono anche programmabili: il che evidenzia una elevata possibilità di introdurre il telelavoro nell'Ufficio.

Trend delle attività

Il trend delle attività mostra una prevalenza di attività in crescita (50%) su quelle costanti (33%) e su quelle in diminuzione (17%). Il che rileva come rispetto al passato ci sia stato un aumento del carico di lavoro e molto probabilmente si prevede che tale carico possa ulteriormente crescere. Questo dato può essere valutato secondo due diverse prospettive: da una parte l'introduzione del telelavoro potrebbe consentire una maggiore organizzazione delle attività e anche una maggiore produttività da parte del telelavoratore, d'altra parte il fatto che l'attività sia in crescita non ci dà però degli elementi di riferimento certi per valutare e controllare al meglio l'operato del telelavoratore.

Ufficio invalidi civili

L'Ufficio Invalidi Civili è quell'Ufficio del Comune che si occupa della gestione di tutte quelle pratiche relative alle concessioni di provvidenze economiche per gli invalidi civili. Attività questa che è naturalmente connessa con le attività svolte dall'Inps e dall'Asl.

In totale nell'Ufficio vengono svolte 9 attività: solo 3 sono potenzialmente telelavorabili; queste 3 attività coprono il 33% del monte ore disponibile dell'Ufficio.

Funzioni e prodotti

Vi è anche un'equa distribuzione all'interno dell'Ufficio tra funzioni e prodotti, con una piccola maggioranza di attività aventi caratterizzazione per funzioni (56%) su quella aventi caratterizzazione per prodotti (44%). Quello che preme sottolineare è come su tre attività telelavorabili due abbiano una caratterizzazione per prodotto.

Urgenza - programmabilità

Le attività sono connotate da uno spiccato carattere di urgenza: ben il 78% di queste devono essere svolte non appena si verificano, ossia non possono essere rimandate e quindi programmate.

Trend

Per quanto riguarda il trend vi è una netta prevalenza di attività con crescita costante su quelle in diminuzione (11%) e su quelle con trend positivo (22%). Questo potrebbe essere un elemento a favore del telelavoro poiché evidenzia una discreta standardizzazione dell'attività, ma data l'urgenza di quest'ultime, riveste una importanza relativa e quindi marginale.

Settore XIV: Lavori Pubblici

Settore XIV

Il Settore è composto da un unico Ufficio il cui nome coincide con quello del Settore, appunto l'Ufficio Lavori Pubblici.

Nel Settore sono impiegate complessivamente 8 persone di cui un dirigente, 2 istruttori tecnici, 4 istruttori tecnici direttivi e un istruttore elettrotecnico. Due delle 8 persone impiegate nell'ufficio hanno un contratto part-time.

Figura 3.7 – Organigramma del Settore XIV



Ufficio lavori pubblici

Sulla base del Bilancio triennale, ogni anno nel Comune viene approvato il Piano annuale degli investimenti e in base ad esso il Piano annuale delle opere pubbliche. Le attività principali di cui si occupa l'Ufficio Lavori Pubblici sono essenzialmente due: quella relativa alla responsabilità del procedimento e la progettazione e direzione delle varie opere pubbliche.

La progettazione a sua volta si divide in tre fasi: la fase del progetto preliminare (analisi di fattibilità); la fase di progettazione definitiva (approfondimento dell'analisi svolta nella progettazione preliminare) ed infine la fase della progettazione esecutiva (nella quale si entra nel dettaglio dell'opera da eseguire e nella quale si ha l'approvazione definitiva del progetto).

In totale sono state rilevate nell'ufficio 4 attività che sono: l'attività relativa alla responsabilità del procedimento, l'attività di progettazione, l'attività di coordinamento (riunioni) per gestire e programmare la progettazione e infine un'attività di front-office.

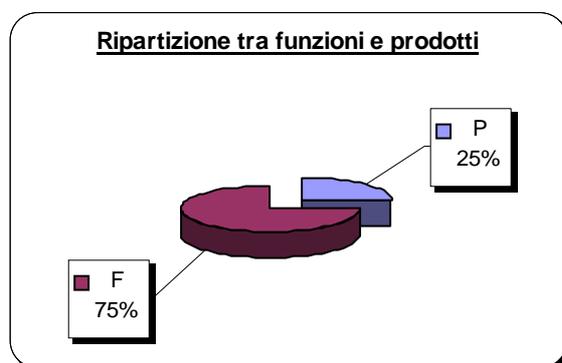
Attività

Su 4 attività svolte dall'Ufficio solo una è telelavorabile: trattasi dell'attività di progettazione che occupa il 10% del tempo dell'intero Ufficio. L'attività che occupa maggior tempo è quella relativa alla responsabilità del procedimento (ben il 70%). Attività che però non si presta molto al telelavoro poiché necessita della presenza continua del responsabile di procedimento in ufficio.

La progettazione è tra l'altro un'attività che si presta molto bene al telelavoro poiché è un'attività informatizzata e programmabile.

Prodotti e funzioni

La ripartizione fra prodotti e funzioni evidenzia una maggioranza di attività aventi caratterizzazione per funzioni su quelle aventi caratterizzazione per prodotto.



Ma quello che preme qui sottolineare è che l'attività di progettazione, attività che è telelavorabile, ha caratterizzazione per prodotto. Ciò evidenzia ancor di più la possibilità di poter svolgere questa attività all'esterno.

Urgenza -
programmabilità

Anche la ripartizione delle urgenze favorisce l'implementazione del telelavoro. Vi è una netta maggioranza di attività programmabili (75%) su quelle non programmabili (25%).

Trend

Anche il trend delle attività sembra a favore dell'implementazione del telelavoro. Le attività costanti superano di gran lunga quelle in crescita. L'attività di progettazione, tra l'altro, è stata una di quelle attività che negli anni è rimasta piuttosto costante.

3.3. L'analisi empirica

Il questionario

Al fine di verificare la propensione dei dipendenti del Comune di Empoli a telelavorare è stato somministrato un questionario con 22 domande divise in due gruppi: una prima batteria di domande volta a rilevare i dati anagrafici e comprensiva di una indagine sugli spostamenti casa-lavoro; la seconda più propriamente indirizzata a valutare, da un lato, le caratteristiche della prestazione svolta, dall'altro la predisposizione personale nei confronti di questa nuova modalità di lavoro.

I dati emersi dalla rilevazione mediante questionario forniscono una propensione ed una percezione del telelavoro positiva.

Alla domanda se la propria attività può essere svolta da casa la maggioranza ha risposto affermativamente.

TL alternato

Per quanto riguarda invece, la frequenza dei giorni che si ritiene possano essere svolti in telelavoro, si propende per 1 o 2 giorni alla settimana.

Tra i motivi per i quali si deciderebbe di telelavorare tra gli otto proposti nel questionario emerge: la maggior autonomia nella gestione del tempo e la maggior flessibilità dell'orario, segue il risparmio sul viaggio e la maggiore concentrazione.

Tra i 5 motivi proposti per i quali invece non si vorrebbe telelavorare, emerge tra tutti il disturbo nello svolgimento del proprio lavoro da parte dei familiari e il minor rapporto con i colleghi.

3.4. Le soluzioni proposte

La presente proposta di sperimentazione di Telelavoro si focalizza essenzialmente su quegli Uffici le cui attività sono apparse telelavorabili dall'analisi.

Telelavoro
domiciliare
alternato

La soluzione di telelavoro che si propone per gli Uffici selezionati è quella del "Telelavoro domiciliare alternato", che prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa per alcuni giorni (massimo tre) al domicilio del dipendente e i restanti giorni in Ufficio, concordando naturalmente con il dipendente i giorni oggetto del rientro.

Settore II: Ambiente e sicurezza

Nell'Ufficio Ambiente ci sono complessivamente 3 attività telelavorabili, quindi attività decentrabili, informatizzate, programmabili e generanti un prodotto: queste tre attività occupano complessivamente il 40% del tempo totale dell'Ufficio.

Le attività in questione sono: l'avvio del procedimento degli esposti, le ordinanze degli esposti e la redazione delle autorizzazioni.

Lo svolgimento delle suddette attività permetterebbe il lavoro a distanza per 2 giorni a settimana per entrambi i dipendenti dell'Ufficio.

Settore IV: Affari legali e Personale

*Ufficio del
Personale*

Ufficio del Personale (attività del responsabile amministrativo)

In quest'Ufficio è possibile il lavoro a distanza per una persona 2 giorni a settimana. Infatti dall'analisi si evince come le 4 attività che sono telelavorabili e programmabili occupino ben il 40% del tempo totale e sono: le previsioni di bilancio, gli stipendi dei Co.Co.Co.²³, il calcolo della produttività individuale e la ripartizione del monte ore straordinari.

Alcune di queste attività sono in aumento, tuttavia generando un prodotto possono essere più agevolmente monitorate.

Ufficio Presenze

*Ufficio
Presenze*

In quest'Ufficio due attività sono informatizzate e programmabili e occupano il 25% del tempo totale, di queste una sola, la gestione tabulati, genera un prodotto e occupa il 15% del tempo.

Lo svolgimento di questa attività permetterebbe a una sola persona di svolgere un giorno di lavoro a distanza a settimana.

Ufficio Stipendi

*Ufficio
Stipendi*

Ci sono tre attività telelavorabili, con una elevata programmabilità e un trend piuttosto costante, generanti un prodotto e che occupano da sole il 50% del tempo impiegato: sono relative al modello CUD, al modello 770 e alla denuncia INPDAPT. Ci sono altre 2 attività che sono telelavorabili (decentrabili, informatizzate e generanti dei prodotti) che però hanno una programmabilità più bassa rispetto alle precedenti attività: trattasi del calcolo degli stipendi per il personale di ruolo e del personale fuori ruolo che occupano in totale il 20% del tempo disponibile dell'Ufficio. Quanto detto sinora ci fa capire che la condizione è ideale per implementare il Telelavoro alternato al 50% per i due dipendenti dell'Ufficio.

Settore V: Segreteria Generale, Staff del Sindaco e U.R.P

*U.R.P. -
Redazione*

U.R.P. Redazione

Circa la metà (49% del tempo occupato) delle attività sono sia decentrabili che informatizzate, condizioni queste necessarie per lo svolgimento del lavoro a distanza. Da questa percentuale vanno sottratte quelle attività che presentano una caratteristica di urgenza e che quindi mal si prestano alla programmabilità che il telelavoro presuppone: rimangono tre attività idonee al telelavoro e due di queste occupano ben il 30% del tempo totale dell'ufficio, pari a circa sette giorni lavorativi a settimana. Queste attività sono la creazione di nuove pagine web e di rubriche e file: lo svolgimento a distanza permetterebbe a tre dipendenti un telelavoro alternato di 2/3 giorni a settimana. Inoltre l'ufficio risente di un personale numericamente insufficiente rispetto al quale l'aumento di produttività che ci si attende dal telelavoro può rappresentare una delle soluzioni.

U.R.P. Amministrazione

*U.R.P. -
Amministrazione*

L'ufficio dell'Amministrazione dell'U.R.P., composto da una persona, svolge attività che sono tutte decentrabili. Dall'analisi è emerso che sono tre le attività dell'ufficio che si possono svolgere in telelavoro: determinazioni, deliberazioni, provvedimenti interni, pari al 38% del totale del monte ore disponibile dell'Ufficio. Effettuarle a distanza permetterebbe all'unico dipendente dell'ufficio di telelavorare per due giorni a settimana.

Si nota come tutte le attività prese in considerazione siano in aumento: trattasi di un dato da valutare con attenzione, da un lato indice che l'aumento di produttività

²³ La sigla indica le forme di lavoro classificabili come "collaborazioni coordinate e continuative".

connesso con l'introduzione del telelavoro potrebbe essere utile per gestire carichi di lavoro maggiori, dall'altro risulta certamente più difficile prevedere quanto tempo andranno ad occupare le singole attività una volta divenute stazionarie.

Settore VI: Bilancio e Servizi finanziari

Ufficio Ragioneria

*Ufficio
Ragioneria*

Sebbene molte attività siano telelavorabili, tra queste occupano relativamente poco tempo quelle programmabili e che si svolgono durante tutto l'anno. Esse sono le rendicontazioni varie, la gestione mutui e la tenuta di contabilità specifica per un tempo pari all'11% del totale ore dell'Ufficio. La registrazione delle fatture pari al 25% del monte ore disponibile dell'Ufficio è un'attività che si potrebbe prestare al telelavoro, ma che momentaneamente non ha quei margini di programmabilità tali da poter essere svolta a distanza. Sulla base di quanto detto sarebbe possibile in questo ufficio introdurre il lavoro a distanza due giorni a settimana per due persone, da implementare però con cautela trattandosi di attività aventi una caratterizzazione per funzione.

Ufficio CED

Ufficio CED

Per il CED c'è una sola attività telelavorabile e programmabile, l'analisi e sviluppo degli applicativi, che occupa il 10% del tempo totale che permetterebbe 2 giorni di lavoro a distanza per due persone.

Una scelta questa che potrebbe essere compatibile e quindi non inciderebbe negativamente sull'attività di assistenza che i dipendenti del Ced fanno nei confronti degli altri uffici.

Settore VII: Servizi alla Persona

Ufficio scuola e diritto allo studio

*Ufficio scuola e
diritto allo
studio*

Quasi tutte le attività svolte all'interno dell'ufficio sono telelavorabili e programmabili, tra queste in particolare la redazione di progetti formativi e l'inserimento dati per le graduatorie, occupando la metà del tempo totale dell'ufficio sarebbero ideali per una forma di telelavoro alternato che comporti cioè la presenza in Ufficio solo per due giorni a settimana e i restanti tre giorni a casa.

Settore XI: Lavori Pubblici

Ufficio Lavori Pubblici

*Ufficio Lavori
Pubblici*

L'ufficio dedicato ai lavori pubblici ha una ripartizione delle attività strettamente collegata alle politiche di assunzione del Comune. Infatti l'ufficio svolge attività sia di progettazione sia attività che riguardano la responsabilità del procedimento. Le attività progettate all'interno dell'Ufficio dipendono molto dalla presenza di professionalità specializzate. Anzi è proprio la carenza di tale tipo di personale che fa sì che gran parte dell'attività di progettazione venga delegata a professionisti esterni.

Tra l'altro l'attività relativa alla progettazione svolta all'interno è composta da due diverse fasi, una fase dedicata agli incontri e una fase relativa alla redazione materiale dei progetti, quest'ultima attività, così come è svolta anche in outsourcing, è chiaramente telelavorabile e occupa il 10% del tempo totale. Tale tempo permetterebbe, considerando la necessità degli incontri, una forma di telelavoro alternato al 50% (2 giorni in ufficio e 3 a casa) per due persone.

3.5. Analisi costi – benefici

L'analisi costi - benefici intende mettere in evidenza i possibili risparmi che annualmente il Comune di Empoli otterrebbe nel caso in cui decidesse di mettere in telelavoro il 10% dei propri dipendenti (ossia 26 persone su 264). In un anno tale risparmio ammonterebbe a 32.217 euro.

Questo permetterebbe al Comune di destinare queste risorse per gestire altri servizi e soddisfare in tal modo ancor meglio le esigenze dei propri cittadini. Al contempo una soluzione di telelavoro migliorerebbe la qualità della vita dei propri dipendenti e diminuirebbe conseguentemente l'impatto ambientale che deriva dagli spostamenti casa-lavoro, facendo così un ulteriore passo in avanti sulla strada della sostenibilità.

Tabella 3.1 – Costi vs benefici per l'introduzione del telelavoro

	Voci		Descrizioni	
a	N. telelavoratori	16	Si ipotizza che il 10% dei dipendenti sia posto in TLV	
b	quota di tlv (gg-5)	0.4	mediamente 2gg. a settimana	
c	guadagno di produttività stimato %	0.3	una media tra il 10% e il 40%	
d	salario medio annuo	28.000		
e	dimensione media uff. (mq*persona)	8		
f	costo annuo a mq.	73		
g	tasso medio di assenteismo %	0.01		
h	% miglioramento sull'assenteismo ipotizzata	0.5		
i	costo medio apparecchiature e software	3.500		
l	anni di ammortamento apparecchiature	3		
m	costo medio telecomunicazioni	600		
n	costo medio materiale ufficio telelavoratori	100		
o	frazione rendimento iniziale per n. mesi	1.166,7		
p	costi di assistenza annua per persona	300		
q	costi per formazione	2.000	seminario introduttivo (2gg)	
r	costi per consulenze	3.500		
	Beneficio		Costo	
	Produttività (a*b*c*d*)	72.800	spese per apparecchiature (a*i1/l)	3.033,33
	Risparmio su assenteismo (a*g*h*d*)	36.400	costi per comunicazioni (a*m)	15.600
	Risparmi su spazi e immobili (a*e*f)	15.184	costi per materiale casalingo (a*n)	2.600
			costi di formazione q	2.000
			costi di apprendimento (o*a)	30333,33
			costi di consulenza	3.500

			Costi di assistenza annua (a*p)	7.800
	Totale benefici	124.384	Totale costi	92.166,67
	Differenza benefici – costi = 32.217,33 euro			

3.6. Considerazioni conclusive

Lo studio di fattibilità per gli Uffici del Comune di Empoli ha evidenziato come, nei sei settori oggetto dell'indagine, vi siano numerose attività che presentano caratteristiche tali da poter essere svolte agevolmente o da un altro ufficio oppure da casa.

Accanto alle attività che possono già da subito essere svolte in telelavoro ve ne sono altre che per motivi legati all'assenza della firma digitale risultano più difficilmente telelavorabili. Un maggiore grado di informatizzazione dell'ente porterà, con il tempo, ad avere un maggior numero di attività telelavorabili.

In effetti molti atti in alcuni uffici vengono ancora conservati su archivi cartacei (si pensi ai Servizi Demografici o l'Ufficio Archivio e Protocollo), molte procedure vengono ancora svolte senza l'ausilio delle tecnologie informatiche, l'assenza di procedure digitalizzate rende più difficoltosa la possibilità di svolgere a distanza alcune attività abitualmente svolte presso gli uffici.

Il telelavoro potrebbe essere progettato e poi introdotto nel Comune di Empoli anche allo scopo di completare l'informatizzazione dell'ente.

Il Telelavoro in effetti porta con sé innumerevoli vantaggi e può certamente essere da stimolo per una riorganizzazione dei processi all'interno del Comune.

In particolar modo l'introduzione del telework potrebbe soddisfare le esigenze di semplificazione ed accelerazione delle procedure che sono due fra gli obiettivi preminenti della Pubblica Amministrazione; potrebbe essere inoltre un utile strumento per venire incontro alla crescente necessità di flessibilità delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro e potrebbe inoltre essere la molla che permetta di sviluppare le tecnologie informatiche e telematiche, nonché l'informatizzazione dei servizi.

Infine, non sono da dimenticare i vantaggi che il telelavoro produce sui lavoratori, i quali grazie a questa flessibile modalità di lavoro possono meglio bilanciare vita lavorativa ed esigenze familiari.

4. Il telelavoro per la Toscana

Tratteggiato l'identikit del telelavoro, esposti gli studi di fattibilità per le aziende e per un ente pubblico, il Comune di Empoli, ciò che resta è valutare gli studi di caso in relazione all'avvenuto raggiungimento degli obiettivi prefissati, desumendone un'immagine di telelavoro per la Toscana.

4.1. Le indagini sulle aziende private

Le indagini che qui sono state presentate mirano al ritrovamento della soluzione ottimale di telelavoro per le aziende per le quali è stato sviluppato lo studio di fattibilità.

E' emersa una netta propensione a privilegiare forme alternate di telelavoro domiciliare (6 su 6), evitando in questo modo i rischi connessi alla sindrome del Workaholic e all'isolamento da ufficio e colleghi.

Tabella 4.1 – Scheda riassuntiva delle aziende oggetto di indagine

	Settore - Area ²⁴	Num. di telelavoratori	Forma di telelavoro	Costi – Benefici (saldo)
Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa	- Formazione	1 Tot. 1	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)	+1.018,583 €
Syrom 90 S.p.A.	- Amministrativo - Logistica	1 1 Tot. 2	TL Domiciliare alternato (2-3gg. a settimana)	+819,155 €
Publiservizi	- CED - Uff. Processo Gas - Uff. Sviluppo - Uff. Contabilità - UFF. Approvvigionamenti	1 1 1 1 1 Tot. 5	TL Domiciliare alternato (3gg. a settimana)	+7.318 €
Ceam	- Software	_ ²⁵	TL Domiciliare alternato (1-2gg. a settimana)	_ ²⁶
Istituto Infomark	- Amministrazione - Telemarketing	1 Tot. 1	TL Domiciliare alternato (1-2gg. a settimana)	_ ²⁷
Cispel Toscana Formazione	- Fabbisogni Formativi	2 Tot. 2	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)	+2.211,167 €
		Tot. 11		Tot. 11.366,905 €

L'obiettivo principe dell'introduzione del lavoro a distanza è il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti, con particolare riguardo per i residenti lontani dall'azienda o per chi deve accudire persone anziane e bambini. Dal soddisfacimento di quest'ultima necessità proviene lo stimolo all'introduzione del

²⁴ Si riportano solo i settori in cui è stata prevista la sperimentazione, sono esclusi tutti quelli per i quali si è effettuata l'analisi di fattibilità, ma nei quali si è avuto un esito non positivo.

²⁵ Tutte le attività analizzate nel settore software della ditta Ceam risultano telelavorabili, di conseguenza riesce difficile indicarne precisamente una.

²⁶ La stima proponibile per la ditta Ceam è al quanto approssimativa, essendo essa un'azienda di informatica ed avendo a disposizione le tecnologie per il telelavoro al suo interno, probabilmente non sosterebbe alcun costo.

²⁷ Valore non stimato.

telework in Publiservizi, che vorrebbe permettere una miglior conciliazione tra vita lavorativa e esigenze familiari nel periodo successivo alla gravidanza, problema sentito poiché nel suo organico prevalgono donne tra i trenta e i trentanove anni, che solitamente si assentano per lunghi periodi. La soluzione proposta per Publiservizi permette quindi di attenuare le conseguenze di queste assenze e a facilitare le madri-impiegate nella gestione e cura della famiglia.

La sperimentazione, complessivamente, dovrebbe avvenire su 11 lavoratori, cifra ragguardevole, considerando le dimensioni aziendali medio-piccole delle sei imprese. Per undici lavoratori ci sarebbe quindi la possibilità di alternare per una media di due giorni a settimana il lavoro domiciliare con il lavoro d'ufficio, l'adozione del telework produrrebbe effetti positivi su tutte le aziende con un valore complessivo stimato di 11.366,905 euro, con una media per azienda di 1.895 euro, un risparmio non indifferente, soprattutto se visto come effetto del miglioramento della qualità della vita dei lavoratori.

L'aspettativa di un miglioramento della vita dei lavoratori è condivisa da tutte e sei le aziende. Tale è infatti l'input che ha mosso l'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa, la quale grazie all'introduzione del lavoro a distanza potrà migliorare l'organizzazione del personale, producendo ricadute positive sul lavoratore, il quale usufruirà di maggiore autonomia e controllo e contemporaneamente godrà della vicinanza della famiglia e della disponibilità di una quota di tempo maggiore da dedicare a se stesso.

Autonomia e controllo sono due delle dimensioni che individua L. Gallino²⁸ per stimare la qualità del lavoro; la prima è soddisfatta quando il lavoratore conosce gli obiettivi del suo operato e ne può formulare di propri, la seconda è soddisfatta se a chi lavora è riconosciuta la facoltà decisionale. Si evince da queste brevi descrizioni sulle dimensioni della qualità del lavoro²⁹, come i vantaggi connessi all'introduzione del telelavoro non riguardino semplicemente la riduzione delle distanze casa-ufficio o la possibilità di passare più tempo con la famiglia - altrove valutati anche negativamente a seconda della percezione soggettiva che ne hanno gli individui -, ma investano la sfera prettamente oggettiva della produzione, andando ad incrementare i profitti e la qualità dei beni e servizi che l'individuo produce. Di ciò sono consce la Syrom 90 S.p.A., la ditta Ceam e l'Istituto Infomark, quest'ultimo punta anche alla maggiore gestibilità, attraverso il telework, dei picchi di lavoro, poiché a volte in azienda possono verificarsi accavallamenti di mansioni da svolgere, mentre lavorare a casa esclude tali ulteriori carichi improvvisi e le possibili distrazioni. La migliore gestione degli spazi e dei tempi di lavoro è perseguita anche da Cispel: l'azienda è dotata di spazi fisici ridotti e condivisi da più persone, ciò causa delle interferenze e delle alternanze non volute nell'uso di attrezzature tecniche e strutturali. Attraverso l'introduzione del telelavoro sarebbe possibile far condividere la medesima postazione a più persone, regolarizzando l'affluenza in ufficio dei dipendenti.

Inoltre la preferenza accordata da tutte e sei le aziende per forme di telelavoro domiciliare alternato, permette di conseguire tutti i benefici previsti senza particolari ricadute negative sulla vita dei lavoratori e sull'organizzazione aziendale.

²⁸ L. Gallino, "Dizionario di Sociologia", UTET, Torino, 1993, pag. 395.

²⁹ L. Gallino nell'opera testé citata propone uno schema composto da quattro dimensioni: 1) ergonomia, 2) complessità, 3) autonomia, 4) controllo.

4.2. L'indagine sul Comune di Empoli

Lo studio di fattibilità condotto sulle attività svolte negli Uffici del Comune di Empoli, nello specifico in sei Settori su undici, mostra che all'interno dell'Ente esiste la possibilità di far passare ad una forma di lavoro a distanza ben sedici attività. Questo primo step per l'introduzione del telelavoro nella Pubblica Amministrazione si conclude positivamente.

La forma di telelavoro per la quale si è optato è anche qui quella domiciliare alternata, oscillando fra i due e i tre giorni settimanali. In tutto la sperimentazione coinvolgerebbe 9 Uffici di 6 Settori distinti, quello con attività maggiormente telelavorabili è il Settore IV, "Affari Legali e Personali", che vedrebbe coinvolti un numero di 4 dipendenti su un complessivo di sedici per tutta la struttura; altro Settore con un'estensione a 4 lavoratori del telelavoro è il VI, "Bilancio e Servizi Finanziari". La spesa per i sedici lavoratori è stata stimata sui 92.166,67 €, mentre i benefici ammontano a 124.384 €, il saldo pende positivamente per un totale di 32.217,33 €, con un profitto di circa 2.000 euro per ogni dipendente coinvolto nella sperimentazione.

Anche nel caso di una Pubblica Amministrazione lo studio condotto evidenzia dei vantaggi sia in termini economici che di qualità della vita.

Tabella 4.1 – Scheda riassuntiva per i Settori oggetto di indagine del Comune di Empoli

	Ufficio	Num. di telelavoratori	Forma di telelavoro
Settore II	- Ufficio Ambiente	2	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)
		tot. 2	
Settore IV	- Uff. del personale - Uff. presenze - Uff. stipendi	1 1 2	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)
		tot. 4	
Settore V	- U.R.P. Redazione	3	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)
		tot. 3	
Settore VI	- Uff. Ragioneria - Uff. CED	2 2	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)
		tot. 4	
Settore VII	- Uff. Scuola e diritto allo studio	1	TL Domiciliare alternato (2gg. a settimana)
		tot. 1	
Settore XI	- Uff. Lavori Pubblici	2	TL Domiciliare alternato (2-3gg. a settimana)
		tot. 2	
		Tot. 16	

L'introduzione del telelavoro all'interno di questa realtà è, però, vincolato dal grado di informatizzazione raggiunto dall'Ente, qui più che nei casi aziendali, dove le dimensioni medie piccole permettono l'introduzione leggera e veloce di tecnologie informatiche. L'analisi organizzativa mostra come non sia stato ancora raggiunto un ottimo grado di ristrutturazione informatica, per esempio molte delle attività che sono state valutate come non telelavorabili, mediante la scheda di rilevazione delle attività, sono tali perché manca la firma digitale e perché il processo di erogazione dei servizi on line non è ancora stato pienamente raggiunto. In tal senso sembra che il passaggio ad attività svolte a distanza nei pubblici uffici sia fortemente correlato con la penetrazione e diffusione dell'e-government. Con il termine e-government si intende la fornitura di servizi on line e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione al fine di avvicinare i cittadini alle istituzioni. E' chiaro che se i

cittadini potessero chiedere certificati e altri materiali via Internet il back-office di tale attività potrebbe essere espletato anche da casa e il tasso di diffusione del telelavoro nella Pubblica Amministrazione subirebbe un incremento.

Nonostante questi limiti strutturali il percorso dell'analisi di fattibilità ha permesso di individuare delle possibili aree di sperimentazione, delle tipologie professionali ed un ipotetico numero di lavoratori da coinvolgere nella sperimentazione.

Per continuare il percorso di realizzazione del telelavoro nell'amministrazione pubblica occorre che venga prodotto un progetto da parte del responsabile dell'ente o dell'ufficio o del servizio, nel cui ambito si intendono avviare forme di telelavoro, che venga firmato un accordo tra Organizzazioni Sindacali e Amministrazione, che si individui il gruppo pilota e si monitori la sperimentazione, producendo una valutazione dei risultati ed eventualmente estendendo l'iniziativa ad altri lavoratori.

A fronte dei benefici economici e di qualità della vita è consigliabile iniziare la sperimentazione all'interno del Comune di Empoli.

5. Conclusioni

Dagli studi di fattibilità condotti sulle imprese e sul Comune di Empoli emerge che il telelavoro nella Regione Toscana è una realtà possibile, praticabile nella forma di telelavoro domiciliare alternato.

Questa forma si genera dall'unione del lavoro a domicilio, per la tipologia di luoghi in cui il telelavoro si esplica e dalla scelta del part-time per la frequenza di tempo dedicata a questa modalità.

Nello specifico con lavoro a domicilio si indica la possibilità per il lavoratore di svolgere il suo compito prevalentemente o interamente utilizzando un pc installato presso la sua abitazione, con un rientro in azienda per i restanti giorni lavorativi.

La forma part-time richiede che si telelavori per una percentuale inferiore al 90% del tempo di lavoro, ma in ogni caso per più di una giornata a settimana.

I benefici per le aziende sono immediatamente visibili: aumento dei profitti, miglioramento sia della qualità della vita dei lavoratori che dei beni e servizi prodotti.

I drivers che si ricava da questi studi di fattibilità per le aziende è di introdurre il telelavoro e di accompagnarvi una ristrutturazione dell'organizzazione del personale ed una reingegnerizzazione informatica dell'azienda. Esigenze quest'ultime sollevate dagli stessi attori produttivi in cui si è svolta l'indagine.

E' evidente come il beneficio raggiunto dalle singole unità produttive possa poi estendere i suoi effetti su tutto il territorio regionale.

Le risorse principali della Toscana sono, infatti, legate alla ricchezza del suo territorio, che ne fanno una delle regioni più importanti per l'agricoltura e per il turismo, ma è anche dotata di un sistema di industrie attivo ed in continua espansione. Tuttavia, la net-economy ed in maniera specifica la globalizzazione dei mercati richiedono strutture snelle ed agili, caratteristiche delle piccole e medie imprese. Il telelavoro potrebbe fare da volano per lo sviluppo di queste aziende, risolvendo le difficoltà legate ai picchi di produzione ed alle esigue dimensioni degli uffici, che non permettono di svolgere in maniera adeguata i carichi di lavoro.

Il telework diventa lo strumento per attenuare questi disagi producendo effetti positivi su produzioni imprese e lavoratori.

Lo sviluppo del lavoro a distanza negli Enti Pubblici è invece legato alla diffusione dell'e-government. L'interesse per l'e-government da parte del Governo italiano si manifesta attraverso le linee guida per lo sviluppo della Società dell'informazione.

Per rendere possibile l'erogazione di servizi on line sono necessarie alcune trasformazioni, che investono la struttura amministrativa italiana centrale e locale e richiedono interventi per le infrastrutture. La conseguenza di tali interventi sarà una maggiore informatizzazione degli Enti, la diffusione di protocolli informatici, della firma digitale e delle carte di identità elettroniche, questi strumenti permetteranno ai cittadini di richiedere i servizi on line e ai dipendenti pubblici di erogarli via Internet.

Il piano di sviluppo nazionale per la società dell'informazione prevede tempi attuativi per il 2005-2006, propone però un'autonomia in materia di iniziative per gli enti locali. L'autonomia è stata recepita dalla Toscana, che ha sviluppato il programma E-Toscana, con il quale sta portando avanti un sistema che permette di sviluppare sportelli on-line per migliorare il rapporto tra istituzioni, cittadini, imprese e enti e velocizzare le pratiche semplificando la burocrazia, collegando in rete le varie banche dati.

E' opportuno che la varie realtà locali, quale il Comune di Empoli, recepiscano tali direttive e si muovano in tal senso, considerato che l'analisi di fattibilità evidenzia la possibilità di sviluppare soluzione di telelavoro.

I drivers per la diffusione del telelavoro che emergono da queste indagini sono ricollegabili all'informatizzazione di aziende ed enti, alla formazione del personale e ad una valutazione di impatto sui sistemi organizzativi e i contesti regionali.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., *"Focus sul telelavoro"*, numero monografico di AEI, volume 85, n.11, novembre 1998.
- AA.VV. (a cura della Telecom Italia), *"Potenzialità e fattori critici del telelavoro in Italia"*, dicembre 1994.
- AA.VV. (a cura di Renato Rizzo), *"Schede sul telelavoro"*. Atti della conferenza di programma tenuta a Chianciano il 2-4/6/1994, promossa dalla CGIL.
- AA. VV., *"Libro Bianco. Delors e nuovi modelli di flessibilità nel mercato del lavoro: una discussione sul telelavoro"*, Relazione del seminario svoltosi l'11/10/1994 a Roma, promosso dalla IEES-AE (Istituto Europeo di Studi Sociali - Associazione Europea).
- AA.VV. (a cura della Commissione delle Comunità Europee), *"Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo"*. Libro Bianco. Supplemento al Bollettino delle Comunità Europee, 6/1993.
- AA. VV., *"Il telelavoro: una opportunità per lo sviluppo sociale e organizzativo"*. Atti del convegno internazionale svoltosi a Roma il 22-23/4/1991 e organizzato dalla FORMEZ in collaborazione con il dipartimento di Sociologia dell'Università di Roma La Sapienza, Franco Angeli, 1991.
- AA. VV., *"Il telelavoro: una opportunità per lo sviluppo sociale e organizzativo"*. Atti del convegno internazionale svoltosi a Roma il 22-23/4/1991 e organizzato dalla FORMEZ in collaborazione con il dipartimento di Sociologia dell'Università di Roma La Sapienza, Franco Angeli 1991.
- AA.VV. (a cura del CEIL e del O.GROUP), *"Il telelavoro: miti e prospettive concrete per l'Italia"*. Atti del convegno di Roma del 17/12/1987, Franco Angeli 1989.
- Ballestrero M. V., *"L'applicazione dello Statuto dei Lavoratori al lavoro a domicilio"* in Riv. Giur. Lav. 1979 I, pp.317-342. Relazione svolta al Convegno del Centro Nazionale di Studi di Diritto del Lavoro, sez. Toscana, tenutosi a Firenze il 30/6/1979.
- Bianco M. L., *"Tra necessità e scelta: atteggiamenti nei confronti del telelavoro"* in Industria e Sindacato n.23/24, 1991.
- Bianco M. L., *"Sentieri di innovazione organizzativa: come è stato progettato un esperimento di telelavoro"* in Rassegna Italiana di Sociologia n.1 gennaio-marzo 1990.

- Bibby A. *"Negotiating the New Economy: The Effect of ICT on Industrial Relations"*, Background Paper for the ILO World Employment Report 2001.
- Bibby A., *"Trade Unions and Telework"*, Report for the International Trade Secretariat FIET, 1996.
- Bibby A., *"Teleworking: how the Trade Unions are responding"*, in Flexible Working, n. 2, Febbraio, 1996.
- Bonaretti L., *"Il lavoro subordinato a domicilio. Illustrato dalla giurisprudenza e dai contratti collettivi"*, Giuffrè, Milano, 1993.
- Bonaretti L., *"La subordinazione in azienda o a domicilio: identità concettuale"*, in Nuova Rassegna 1992.
- Borgna P., Ceri P., Failla A., *"Telelavoro in movimento"*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Bosco E., *"Il telelavoro e il caso SIP-Torino"* in Industria e Sindacato n.23/24 1991.
- Bracchi G., Campo dall'Orto S. (a cura di), *"Progettare il telelavoro"*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Bracchi G., Campo dall'Orto S., *"Telelavoro oggi: esperienze, opportunità e possibilità di applicazione"*, quaderno AIM n.25, Milano 1994.
- Bracchi G., *"Il telelavoro e cambiamento del sistema economico"*, in Convegno CEILL: Informatica e sviluppo sociale, Milano 28/10/91.
- Bracchi G., *"Telelavoro: un mito in cerca di realizzazione"* in Zerouno gennaio 1987.
- Brain D.J., Page A.C., *"Review of Current Experiences and Prospects for Teleworking"*, Bruxelles, Red Program, DGXIII, CEC, 1991.
- Braunn G., *"Le télétravail"*, DS, 7-8, 570,1981.
- Bruun, N., Johnson, M., *"Legal and Contractual Situation of Teleworkers"*, Swedish Report, Mimeo preparato per il progetto "Telework Study Project" della Fondazione Europea – EU, 1995.
- Buzzoni F., *"La montagna al centro"* dal Convegno Telecentri: una strada verso il futuro, Roma, 5 novembre 1997.
- Cairncross F., *"The death of distance: how the communications revolution will change our lives"*, Harvard Business Science Press, Boston, MA, 1997.

- Campo dall'Orto S., Gori M., *"Il processo di adozione del telelavoro nelle organizzazioni complesse"*, in AEI, volume 85, n.11, novembre 1999.
- Campo dall'Orto S., *"Telelavoro: a quando in Italia?"*, in Zerouno n.149, 1994.
- Campo dall'Orto S., *"Telelavoro e tecnologia"*, in Direzione del personale, n.64 maggio-giugno 1991.
- Campodall'Orto S., Mutinelli M., Roveda C., *"Telelavoro, esperienze e problematiche di sviluppo"*, in Studi organizzativi, 1986.
- Camussoni P. F., *"Gli effetti del telelavoro"*, Economia & Management, Milano, 1996.
- Carbone L., *"Lavoro a domicilio tra autonomia e subordinazione"*, in Dir. Prat. Lav. 1992.
- Cassano G., Lopatriello S., *"Il telelavoro: profili giuridici e sociologici"*, *Il diritto dell'informazione e dell'informatica*, n. 2, 1998.
- Cavallini A., *"Guida al telelavoro"*, Gruppo Editoriale Futura Milano, 1997.
- Ceil - O'Group, *"Telelavoro: i miti e le prospettive concrete per l'Italia"*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- Cepollaro G., *"Lavorare a distanza. Le prospettive del telelavoro"*, in Nuova Civiltà delle Macchine, n.3(27), 1989.
- Cepollaro G., *"Dal lavoro distante al lavoro a distanza: verso il telelavoro"*, in INNOS: innovazione e sviluppo, supplemento al n.2, 1988.
- Cepollaro G., *"Il turno in vestaglia. La prospettiva del telelavoro tra mito problemi e realtà"*, in Sociologia del Lavoro n.28 1986 e in Zingarelli D. (a cura di), *"Altre organizzazioni: contesti e dinamiche organizzative nella società post industriale"*, Franco Angeli, Milano, 1987.
- Ceri P., *"I mille volti del telelavoro"* l'Impresa, 5, 29, 1996.
- CESIA, *"Constraints to Transborder Telework in the European Community"*, Bruxelles, CEC-DGXIII (Race) 1993.
- Chieco P., *"Telelavoro e statuto dei lavoratori"*, LI, 12, 9, 1999.
- Chiesa E., *"Il telelavoro. Aspetti organizzativi e psicologici"*, Ceil - Centro Europeo Informazione Informatica e Lavoro, Mimeo, 1995.
- Ciacia C., Di Nicola P., *"Manuale di best practice del telelavoro"*, L'officina di Next, Roma, 2001.
- Ciborra C., Maggiolini P., *"Il telelavoro: organizzazione e implicazioni sindacali"*, Quaderni di Rassegna Sindacale, n. 113, 1985.

- Clark Micheal A., *"Teleworking in the countryside"*, Ashgate, Hampshire, England, 2000.
- Cocco F., *"Lavorare in rete: il telelavoro nella P.A."*, Forum PA. '99, Roma, 6 maggio 1999.
- Colella D., *"Lavorare a casa"*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994.
- Collins E., *"Eppure in quell'azienda nessuno va mai in ufficio"*, in Harvard Espansione n.37, 1987.
- Contaldo A., *"Il telelavoro nel pubblico impiego: prospettive di politica del diritto"*, ID, 1, 35, 1998.
- Craipeau S., *"Telework: Impact on Living and Working Conditions. European Foundation"*, Dublin, 1984.
- Curti A., Predieri P., Bonora S., *"Il Telelavoro, futuro dei giovani e delle imprese"*, Ed. La Mandragora, Roma, 1997.
- Daubler W., *"Nuove tecnologie: un nuovo diritto del lavoro?"*, in Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind., 1985.
- De Cristofaro M., *"Il lavoro a domicilio"*, Cedam, Padova, 1978.
- De Filippi F., *"Il lavoro a distanza (o telelavoro): alcune considerazioni"*, in Centro Ricerche Italtel, aprile 1991.
- De Lavergne F., *"Il Telelavoro"*, Franco Angeli, Milano, 1985.
- De Lavergne F., *"Il telelavoro"*, in IRER-progetto Milano, "Tecnologie e sviluppo urbano", Franco Angeli 1985.
- De Martino V., *"Il Telelavoro in Italia e in Europa tra sperimentazione e regolamentazione"* LI, 15-16, 5, 1997.
- De Martino V.: *"Telelavoro: un nuovo modo di vivere e di lavorare"*, IS, 1991.
- De Martino V.: *"Le télétravail: un nouveau mode de travail et de vie"*, RIDT, 1990.
- De Martino V., Wirth L., *"Telework: an overview"*, nel volume monografico *"Condition of work digest"*, Ginevra, I.L.O., 1990.
- De Martino V., *"Il Telelavoro"*, EL, 4, 105, 1982.
- De Masi L., *"Futuro Remoto"*, NL, 1995.
- Desjardins, *"La solitudine nel lavoro"* LD, 1995.
- Di Cerbo F., *"Il telelavoro nel pubblico impiego"*, LPO, 4, 625, 1999.

- Di Nicola P., Buzzoni F. (a cura di), "*Telelavoro, Telecentri, Teledidattica*", ETD IFOA Regione Emilia Romagna, Provincia di Reggio Emilia, aprile 1999.
- Di Nicola P., Russo P., Curti A., "*Telelavoro tra legge e contratto*", Ediesse, Roma, 1998.
- Di Nicola P., "*Il telelavoro. Le esperienze italiane e straniere*", Convegno Time Roma, 25-26 Marzo, 1998.
- Di Nicola P. (a cura di), "*Il Manuale del telelavoro*", Edizioni Seam, Roma, 1997.
- Di Nicola P., "*Contrattare il telelavoro*", in LD, 1997.
- Di Nicola P., "*Il telelavoro nella Pubblica amministrazione*", in Industria e Sindacato, dicembre 1988.
- Di Nicola P. (a cura di), "*Il nuovo manuale del telelavoro*", Seam, Roma, 1999.
- Di Nicola P., "*Telelavoro: professioni e competenze*", ISFOL, Novembre, 1999.
- Dostal W., "*Telearbeit in der Informationsgesellschaft*", Zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1999.
- Durant Jean P., "*Il telelavoro*", in Scienza 2000, n.9 settembre 1983.
- Empirica (ECaTT), "*Benchmarking Telework and E-Commerce in Europe*", ECaTT Final Report, Bruxelles: European Commission, Directorate C., 2000.
- Empirica (ECaTT), "*Telework Data Report (Population Survey) - Ten Countries in Comparison*", Project Report, 2000.
- Empirica, "*Telework: Present Situation and Future Developpement of a New Form of Work Organizazion*", Atti della Conferenza Internazionale di Bonn, 1987.
- Empirica, "*Tendances et perspectives dans le travail à domicile par ordinateur. Résultats d'une enquête dans quatre pays europeens*", Luxemburbo, séries Fast n.20, 1987.
- Empirica – Tavistock, "*Distance Working Project in the Federal Republic of Germany, France and United Kingdom*", Rapporto Fast-Fop n. 79, Bruxelles, 1986.
- Empirica – Tavistock, "*Le travail a distance en milieux urbains et ruraux europeens*", Rapporto Fast-Fop n. 117, Bruxelles, 1986.

- Empirica, "*Trends and Prospects of Electronic Home Working. Result of a Survey in the major European Countries*", Fast/Telework Study Programme, Working paper n.1, Brussels 1985.
- Ergo Forum Italia (a cura di), "*Infrastrutture e organizzazione nel Telelavoro*", Atti del convegno SMAU/FTI, omonimo tenuto allo SMAU alla Fiera di Milano il 4/10/1993.
- Ettighoffer D., "L'impresa virtuale", Muzzio, 1993.
- European Commission Status Report on European Telework, "*New Methods of Work 1999*", DG Information Society, European Commission, Brussels, 1999.
- European Foundation for the improvement of living and working condition, "*Telework. Impact on Living and Working Conditions*", Shankill, Dublino 1984.
- Fabbri M., "*Lavoro telematico: i pro e i contro*", in L'informazione 3/12/1994.
- Failla A., "*Il lavoro semimobile*", in Sviluppo & Organizzazione, n. 148, Milano, 1995.
- Fasolo M., "*Il telelavoro e i suoi fantasmi*", in Impresa e Stato, n.6 settembre 1989, in Zerouno, settembre 1989.
- Felici M. L., "*Obiettivo telelavoro*", in Zerouno, n.180, gennaio 1997.
- Felici M. L., "*Telelavoro oggi*", EPC libri, Roma, 1997.
- Flammia R., "*Telelavoro*", EGT, Vol. XXX, 1, 1996.
- Fogelman T., "*Technical Aspects of Distance Working*", Fast/Telework Study Programme, Working Paper n.4, 1985.
- Forester, T., "*The Myth of the Electronic Cottage*", in Futures, n. 3, Giugno 227-240, 1988.
- Frediani M.: "*Telelavoro: dal mercato della forza lavoro al mercato dell'informazione*", LG, 10, 825,1998.
- Frisari R., "*Telelavoro: colletti bianchi a casa?*", in Piccola Industria febbraio 1987.
- Gaeta L., "*Lavorare in rete: il telelavoro nella P.A.*", Forum PA. '99, Roma, 6 maggio 1999.
- Gaeta L., Pascucci P., "*Telelavoro e diritto*", Giappichelli Ed., Torino, 1998.
- Gaeta L., "*Il telelavoro: legge e contrattazione.*", Giornale dir. Lav. Relazioni ind., 1995.

- Gaeta L., Manacorda P., Rizzo R., "Telelavoro. L'ufficio a distanza", Ediesse, Roma, 1995.
- Gaeta L., Manacorda P., Rizzo R., "Telelavoro: l'ufficio a distanza", Ediesse 1995.
- Gaeta L., "Lavoro a distanza e subordinazione", ESI, Napoli, 1993.
- Gaeta L., "Lavoro a distanza e subordinazione", Edizioni Scientifiche Italiane 1993.
- Gaeta L., "Prime osservazioni sulla qualifica giuridica del telelavoro", L80, 2, 1986.
- Gallino L., "Dizionario di Sociologia", UTET, Torino, 1993.
- Gareis, K. & Kordey, N., "The Spread of Telework in 2005", in Stanford-Smith, B. and Kidd, P.T. (eds.), "E-business - Key Issues, Applications, Technologies", 83-90, IOS Press, Amsterdam et al., 1999.
- Gareis, K. & Korte, W.B., "Benchmarking Progress on Telework and Other New Ways of Working in Europe", Proceedings of the Fourth International Telework Workshop, Tokyo August 31 - September 3, 1999.
- Gatti M., "Il telelavoro può attendere", in Zerouno n.116, 1991.
- Ghezzi G., Liso F., "Computer e controllo dei lavoratori", in Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind. 1986.
- Giannantonio E., "L'Informatica nella P.A.", DI, 729, 1991.
- Giugni G.: "E' necessario, subito, un altro (tele)statuto", Telema, 1995, 2, 46
- Goldman, M., Richter, G., "Telehomework by Womem. Results of an Empirical Study in Germany", Rapporto Fast-Fop n. 120, Bruxelles, 1986.
- Gordon G. E., Kelly M. M., "Telecommuting", Prentice-Hall Inc., New York, 1986.
- Grasso B., "Telelavoro: lavoreremo tutti a casa?" Ed. dal Sud, Bari, 1986.
- Grasso B., "Il lavoro a domicilio elettronico", in Agorà 2000, n.7/8, 1984.
- Gray, M., Hodson, N., Gordon, G., "Telework Explained". J. Wiley & Sons, Chichister, 1993.
- Greco R. "Il rapporto di lavoro tra nuove tecnologie e vecchie norme", in Critica del Diritto n.34/35, 1984.
- Guiducci M., "Telelavoro e teletutela. Una nuova frontiera per l'iniziativa sindacale", Ed. Meta, Roma, 1996.

- Holti R. W., "*Il telelavoro*", in Rivista AIF per la formazione 1991.
- Holti R. W., Stern E. D., "*The origins and diffusion of distance working*", Tavinstock Institute of Human Relations, Fast/Distance Working Project, London, 1985.
- Huws, U. & ali, "*Telework: Toward the Elusive Office*", J. Wiley & Sons, Chichester, 1990.
- Huws U., "*Le nuove tecnologie e il lavoro a domicilio*", in Economia del Lavoro n.3/4 luglio-dicembre. [ed. or.: "New Technology Home Workers", Employment Gazette, gennaio 1984], 1984.
- Huws U., "*The new home workers*", Low Pay Unit, London, 1984.
- Iannacone M., "*Telelavorare in Italia: le novità del 1996*", in Notiziario del Lavoro, n. 81, Roma, 1996.
- Ichino P., "I problemi giuridici del telelavoro", Notiziario del Lavoro, n. 75, pubblicato nel sito Internet www.mclink.it, 1997.
- Ichino P., "*Telelavoro: quale contratto*", Dir. E pratica lav. Oro, fasc. 4, 78, 1991.
- ILO, "*Conditions of Work Digest-Telework*", vol.9, n.1, Genevre, 1990.
- Johnson P., "*European Community Initiative on Telework*", in Ectf News, n.7 1993.
- Kador J., "*Enabling the Disabled*", in Midrange systems n.22, 1992.
- Kinsmen F., "*The Telecommuters*", J. Wiley, New York, 1987.
- Korte, W.B., Wynne, R., "*Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*", Progetto TELDET, Rapporto conclusivo, Mimeo, Bonn, 1995.
- La Monica V., "*Telelavoro: prospettive e problematiche*", Dir. E. pratica lav., 3273, 1996.
- Liso F., "*Opinione su computer e controllo del lavoratori*", in Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind., 1986.
- Lorini C., "*Telelavoro contro l'emarginazione*", in L'agenda, agosto 1991.
- Ludovico M., "*L'ufficio? A casa del dipendente*", in MF 24/4/1991, p.17, Magno P., "*Il luogo nel telelavoro*", DL, I, 550, 1996.
- Manacorda P. M., "*Il Telelavoro: prospettive tecnologiche ed economiche*", NL, 1995.

- Manacorda P.M., Piva P. (a cura di), "*Terminale donna*", (in particolare HUWS: Le moderne lavoratrici a domicilio pp.119-122), Edizioni Lavoro, Milano, 1985.
- Massi E., "*Il telelavoro tra P.A. e settore privato: problemi e prospettive*", DPL, 1999.
- Massi E., "*Il lavoro a domicilio tra autonomia e subordinazione*", DPL, 1997.
- Massi E., "*Il telelavoro nel commercio*", DPL, 1997.
- Milani Ma., "*Verso il telelavoro...comodo ma alienante*", in *Conquiste del lavoro* 21/9/1994.
- Morand R., Tasey J., "*Distance Working: Women and Environments*", Fast/Telework Study Programme, Occasional paper n.78, Brussels, 1986.
- Murray-Kenny, "*Telework as an Employment Option for People with Disabilities*", in *Journal of Rehabilitational Research* n.13, 1990.
- Napoli C., "*Il Telelavoro come lavoro subordinato*", in ID, *Questioni di diritto del lavoro (1992-1996)*, Giappichelli, Torino, 1996.
- National Research Council, "*Office Work Station in the Home*", National academy Press, Washington, 1985.
- Newman S., "*Telecommuters Bring the Office Home*", *Management Review*, dicembre 1989.
- Nicolini G., "*Sul Telelavoro*", VB, 23, 1996.
- Nogler L., "*Qualificazione e disciplina del rapporto di telelavoro*", *Quaderni di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1998.
- Olson Margarethe H., "*Telelavoro: tutti a casa?*", Relazione al convegno "*Le nuove tecnologie dell'ufficio e il telework*", tenutosi a Milano nell'ottobre 1984, in *Zerouno* n.34 novembre 1984, pp.24-28. Traduzione dell'articolo "*Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time*", *Communications of the ACM* n.3, 1983.
- Pacifici G., "*Caratteristiche e implicazioni del telelavoro*", in *Rapporto FTI 1991, "La telematica in Italia, realtà e strategie"*, Vol. 2, Pellicani, 1992.
- Paoletti A., Crimersmois L., "*Il telelavoro nella produzione di software*", in *Industria e sindacato* n.23/24, 1991.
- Papa F., "*Le prospettive*", in Scarpitti G., Zingarelli D., "*Il telelavoro: teorie ed applicazioni la destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*", Franco Angeli, Milano, 1993.
- Pascucci P., Gaeta L., "*Telelavoro e Sindacato*", *Prisma*, 2, 69, 1997.

- Pavan L., "*Innovazioni tecnologiche e relazioni industriali nelle PMI: il primo accordo collettivo territoriale sul telelavoro*", DRI, 2, 203, 1999.
- Pelaggi L., "*Il telelavoro: difficoltà di classificazione e possibili interventi legislativi*", LRI, 2, 175, 1998.
- Pera, "*Sulla tutela dei lavoratori a domicilio*", in Foro Italiano V, 1973.
- Pizzi P., "*Brevi considerazioni sulla qualificazione giuridica del Telelavoro*", RGL, 1997.
- Pizzi P., "*Telelavoro: prime esperienze applicative nella contrattazione collettiva italiana*", Dir. Lav., 1996.
- Pizzi G., "*Telelavoro a portata di borgo*", in Networking febbraio 1995.
- Predieri P., Curti A., Bonora A., "*Il telelavoro - Futuro dei giovani e delle imprese*", Editrice La Mandragola, Bologna, 1997.
- Proserpio L., "*Il telelavoro in Italia*", Working Paper SDA-Bocconi, Milano, 1996.
- Qvortrup L., "*Flexiwork and Telework Centres in the Nordic Countries. Trends and Perspectives*" Mimeo, 1993.
- Qvortrup L. (Ed), "*Learning at a Distance*", Odense University, Denmark CTSC International Newsletter, Vol. 3 Odense, Denmark, 1992.
- Ray E., "*Le droit du travail è l'épreuve du Télétravail: le statut du télétravailleur*", DS, 125, 1996.
- Reid A., "*Teleworking: A Guide to Good Practice*", Blackwell, New York, 1994.
- Ricciardi M., "*L'accordo quadro per il telelavoro nella P.A.*", LI, 14, 5, 1999.
- Rizzo R., "*Prime esperienze italiane di telelavoro*", Ed. Mondadori, Milano, 1997 oppure in Zero Uno, 182, 26, 1997.
- Rothwell S., "*How to Manage from a Distance*" Personal Management, settembre 1987.
- Salaff J. W., Dimitrova D., Hardwick D., "*Telelavoro burocratico: "lavori caldi e lavori freddi"*", in Notiziario del Lavoro, n. 81, Roma, 1996.
- Salerno S., "*Effetti sulla salute, psichica, fisica e sociale intervento sul tema: Telelavoro tra liberazione e nuovo sfruttamento*", EP, 1, 11, 1997.
- Sani J., "*Il Telelavoro*", RCDL, 1997.
- Santoro P. G., "*Telelavoro nella contrattazione collettiva*", in Flessibilità e diritto del lavoro, III, Giappichelli, Torino, 1997.

- Santoro P.G., "Osservazioni in tema degli artt.3 e 4 S.L.", DL, 1986.
- Scajolas S., "Il telelavoro, istruzioni per l'uso", Edizioni Lavoro, Roma, 1997.
- Scarpitti G., Zingarelli D., "Il telelavoro - Teorie e applicazioni", Franco Angeli, Milano, 1993.
- Scarpitti G., "Il telelavoro", in Technology Review n.35, luglio 1991.
- Sgrosso U., "Telelavoro: ieri e oggi", in Sistemi e reti, n. 8, 1992.
- Signorini E., "Riflessioni sul telelavoro", LPO, 4, 679, 1997.
- Spiaggiara P. G., "L'applicazione della telematica per i disabili", in Convegno CEILL: informatica per lo sviluppo sociale tenutosi a Milano il 28/10/1991, con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri e del Ministro del Lavoro.
- Sproull L., Kielres S., "Calcolatori, reti e lavoro" in Le Scienze (ed. italiana di Scientific American) n.279, novembre 1991.
- Stanworth J. e C., "L'impresa del 2000 e il lavoro a distanza", in Ec. Dir. Terziario, 1991.
- Stanworth J., "Home Truths about Teleworking", Personnel Management, novembre 1989.
- Stanworth, C., "Telework and the Information Age", New Technology, Work and Employment, 13(1): 51-62, 1988.
- Tung T., "Information Technology as enabler of telecommuting", International Journal of Information Management, 16, 2, 10, 1996.
- Vendramin P., Valenduc G., "Le télétravail: quels enjeux pour les relations sociales?", in Les cahiers de la Fondation Travail-Université n.5, Bruxelles, 1989.
- Wirth L., De Martino V. "Il telelavoro: un nuovo modo di vivere e di lavorare", in Industria e Sindacato n.23/24, 1991.
- Wolfgram T. H., "Chi ha trovato lavoro a casa", in The Futurist, giugno 1984.
- Zaccarelli L., "La subordinazione nel lavoro a domicilio", DPL, 12, 745, 1996.
- Zanelli P., "Nuove tecnologie, legge e contrattazione collettiva", Giuffrè, Milano, 1993.
- Zurla P. (a cura di), "Telelavoro e Pubblica Amministrazione", Franco Angeli, Milano, 1999.

Zurla P., "*Lavoro e videoterminali: una sfida per la sociologia?*", in *Sociologia del Lavoro* n.35/36 1988.