



TELELAVORO FRA CULTURA E TECNOLOGIA

La ricerca è frutto della collaborazione tra il Gruppo di lavoro di Unindustria, il Gruppo di lavoro Innovazione e Tecnologie del Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali e il Dipartimento di Ingegneria Elettronica dell'Università di Roma Tor Vergata, con il contributo della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma.

SOMMARIO

1.	COS'È IL TELELAVORO	5
1.1	Definizione	5
1.2	Principali tipologie di telelavoro	7
1.3	Attività eseguibili in modalità telelavoro	10
1.4	Benefici e limiti del telelavoro	13
1.4.1.	Riflessi sull'impresa	14
1.4.2.	Riflessi sul lavoratore	20
1.4.3.	Riflessi sul sistema sociale e sull'ambiente	23
1.	LE ICT QUALE FATTORE ABILITANTE DEL TELELAVORO	25
2.	DIFFUSIONE DEL TELELAVORO NEL MONDO E IN EUROPA	28
2.1	Telelavoro negli Stati Uniti	28
2.2	Telelavoro in Giappone	30
2.3	Telelavoro nell'UE.....	31
2.3.1.	Gran Bretagna.....	35
2.3.2.	Spagna	35
2.4	Telelavoro in italia.....	36
2.4.1.	Quadro normativo	36
2.4.2.	Discipline speciali nel settore pubblico e privato.....	37
2.4.3.	La contrattazione collettiva	38
2.4.5.	Il telelavoro nella pubblica amministrazione	40
2.4.6.	Alcune best practices	41
3.	ANALISI DI UN SONDAGGIO SUL TELELAVORO.....	51
4.	TELELAVORO: ANALISI DEI POSSIBILI IMPATTI ECONOMICI E SOCIALI NEL COMUNE DI ROMA	58
4.1	Dati sul pendolarismo e sul traffico a Roma e in altre città	58
4.2	Costi individuali del pendolarismo.....	64
4.3	Costi sociali del pendolarismo	66
4.4	Costi aziendali	69
5.	CONCLUSIONI	71

“L'economia globale sta subendo una trasformazione fondamentale che rimodellerà la civiltà del ventunesimo secolo. Sofisticati computer, telecomunicazioni, robotica, tecnologie dell'informazione stanno rapidamente sostituendo gli esseri umani in ogni settore e attività”

-Jeremy Rifkin-

1. COS'È IL TELELAVORO

1.1 DEFINIZIONE

Per i non addetti ai lavori non è immediato comprendere cosa si intenda col termine “telelavorare”. Nel pensiero comune è facile che evochi semplicemente l’immagine di una persona che svolge il suo lavoro comodamente da casa, davanti al proprio computer, in abiti comodi e informali, senza bisogno di recarsi in ufficio ogni giorno; immagine in parte reale, ma non certo esauriente.

Jack M. Nilles, considerato il padre del telelavoro, definisce col termine “teleworking” ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell’informazione, come le telecomunicazioni e i computer. Tra le altre definizioni utilizzate appare interessante anche quella proposta dall’Ufficio Internazionale del Lavoro che lo qualifica come una «forma di lavoro effettuata in un luogo distante dall’ufficio centrale o dal centro di produzione e che implichi una nuova tecnologia che permetta la separazione e faciliti la comunicazione».

La Fondazione Europea di Dublino (Eurofound) propone la seguente definizione: “telelavoro è una forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio, che è effettuata regolarmente o per una quota consistente del tempo di lavoro, da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale, utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni”.

Nell’Accordo Quadro del 2002¹ si dà una definizione di telelavoro che è stata successivamente ripresa in maniera integrale al livello nazionale con l’Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo quadro europeo sul telelavoro del 9 giugno 2004.

¹ L’Accordo Quadro sul telelavoro (European Framework Agreement) firmato nel 2002 su base volontaria dall’ETUC (European Trade Union Confederation), dall’UNICE (Union of industrial and employer’s Confederation of Europe) e dal CEEP (Centro europeo delle imprese pubbliche) regola diversi aspetti di questa forma di lavoro, dai diversi profili professionali e condizioni di lavoro alla formazione, alla salute e alla sicurezza.

In particolare, secondo questa definizione il telelavoro “costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”.

Allo stato attuale alcuni paesi della UE hanno accolto integralmente la definizione data nell’accordo quadro del 2002, mentre altri hanno adottato una definizione che tiene conto delle peculiarità dei codici di lavoro nazionali. Di seguito, in Tabella 1.1, si riportano alcuni esempi.

Utilizzano la definizione della UE	Utilizzano una definizione diversa
Belgio	Polonia
Finlandia	Slovacchia
Francia	Repubblica Ceca
Germania	Ungheria
Grecia	Lituania
Italia	Slovenia
Norvegia	
Spagna	
Regno Unito	

Tabella 1.1: definizione di telelavoro in diversi Paesi europei

Riassumendo, il telelavoro può essere considerato come un modo di lavorare che è indipendente dalla localizzazione geografica dell’ufficio o dell’azienda ed è facilitato dall’uso di sistemi informatici e telematici, ma non è solo questo. Esso permette in più di rendere il lavoro indipendente dalle restrizioni geografiche e temporali. Ne discende che il telelavoro non è una professione né tantomeno un mestiere, ma una diversa modalità di lavorare.

Il primo tratto distintivo è quindi rappresentato dalla dimensione spaziale ove interagiscono i soggetti coinvolti nel rapporto di lavoro: lo spazio non è più un vincolo.

Il secondo è rappresentato dal possibile aumento della flessibilità, consentendo di conciliare le esigenze dell'organizzazione aziendale con le esigenze individuali dei lavoratori.

Infine diviene elemento portante l'uso della tecnologia informatica e delle telecomunicazioni la cui evoluzione è in grado di favorirne la diffusione e lo sviluppo.

1.2 PRINCIPALI TIPOLOGIE DI TELELAVORO

Sebbene il telelavoro abbia come padre teorico l'americano Jack Nilles², dal punto di vista pratico nasce in Svezia e si diffonde lentamente nel resto del mondo. Le prime professioni a sperimentare forme di lavoro a distanza sono state quelle in cui la quasi totalità del tempo viene trascorsa al telefono: agenti di vendita e immobiliari, addetti a telemarketing, televendite, ricerche di mercato e di personale, pianificazione e organizzazione di eventi. Con lo sviluppo della telematica hanno potuto usufruire dei benefici del telelavoro anche altre attività che necessitano di un frequente accesso ai dati aziendali e dello scambio continuo di documenti: uffici acquisti, uffici reclami, servizi prenotazioni, editori, giornalisti e alcuni professionisti. Infine, ulteriori sviluppi nel campo dell'elaborazione e della trasmissione dati hanno reso praticabile il telelavoro per quelle attività che prevedono strette interazioni tra collaboratori e controparti, con la condivisione in tempo reale di documenti e progetti: manager, architetti, ingegneri, agenti pubblicitari, medici. Tutte queste professioni ed altre ancora possono essere suddivise in base alle quattro diverse tipologie di telelavoro sotto descritte.

Telelavoro a domicilio

² Negli anni tra il 1970 e il 1980, Nilles, ritenuto a tutti gli effetti il padre del telelavoro come lo conosciamo oggi, si dedica alla ricerca nella University of South California (USC) producendo diversi articoli e diffondendo il concetto di *telework* e *telecommuting* - neologismi da lui coniatati nel 1973.

Il lavoratore, sia dipendente che autonomo, utilizza strumenti tecnologici adatti a consentirgli lo svolgimento dell'attività lavorativa da casa. Questa forma di telelavoro interessa una grande varietà di attività. Possiamo includervi sia lavori tradizionali di ufficio, sia attività di alto contenuto professionale (programmatori, analisti). La possibilità di essere in collegamento con la sede di lavoro, di comunicare e interagire grazie alla posta elettronica, alla videocomunicazione o attraverso l'utilizzo di applicazioni specifiche fa sì che il lavoratore possa esercitare la sua professione senza sentirsi isolato.

Telelavoro mobile

Per il telelavoratore mobile non esiste un luogo specifico di lavoro ma tanti luoghi, purché sia munito di strumenti idonei (tipicamente un PC portatile e un telefono cellulare con connessione dati) che gli consentono di avere a disposizione un vero e proprio "ufficio mobile". Questa modalità operativa è diffusa soprattutto tra quelle figure professionali che operano nell'ambito della distribuzione (rappresentanti di commercio o venditori), oppure nell'ambito dell'assistenza tecnica, ed è adottata anche da figure professionali di alto livello (ingegneri, dirigenti), i quali possono così assicurare la loro prestazione senza vincoli temporali né spaziali.

Telelavoro da telecentri³

I telecentri sono strutture attrezzate con prodotti e servizi tecnologici adatti al telelavoro. In queste strutture si recano i telelavoratori dipendenti o autonomi per fornire le loro prestazioni all'azienda o al committente per cui lavorano. Il centro di telelavoro è una postazione remota rispetto alla sede dell'azienda o del cliente, connessa con reti a larga banda e tipicamente fornita di sistemi di videoconferenza, software per "cloud computing"⁴ ed altri servizi (mensa aziendale, servizio navetta per il trasporto dei telelavoratori, ecc.). Le strutture possono essere realizzate congiuntamente da due o più

³ Il telelavoro da centri organizzati nasce in Scandinavia con i c.d. "telecottage" il cui obiettivo originale era portare tecnologie avanzate e persone con profili professionali elevati in villaggi sperduti e zone economicamente depresse.

⁴ Il "cloud computing" è una modalità di elaborazione dei dati che utilizza risorse hardware e software distribuite in rete per consentire a diversi utenti di sfruttare simultaneamente le potenzialità di calcolo e di memorizzazione di sofisticati computer.

società autonome che si consorziano tra loro e danno vita al telecentro per farvi lavorare i rispettivi dipendenti. Le stesse strutture private possono anche accogliere lavoratori autonomi che facciano richiesta di usufruirne dietro pagamento di un corrispettivo per l'affitto.

Ufficio virtuale

Molte aziende sono organizzate sulla base di stabilimenti, uffici e centri di produzione situati lontano gli uni dagli altri. La scelta della posizione delle sedi, dei reparti e delle divisioni è legata ad un insieme di fattori che possono avere natura diversa: prossimità alle fonti di materie prime e semilavorati o ai mercati di sbocco dei prodotti, diversità nei costi delle attrezzature e della manodopera, ragioni fiscali, ecc. Ad esempio, si possono distaccare i compiti di back-office dal centro della città verso la periferia ove i costi dei locali sono inferiori o perché si hanno più dipendenti disposti a lavorare part-time non distanti dal proprio domicilio. Si può trasferire una fabbrica oltre confine per il costo inferiore della manodopera estera, unito ad una pressione fiscale minore, giustificando economicamente la delocalizzazione produttiva. Il collegamento telematico tra le sedi aziendali, i reparti, i telelavoratori mobili e domiciliari permette la realizzazione di una grande azienda virtuale. Il dinamismo ambientale che caratterizza l'ambiente competitivo ha fatto sì che molti imprenditori non gestissero più in proprio alcune attività ma le decentrassero esternamente all'azienda. Il risultato di questo orientamento è stato il moltiplicarsi di piccole e medie imprese attive nel settore dei servizi industriali e commerciali. Alcuni operatori appartenenti a queste imprese (ad es. televenditori, consulenti, operatori di data entry, interrogatori di banche dati, traduttori, ecc.) lavorano direttamente dal proprio domicilio attraverso un PC, mentre altri (ad es. giornalisti, ricercatori, tecnici, ecc.) svolgono la loro attività in maniera mobile dal luogo in cui si trovano al momento. Vista la natura interattiva della prestazione del servizio, è sempre più frequente che il telelavoratore interagisca a distanza direttamente con il cliente, mentre interagisca solo di rado con l'impresa per cui lavora. Per questo motivo si diffondono imprese senza sede fisica o con sede fisica di importanza marginale rispetto all'attività svolta, in cui acquista importanza di primo piano l'organizzazione. Di fronte al propagarsi di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro, si vede come la definizione canonica di telelavoro (che guarda ai soli rapporti tra lavoratore e sede dell'impresa) calzi

troppo stretta la realtà dei fatti. Per questo motivo sembra appropriato definire telelavoratore anche chi interagisce a distanza con clienti e fornitori attraverso l'ausilio di strumenti informatici, purché il rapporto abbia carattere di sistematicità e stabilità.

1.3 ATTIVITÀ ESEGUIBILI IN MODALITÀ TELELAVORO

Sinteticamente un'attività è suscettibile di essere eseguita in telelavoro quando prevalgono attività di tipo intellettuale, facilmente misurabili nei risultati e che non richiedono l'utilizzo di apparecchiature speciali.

Nell'ambito del Progetto TWIN (TeleWorking for Impaired Networked centers evaluation), uno dei 43 progetti del programma TELEWORK STIMULATION della Commissione europea lanciato alla fine degli anni 1990, sono state formulate le Linee Guida per identificare tali attività. I criteri per considerare professioni adatte al telelavoro sono due⁵: la possibilità di lavorare senza vincoli in relazione alla presenza fisica in un determinato luogo e la materia prima, costituita da informazioni.

Pertanto, tutte le attività che non richiedono la produzione di beni materiali sono candidate potenziali di telelavoro. Uno dei fattori essenziali nel considerare le professioni adatte è lo sviluppo tecnologico che rende l'elenco delle attività sempre dinamico.

Le esperienze evidenziate nel progetto indicano le seguenti settori in cui è stato applicato il telelavoro:

- insegnamento;
- data entry;
- progettazione;
- traduzione.

Le tipologie di lavoro generalmente adatte a telelavoro sono:

- lavoro intellettuale;
- attività con compiti facilmente articolabili in pacchi di lavoro che consentono la misura dei risultati.

Ad oggi le attività che possono essere svolte in telelavoro sono le più diverse: vendita, assistenza tecnica, consulenza, programmazione software, grafica, insegnamento, ricerca e studi, giornalismo, recupero crediti, amministrazione del personale, attività di call center, organizzazione di eventi, e molte altre ancora. In generale si può affermare che laddove

⁵ Fonte: <http://www.dinicola.it/telela/disab/cap4.htm>

una parte dell'attività consista nel trattamento delle informazioni questa si presta al telelavoro. La gestione dei dati ed il trasferimento delle informazioni sono caratteristiche presenti in tutte le realtà aziendali; pertanto possono essere interessate al telelavoro le imprese di ogni settore e di qualsiasi dimensione.

Di seguito, in Tabella 1.2, si riportano alcuni esempi di attività “telelaborabili”.

Esempi di attività adatte al telelavoro⁶		
Specializzazioni informatiche	Vendite	Rapporti con i clienti
Programmazione software	Televendite	Contatti e assistenza clienti
Assistenza software	Rappresentanti	
Progettazione software	Vendite all'asta	Marketing
Analisi sistemistica	Vendite dirette	Telemarketing
Progettazione di sistemi	Ordinazioni postali	Ricerche di mercato
Sviluppo software		Analisi di mercato
Consulenza software	Formazione	Programmazione di mercato
Servizio di assistenza computer	Addestramento vendite	
Assistenza tecnica computer	Addestramento sistemi qualità	Produzione e composizione testi
Servizi recupero e salvataggio dati		Compilazione pubblicazioni
Servizi di conversione tra sistemi	Ricerca	Compilazione testi
	Elaborazione informazioni	Giornalismo
Libere professioni	Consulenze di ricerca	Correzione bozze

⁶ www.rassegna.it

Architettura	Ricerca ed analisi	Controllo ortografico
Studio legale	Ricerche operative	Elaborazione testi
Fisica	Agenzia informativa	Composizione tecnica
Matematica	Ricerca base di dati on-line	Elaborazioni videotext
	Interviste telefoniche	Desktop Publishing
Ragioneria		Pubblicazioni tecniche
Commercialista	Consulenze	Presentazioni multimediali
Contabilità	Consulenza pubblicitaria	Preparazione giornali
Varie	Servizi personale	Traduzioni
Programmazione aziendale	Reclutamento personale	
Controllo personale		Progettazione
Sicurezza pubblica	Elaborazione dati	Progettazione grafica
Tutor	Inserimento dati	CAD / CAM
Recupero crediti	Presentations	
Servizio informazioni telefoniche	Sviluppo database	Amministrazione
Consulenza aziendale	Gestione mailing lists	Consulenza amministrativa
Fotocomposizione	Gestione pratiche assicurative	Amministrazione pensioni
Prenotazioni aeree	Liquidazioni assicurative	Invio messaggi amministrativi
Servizi di previsione	Trascrizioni dati medici	Servizi amministrativi finanziari
Sicurezza del luogo di lavoro	Elaborazione paghe e pensioni	
Relazioni pubbliche		Servizi di segreteria
Analisi tachigrafiche	Gestione	Servizi di ufficio
Agenzie assicurative	Supervisione	Spedizioni/Fax/Copie/Stampa

		laser
Intermediazioni finanziarie	Gestione progetti	Servizi informativi locali
Consulenza finanziaria	Gestione affari esterni	Raccolta messaggi telefonici
Ispezioni	Gestione risorse umane	Prenotazione servizi
Ricerca di personale	Gestione abbonamenti	Battitura lettere
Progettazione	Gestione mailing list	
Programmazione produzione	Gestione banche dati	Ingegneria
Programmazione investimenti		Progettazione e sviluppo
	Lavoro sociale	Assistenza tecnica
	Counselling telefonico	Controllo telecomunicazioni
	Counselling lavorativo	

Tabella 1.2: attività eseguibili in telelavoro

1.4 BENEFICI E LIMITI DEL TELELAVORO

I vantaggi connessi alla diffusione del telelavoro sono molteplici: miglioramento della qualità della vita lavorativa (riduzione dello stress, possibilità di autogestirsi), maggiore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, riduzione degli spostamenti quotidiani che si riflettono positivamente sull'ambiente, oltre ad una maggiore qualità delle prestazioni lavorative.

Alcuni vantaggi individuali si traducono anche in vantaggi sociali: riduzione del traffico, superamento dei limiti legati ai trasporti, i costi sociali degli stessi, riduzione degli impatti ambientali per le emissioni delle CO₂, riduzione degli incidenti e dello stress dovuti agli spostamenti quotidiani.

In Italia 19 milioni di persone utilizzano i mezzi di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro (di questi 16 milioni utilizzano l'auto). Il tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro è di 15 minuti per 9,5 milioni di persone, oltre 30 minuti per 4 milioni di persone (ISTAT, dati relativi al 2007).

L'introduzione di questa modalità di lavoro ha vantaggi anche per le aziende che lo applicano: ottimale distribuzione del tempo tra esigenze lavorative e personali; possibilità di non perdere ore lavorative in situazioni particolari (scioperi dei trasporti, condizioni meteorologiche avverse, ecc.); migliore risposta alle urgenze in fasce orarie normalmente dedicate agli spostamenti; risparmi di spazi e dei costi ad essi correlati.

Ovviamente vanno esaminate anche possibili esigenze pratiche legate all'introduzione del telelavoro in un contesto aziendale, quali, ad esempio, la misurazione di dati oggettivi su produttività e cost saving, senza dimenticare i riflessi che può avere sul lavoratore.

Per consentire una più agevole valutazione dell'introduzione del telelavoro in qualsiasi organizzazione, si considerano tre categorie principali nelle quali raggruppare i fattori legati a:

- riflessi sull'impresa;
- riflessi sul lavoratore;
- riflessi sul sistema sociale.

1.4.1 Riflessi sull'impresa

Le aziende possono decidere di introdurre il telelavoro per diverse ragioni, ad esempio per andare incontro all'esigenza di una migliore qualità di vita del personale, per proporsi come azienda all'avanguardia che punta all'innovazione, oppure per ottimizzare i costi relativi agli immobili.

Qualunque sia la motivazione, il telelavoro richiede un cambiamento sia nello stile di vita da parte del lavoratore, sia un ripensamento della cultura organizzativa, dal momento che necessita, per essere efficiente ed efficace, non solo di supporti adeguati in termini di strumentazioni e investimenti, ma anche e soprattutto di motivazione delle persone coinvolte: lavoratori, supervisor e manager.

Rilevanza economica

La rilevanza economica del telelavoro si concretizza nel risparmio di costi e in una maggiore produttività del lavoratore. Alcuni studi dimostrano che in media la produttività dei telelavoratori è il 10-40% in più rispetto a quella ottenibile in ufficio.

Il telelavoro può consentire all'Azienda di ridurre i costi di trasporto del personale (ad esempio laddove l'Azienda metta a disposizione del proprio personale servizi di trasporto che agevolino la raggiungibilità della sede) e il costo degli spazi per gli uffici; quanto più il numero medio di persone che ogni giorno è presente in azienda diminuisce, tanto più si riduce il costo per occupato e si può riprogettare l'organizzazione delle strutture.

Una chiave di lettura dell'effetto positivo del telelavoro sulla produttività aziendale sta nel fatto che il telelavoratore si sente più soddisfatto e responsabilizzato e riflette questa condizione sulla efficienza lavorativa. Si deve sottolineare, inoltre, che, qualora vi fossero impedimenti a raggiungere la sede di lavoro (traffico, condizioni meteorologiche avverse), il telelavoro assicura comunque la "presenza" del lavoratore e questo si traduce anche in un minore assenteismo.

Di contro bisogna considerare che l'introduzione del telelavoro porta con sé anche una serie di costi che l'azienda deve sostenere per:

tecnologia: sono i costi relativi alla predisposizione della postazione di lavoro remota;

formazione: laddove sia necessario provvedere ad una formazione sia tecnica per l'utilizzo di nuovi strumenti, sia specifica per i manager (gestione comunicazioni, gestione attività per obiettivi, management delle persone coinvolte);

rimborsi al telelavoratore delle spese connesse e/o direttamente riconducibili al telelavoro.

Questi costi, che possono essere sia iniziali che di continuità, sono comunque compensati dai benefici che l'Azienda trae dall'applicazione del telelavoro.

Il capitale risparmiato attraverso un consolidamento dello spazio può essere significativo: la Sun Microsystems ha risparmiato 69 milioni di dollari nelle spese sui beni immobili nel 2005; la AT&T risparmia 25 milioni di dollari l'anno da quando, nel 1992, ha formalmente adottato un programma di telelavoro.

Rilevanza organizzativa

L'adozione del telelavoro comporta un cambiamento all'interno dell'azienda e come ogni cambiamento determina entusiasmi, perplessità, avversioni, incertezze.

Si può dire che, nonostante la definitiva affermazione della società post-industriale, molti imprenditori e manager al momento sono riusciti soltanto in parte ad interiorizzare i mutamenti in corso nella società e nel mondo delle imprese. L'incertezza, specie del management, nei confronti del telelavoro è un elemento critico e riguarda, in modo trasversale, tutti i settori d'impresa, a prescindere dal tipo di organizzazione. La difficoltà maggiore risiede nell'acquisire una buona cultura imprenditoriale in materia e la sfida sta nel coraggio di sperimentare soluzioni innovative.

Introdurre il telelavoro significa, in qualche modo, ripensare ex novo l'Azienda, ma le culture organizzative hanno bisogno di tempo per rinnovarsi. Rimanere ancorati a modelli di comportamento acquisiti, a ruoli ed etichette, è più rassicurante che non rischiare un cambiamento, che metterebbe in discussione gli equilibri senza certezza del risultato. È altrettanto vero, però, che questo atteggiamento può diventare un ostacolo a soluzioni nuove e alternative, che lascia l'organizzazione immobile in un contesto globale che invece si muove e molto velocemente.

Le strutture centralizzate, burocratiche, ingabbiate nel rispetto dei formali processi lavorativi mal si adattano al nuovo scenario globale. Il sistema imprenditoriale deve adeguarsi e quindi è necessaria una organizzazione capace di adottare nuovi metodi di gestione.

Non deve essere sottovalutata, poi, l'incidenza del telelavoro nel rapporto tra manager e lavoratore. I manager tendono a pensare che il proprio ruolo si espliciti meglio con un controllo diretto dei propri collaboratori, per cui hanno necessità di averli "fisicamente presenti"; la sola idea di non "averli a portata di mano", di non poterli coinvolgere in qualsiasi momento, oltre alla limitazione delle occasioni informali (ad esempio una pausa caffè), in cui la relazione gerarchica si manifesta anche fuori del campo strettamente lavorativo, appare difficile da accettare. È da dire anche che sono molti i lavoratori che pensano che farsi vedere, essere sempre lì quando il capo chiama possa beneficiare alla loro carriera. Il telelavoro comporta la necessità di ridefinire un nuovo rapporto tra manager e lavoratore, basato sulla reciproca fiducia e sull'integrità professionale.

Ovviamente per i manager, o meglio per l'Azienda tutta, è importante, oltre che complesso, affrontare la questione della valutazione delle prestazioni individuali dei telelavoratori alla luce del sistema di controllo gerarchico e del sistema premiante adottati per l'insieme dei lavoratori.

Il telelavoro è un'occasione sia per le aziende che per i lavoratori e può rappresentare qualcosa di più che una mera soluzione tecnica: una particolare opportunità di sperimentazione organizzativa.

Una ricerca ha dimostrato che i dipendenti delle aziende che implementano programmi di telelavoro avvertono un maggior controllo psicologico sul lavoro, da cui consegue un minor tasso di turnover, di conflitto famiglia-lavoro e di depressione.

Rilevanza di customer management e performance

L'adozione del telelavoro favorisce il miglioramento dei servizi offerti a clienti e consumatori. Le opzioni del telelavoro spesso implicano una componente flessibile che consente ai dipendenti di scegliere l'orario in cui lavorare: tali opzioni, soprattutto nelle posizioni relative al customer service, permettono alle imprese di superare le barriere geografiche e di fuso orario dilatando le tipiche 8 ore di lavoro giornaliero a 24, ottenendo così un servizio continuo. Inoltre il telelavoro garantisce flessibilità anche nella realizzazione di team virtuali, che permettono di usufruire in maniera ideale delle capacità dei componenti e di superare confini spazio-temporali.

Gli studi della Clean Air Campaign - una nonprofit che lavora con aziende locali, governi e scuole per ridurre la congestione del traffico e migliorare la qualità dell'aria e che nel luglio 2005 ha contribuito a "generare" 1.800 nuovi telelavoratori - dimostrano che la media dei 107 minuti che il lavoratore tipico spende nel commuting ogni giorno ritorna direttamente a favore dell'azienda sottoforma di addizionale tempo di lavoro. Questo risultato aiuta a sfatare il mito secondo il quale il telelavoro produce effetti benefici solo per il lavoratore: le imprese riportano un significativo vantaggio in termini di aumento della produttività, miglioramento del morale e diminuzione dei costi dei beni immobili.

Garanzia di business continuity

Il telelavoro consente alle imprese di sostenere con un più alto grado di elasticità circostanze e eventi imprevedibili e che potrebbero determinare un improvviso arresto delle operazioni, come gli scioperi dei trasporti, rigide condizioni meteorologiche, calamità naturali. La AT&T ad esempio, in conseguenza dell'uragano Katrina del 2005, sperimentò questo effetto positivo del telelavoro: la continuità del business, garantita dal fatto che la maggior parte dei dipendenti home-based era immune alle difficoltà generate dalla

calamità. Un altro esempio di elasticità è evidente se si considera lo sciopero dei trasporti di New York del dicembre 2005, evento che, secondo le stime, è costato all'economia della città circa 1 miliardo di dollari: analisi dimostrano che tali costi sarebbero stati più alti avendo i lavoratori sul posto piuttosto che telelavoratori, dal momento che lavorando da casa i dipendenti sarebbero rimasti produttivi nonostante lo sciopero.

Criticità e possibili soluzioni

L'azienda ed in particolare il manager di riferimento devono essere attenti a gestire queste possibili criticità, come anche tutti i profili legati al rispetto delle condizioni di sicurezza, attraverso un'adeguata valutazione dei rischi.

Potrebbero inoltre essere compromessi l'acquisizione di know-how tacito attraverso l'osservazione del lavoro dei colleghi, una delle fonti principali di apprendimento aziendale, il lavoro di squadra, il confronto/dialogo verbale, gestuale; tutti aspetti per i quali si richiama ad una presenza fisica nel classico ufficio di lavoro.

Per rendere sicura la buona riuscita di un programma di telelavoro, è indispensabile esaminare alcune questioni relative all'organizzazione. Molte imprese non riescono ancora a sfruttare le potenzialità delle ICT per riorganizzare tempi e spazi di lavoro, in parte per l'esigenza di disporre di tecnologie costose, in parte per resistenze anche culturali. Una ricerca condotta nel progetto **E-GAP** (E-society Gap Assessment Project) ha messo in evidenza alcuni *fattori inibitori* che costituiscono la base della resistenza che le Piccole e Medie imprese Italiane (PMI) hanno verso il telelavoro. In parecchie è ancora estremamente radicata l'idea del controllo e della presenza: il lavoro è identificato con la presenza fisica e giornaliera in ufficio, con l'obbligo di passare un badge e sotto il controllo diretto di un responsabile. La logica del telelavoro trasferisce l'accento dalla presenza alla produttività, implicando un'attività svolta con automotivazione, autodisciplina e autogestione. In quest'ottica, il telelavoro sembra rischioso poiché impedirebbe di verificare lo svolgimento del lavoro. La ricerca ha evidenziato la presenza di tre tipologie di ostacoli:

- le imprese lamentano la mancanza di incentivi finanziari che dovrebbero sostenere la formazione, la ricerca e lo sviluppo, l'innovazione e sperimentazione tecnologica e organizzativa;

- mancano indicazioni chiare e precise sugli aspetti normativi e sui vantaggi per le imprese ed i dipendenti: di conseguenza si ostacola lo sviluppo di un approccio culturale favorevole all'adozione del telelavoro;
- vi sono infine, ostacoli tecnologici, che si identificano non tanto con un basso sviluppo delle ICT, quanto con la scarsa consapevolezza delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali.

Un altro fattore riguarda l'impatto del telelavoro sullo sviluppo di un forte senso di coinvolgimento all'interno di quei work-group sempre più fondamentali per le imprese. Ironicamente, il telelavoro è stato considerato come un paradosso da alcuni scrittori, in quanto la flessibilità che ne consegue consente a dipendenti e imprese di incontrarsi simultaneamente, ma è anche capace di dividere la collettività e generare esclusione. Si deve valutare anche la sicurezza del lavoratore e la responsabilità per gli infortuni che possono accadere a coloro che lavorano a casa o da altri luoghi diversi dall'ufficio. Poiché in molti Stati la legislazione sui risarcimenti dei lavoratori non fa distinzione tra quanti lavorano in ufficio o in un home-office, è complicato per le aziende capire se un infortunio verificatosi a casa del dipendente sia legato o meno al lavoro, dal momento che una richiesta di risarcimento fraudolenta potrebbe incrementare i costi del business.

Bisogna assicurarsi che le tecnologie e i server dell'azienda abbiano un'opportuna capacità di supportare un programma di telelavoro. È problematico assicurare l'accesso remoto ai network e ai dati aziendali e mantenere la produttività, tenendo presente che i telelavoratori spesso non hanno a disposizione dei tecnici che risolvano eventuali guasti. Un altro problema è legato alla necessità di garantire la sicurezza delle informazioni riservate cui possono avere accesso i dipendenti home-based o che possono essere trasferite al di fuori della sede aziendale su computer portatili o device che immagazzinano i dati. La sicurezza può essere mantenuta attraverso una VPN (Virtual Private Network) con firewall multipli e complicate procedure di plug-in, nonché dedicando l'uso dei computer dei lavoratori home based solo al lavoro.

Un altro fattore rilevante è la scelta di personale adeguato: per realizzare i benefici del telelavoro, è necessario che i telelavoratori siano auto-disciplinati e motivati, affinché siano in grado di gestire le numerose distrazioni dell'ambiente domestico. Un'abitazione potrebbe non essere adeguata per problemi di spazio, tecnologie, sicurezza o stile di vita della famiglia. Inoltre, non tutte le mansioni possono essere efficacemente svolte lontano

dall'ufficio. Vanno considerati i costi da sostenere per assicurarsi che il telelavoratore abbia l'hardware e il software appropriato, nonché adeguati strumenti di telecomunicazione che gli permettano di mantenere almeno inalterata la produttività tipica del lavoro d'ufficio. Si tratta di spese significative e le imprese devono definire la percentuale dei costi che intendono assumere o sovvenzionare.

Va analizzato un ultimo aspetto: le imprese devono considerare il disagio che i supervisori possono provare nel gestire il telelavoro. Questi spesso hanno la sensazione di avere un minor controllo sui comportamenti e la produttività dei lavoratori off-site. In realtà il problema va oltre questo singolo aspetto: il lavoro del supervisore potrebbe risultare superato se i dipendenti possono raggiungere prestazioni elevate senza un controllo diretto. Questa sensazione, comune a molti manager, potrebbe essere confermata dal fatto che un crescente numero di organizzazioni stia riducendo i livelli del management e costituisce probabilmente la principale ragione per cui ancora oggi sono poche le imprese che adottano il telelavoro.

Queste criticità potrebbero essere risolte o quantomeno ridotte principalmente dalla capacità di responsabilizzazione della persona, che in tal senso dovrà essere sostenuta e sviluppata.

L'Azienda deve attivare modalità di contatto diverse con il telelavoratore per evitare che esso si possa sentire emarginato e deve valutare attentamente le motivazioni che portano il dipendente a scegliere il telelavoro. Deve inoltre prevedere adeguati percorsi formativi sia in fase di accesso alla diversa modalità di lavoro che a regime, oltre ad un equilibrato sistema di rientri periodici tale da evitare la perdita del contatto "reale" con l'organizzazione e con le più tradizionali dinamiche di relazione.

1.4.2 Riflessi sul lavoratore

Opportunità

I lavoratori che possono avvalersi di un programma di telelavoro godono di una molteplicità di vantaggi, che hanno aiutato ad aumentarne la domanda e la desiderabilità.

Il primo beneficio da prendere in considerazione è l'incremento della soddisfazione: i telelavoratori sono soggetti ad una pressione inferiore a produrre e si sentono "attivi", apprezzano di più il loro lavoro rispetto a quando lo svolgono in ufficio. Questa "job satisfaction" è legata anche al fatto che possono ottenere un controllo maggiore nel

bilanciare il rapporto lavoro-famiglia. Inoltre l'occasione di amministrare in maniera flessibile gli orari di lavoro può contribuire a tale effetto dal momento che viene rispettato il loro stile di vita e il ritmo lavorativo si concilia con i loro ritmi giornalieri.

Un secondo beneficio è il risparmio di tempo e denaro derivante dalla diminuzione dei costi e dei tempi indispensabili per andare in ufficio. Un lavoratore tipo che scelga di telelavorare può arrivare a risparmiare circa un'ora al giorno e buona parte delle spese per l'automobile.

Il terzo vantaggio è l'aumento della produttività, in parte ascrivibile all'aumento della job satisfaction. I lavoratori che svolgono i loro compiti lontano dal luogo tipico di lavoro sono per lo più soggetti a meno distrazioni che possano ostacolare l'esecuzione delle mansioni. L'aumento della produttività è un effetto anche della minore vulnerabilità e coinvolgimento delle politiche aziendali e si traduce in più numerose opportunità di carriera.

Pertanto il telelavoro incide profondamente sulla vita del lavoratore perché non è solo una nuova modalità per svolgere la propria attività, ma è anche un cambiamento che permette di superare la divisione tra vita lavorativa e vita privata, migliorando la qualità della vita.

Non è più il luogo di lavoro ad essere distante e che va raggiunto, ma sono i referenti del proprio lavoro (Azienda, colleghi, clienti, utenti, ecc.) ad essere distanti e con i quali si può interagire in tempo reale grazie ai sistemi ICT e TLC.

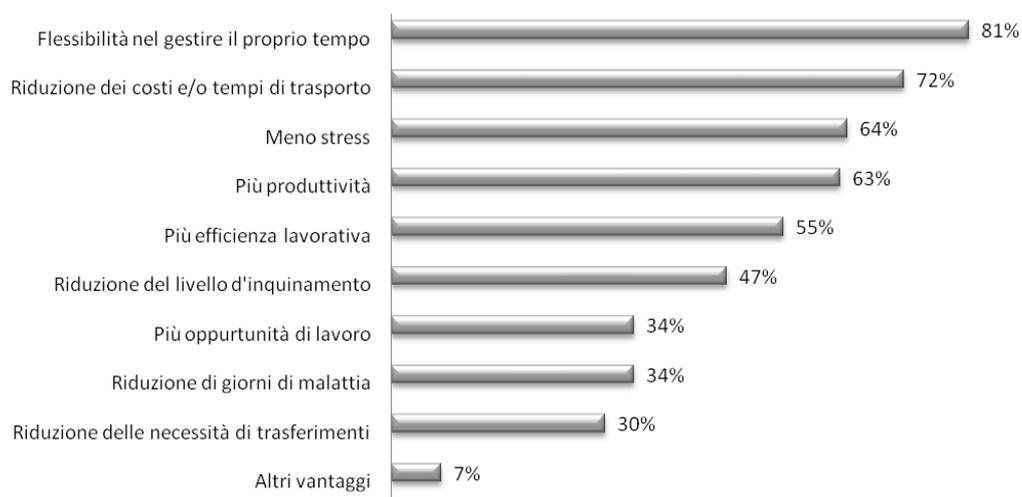


Figura 1-1: vantaggi per i telelavoratori

È indubbio che i lavoratori valutino positivamente il non doversi recare ogni giorno nella sede dell'impresa; chiunque sarebbe ben felice di non doversi sottoporre al pendolarismo e

di evitare il caos mattutino delle grandi città, per non parlare del beneficio di non dover sostenere costi per i mezzi di trasporto.

I dati statistici sui vantaggi del telelavoro per lavoratori dell' US Census Bureau nel 2010 evidenziano la seguente gerarchia dei benefici associati alla possibilità di telelavorare da casa⁷.

Criticità e possibili soluzioni

Sebbene siano molteplici i benefici che il telelavoro è in grado di offrire ai lavoratori, alle imprese e alla società, alcune organizzazioni hanno implementato programmi di telelavoro, ma, dopo averlo sperimentato, sono ritornati al metodo tradizionale di lavoro: questo perché, quando tale possibilità non viene concettualizzata, implementata e gestita in maniera opportuna, vengono messi in evidenza difetti e limiti, tanto per i lavoratori, quanto per le imprese.

A fronte di quanto appena esposto, il telelavoro appare sicuramente molto appetibile, ma occorre valutare anche possibili criticità quali, ad esempio, la sensazione iniziale di isolamento e la necessità di dover rimodulare le proprie abitudini personali e familiari.

Vanno valutati tre fattori per assicurarsi che una proposta di telelavoro possa produrre benefici che eccedano i costi.

il primo riguarda il fatto che il telelavoro può ingenerare una sensazione di isolamento del dipendente dal resto dell'azienda. Non essere fisicamente presenti modifica le abituali interazioni tra i lavoratori, i collaboratori ed i manager. Alcuni telelavoratori evidenziano la mancanza di interazione sociale e temono che il lavoro fuori sede possa ostacolare l'avanzamento di carriera.

Il secondo fattore è relativo alla sensazione del telelavoratore di essere superati nelle promozioni dai propri colleghi. In alcuni casi, il telelavoro ha ingenerato solitudine, incertezza e frustrazione per la sensazione di essere poco credibili come lavoratori. Questo stress può influire sulla produttività.

Il terzo fattore riguarda il rapporto lavoro-famiglia: esiste sempre l'eventualità di una incompatibilità tra questi due elementi. Per alcuni telelavoratori può essere problematico separare l'ambito lavorativo da quello familiare. Una ricerca sulle problematiche di

⁷ Fonte: US Census Bureau, 2010. Self-employed statistics.

gestione del rapporto lavoro-famiglia presente nei telelavoratori ha dimostrato che quest'ultimi tendono a creare barriere che impediscono l'accesso alla "zona di lavoro" agli altri membri della famiglia, simulano le caratteristiche fisiche e temporali del lavoro d'ufficio attraverso pause ben determinate e vestendo un abbigliamento "da ufficio". Tuttavia ciò non è vero per tutti i telelavoratori, ma in alcuni casi si registra la tendenza a lavorare senza limiti di tempo perché è facile lasciarsi tentare dalla possibilità di terminare un ultimo impegno sentendosi in colpa di non essere presenti in azienda: tale fenomeno è ben noto come "over-working".⁸

1.4.3 Riflessi sul sistema sociale e sull'ambiente

L'analisi delle condizioni per la diffusione del telelavoro non si esaurisce nella valutazione dei vantaggi/svantaggi per l'azienda e per il lavoratore.

Il telelavoro presenta infatti una serie di vantaggi che possono essere apprezzati anche a livello di società nel suo complesso, quali la minore congestione del traffico, il minore inquinamento atmosferico, lo sviluppo di zone rurali o depresse.

Questi aspetti positivi devono essere apprezzati dagli Enti pubblici territoriali, che quindi devono essere coinvolti per assicurare le condizioni favorevoli alla diffusione del telelavoro. È intuitivo che il bilancio ambientale migliora: facendo spostare meno persone per recarsi in ufficio si riduce il pendolarismo, di conseguenza il traffico e l'inquinamento atmosferico, in linea con gli indirizzi relativi alla "mobilità sostenibile" e con la direttiva europea sulla Corporate Social Responsibility.⁹ Inoltre, il venir meno della necessità di muoversi da casa consente il superamento di barriere architettoniche e rende possibili occasioni di lavoro anche per le persone diversamente abili.

⁸ La sindrome da dipendenza dal lavoro o sindrome di workaholic è un disturbo ossessivo-compulsivo, che si manifesta attraverso richieste auto-imposte, incapacità di regolare le proprie abitudini di lavoro ed eccessiva indulgenza nel lavoro fino all'esclusione delle altre principali attività della vita. Si riferisce a persona il cui bisogno di lavorare è talmente eccessivo da creare notevoli disagi ed interferenze nello stato di salute, nella felicità personale, nelle relazioni personali e familiari e nel suo funzionamento sociale.

⁹ Per *Corporate Social Responsibility* s'intende l'insieme delle pratiche attraverso le quali le imprese inseriscono, su base volontaria, le attenzioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile.

Le prime iniziative delle politiche pubbliche volte alla promozione il telelavoro erano ideate e predisposte per diminuire il traffico e il livello di inquinamento riducendo il numero di veicoli su strada; un secondo obiettivo era quello di limitare lo stress derivante dall'inefficienza del servizio di trasporto pubblico.

Le argomentazioni a favore dell'adozione di tale pratica si basano sulla constatazione che il telelavoro abbia una conseguenza positiva sulla qualità dell'aria e sulla congestione del traffico poiché abbassa il numero di spostamenti dei lavoratori verso e dal luogo di lavoro nelle ore di punta, viaggi che costituiscono la più rilevante fonte di inquinamento atmosferico. Un effetto collaterale risiede nel fatto che un minor numero di auto sulla strada significa anche meno sinistri. Il Dipartimento dei Trasporti degli Stati Uniti ha dimostrato che il telelavoro consente una diminuzione fino a 56,3 miliardi di km percorsi in media in un anno dagli autoveicoli, con una conseguenziale diminuzione del consumo di carburante fino a 6,5 miliardi di litri. Le stime provano che l'economia americana potrebbe conseguire notevoli vantaggi da una più estesa adozione del telelavoro: se tutte le aziende che attualmente possono supportarlo lo facessero, la diminuzione delle miglia percorse potrebbe far risparmiare circa 3.9 milioni di dollari l'anno per i costi del carburante e il tempo cumulativo risparmiato sarebbe pari a 470.000 ore di lavoro.

Inoltre, la possibilità di lavorare a distanza può rimuovere o contribuire a superare barriere e problemi dovuti a condizioni di salute, esigenze di sicurezza e di assistenza (come ad esempio per l'assistenza ai figli da parte delle madri-lavoratrici), e alla necessità di disporre di ambienti di lavoro appositamente attrezzati. Le nuove tecnologie diventano quindi uno strumento importante per l'integrazione dei lavoratori diversamente abili e il telelavoro rappresenta una di queste opportunità.

Le barriere principali allo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione sono dovute alla mancanza di possibilità di accesso e di formazione. Le politiche per la e-inclusion e dunque anche lo sviluppo della modalità del telelavoro possono essere uno strumento per l'inclusione sociale e la qualità della vita di tutti.

Infine portare il lavoro a casa, o almeno nelle vicinanze, mediante, ad esempio, i centri satellite o i telecentri, può consentire di creare valore ed occupazione in zone depresse.

Alcune esperienze al livello europeo e nazionale hanno dimostrato la rilevanza del telelavoro per il mercato del lavoro grazie alla sua capacità di favorire l'inserimento delle

imprese e dei lavoratori situati nelle regioni periferiche o poco accessibili. Questo impatto, conseguentemente, provoca un aumento della competitività delle regioni.

Il progetto europeo BISER del 2001-2003 (the Information Society e-Europe Indicators for EU Regions) in cui furono coinvolti 28 regioni, tra quali 4 italiane (Lombardia, Toscana, Lazio e Sicilia) fornisce i risultati a riguardo: le regioni con il miglior PIL pro capite sono quelle in cui si usa di più la tele cooperazione.

Inoltre, i risultati di questa iniziativa hanno evidenziato che il telelavoro consente non soltanto di rivitalizzare le economie più in difficoltà e di inserire nelle reti globali anche le aree più periferiche, ma di garantire l'accesso al mondo del lavoro, alla formazione e all'interazione sociale a tutte quelle persone che hanno problemi particolari, quali i candidati con disabilità, genitori single che necessitano di rimanere in casa con i figli o persone con responsabilità nei confronti di anziani e ammalati. Si tratta, pertanto, di estendere le possibilità di occupazione per quelle fasce più deboli della società e, allo stesso tempo, di garantire alle imprese un ampio bacino di risorse cui poter accedere senza vincoli spaziali: diventa possibile, cioè, assumere una persona in base alle competenze e non alla localizzazione geografica.

1. LE ICT QUALE FATTORE ABILITANTE DEL TELELAVORO

In questa sezione si descrivono gli strumenti necessari implementazione adottare efficacemente il telelavoro.

Il datore di lavoro dovrebbe predisporre un set di strumenti idonei a instaurare la collaborazione in modalità remota. La configurazione deve assicurare la piena operatività e generalmente è differente a seconda della mansione ed al settore di appartenenza del telelavoratore.

Generalmente le soluzioni ICT che possono essere adottate comprendono:

- PC
- Connessione voce

- Connessione dati a larga banda
- Piattaforme software

Ogni telelavoratore deve essere dotato di un PC che abbia la possibilità di collegarsi ad Internet ed in particolare deve essere configurato per collegarsi alla rete aziendale attraverso una connessione veloce, sicura ed affidabile (ad esempio VPN¹⁰).

Per garantire le adeguate performance è opportuno che la connessione sia a banda larga (o preferibilmente a banda ultra larga)¹¹.

Attualmente sono disponibili software per il cloud computing che trasferiscono alla rete sia le funzionalità di archiviazione dei dati che di elaborazione (ad es. strumenti per l'elaborazione dei testi o fogli elettronici) arrivando alla definizione di "virtualizzazione del PC". In questi casi il telelavoratore utilizza interfacce di tipo Web 2.0 con evidenti vantaggi: i dati non risiedono nel proprio computer ed eventuali aggiornamenti hardware/software non interessano in maniera diretta il computer del lavoratore; le applicazioni e i dati sono permanentemente memorizzati in un Data Center all'interno del quale viene creata una sorta di immagine per ogni PC virtualizzato. La virtualizzazione del Personal Computer quindi consente di operare in mobilità con terminali leggeri e a basso costo ed in qualunque momento si ha la certezza di poter disporre dei propri dati e delle proprie applicazioni da qualunque postazione.

Altri strumenti evoluti di collaborazione remota possono aiutare a svolgere il proprio lavoro in posti diversi dal proprio ufficio: audio conferenze multi postazione, video conferenze o telepresenza, strumenti di condivisione di documenti e progetti, virtualizzazione di Personal Computer e di server rappresentano la quotidianità per molte realtà aziendali e personali.

In merito alla disponibilità delle connessioni a banda larga sul territorio italiano (tipicamente ADSL) è da notare che ad oggi (novembre 2010) il 96% del territorio

¹⁰ Una Virtual Private Network o VPN è una rete il cui accesso è riservato ai soli soggetti autorizzati che viene instaurata in maniera virtuale attraverso una rete dati condivisa quale ad esempio Internet.

¹¹ Oltre alle performance in termini di affidabilità della connessione e brevità dei tempi per il trasferimento dei dati, è opportuno segnalare che il lavoratore deve avere la percezione che il dato che lui sta trattando sia elaborato al livello locale: se ad esempio in una operazione di inserimento dei dati, il dato visualizzato sullo schermo è in ritardo rispetto a quello digitato (latenza), il lavoratore percepirà un senso di "affaticamento" ulteriore.

nazionale è raggiunto da questo servizio (attualmente sono in digital divide circa mille Comuni).

La capacità di controllo e di interazione con elementi remoti, la possibilità di gestire a distanza apparecchiature di ogni tipo sono attuabili grazie alla vastissima diffusione di interfacce di controllo IP (ovvero in grado di transitare sulle reti che abitualmente vengono utilizzate per accedere ad Internet).

2. DIFFUSIONE DEL TELELAVORO NEL MONDO E IN EUROPA

2.1 TELELAVORO NEGLI STATI UNITI

Negli Stati Uniti il telelavoro è una realtà che ormai può contare su una storia di oltre 30 anni. Partita in sordina nei primi anni '70 prese piede in modo significativo a metà degli anni '80 ed ora le aziende americane ne fanno ampio uso: oggi i telelavoratori negli Stati Uniti sono circa 20 milioni.

Il telelavoro negli USA presenta dinamiche di crescita molto più elevate che in Europa. In particolare secondo l'U.S. Bureau of Labor Statistics il numero degli americani che lavorano da casa almeno un giorno è passato dall'8% del 2006 all'11% del 2008. Negli Stati Uniti si distinguono due diverse categorie di telelavoratori:

Teleworker (telelavoratori) appartengono ad una categoria più ampia che raccoglie sia i lavoratori dipendenti (impiegati) che liberi professionisti (self-employed) che occasionalmente o regolarmente svolgono il lavoro in modalità remota (da casa o da altra postazione).

Telecommuter sono coloro che svolgono lavoro impiegatizio (quindi hanno rapporto con un solo datore di lavoro) che occasionalmente o regolarmente svolgono il lavoro in modalità remota (da casa o da altra postazione). Si tratta quindi di un sottoinsieme di telelavoratori. Secondo una ricerca condotta tramite indagine telefonica¹², il numero di americani che ha svolto lavoro da casa almeno una volta al mese è passato dai 23,5 milioni del 2003 a 33,7 milioni nel 2008 con una crescita del 43 %. Nella Figura 2-1 si riporta la tendenza di crescita dei telecommuter nel periodo 2001-2008¹³.

Il sondaggio condotto dall'U.S. Bureau of Labor Statistics nel 2009 ha rivelato un aumento della percentuale di telelavoratori che utilizzano casa come la postazione di lavoro dal 76% nel 2006 al 87% nel 2008. Inoltre, in aumento anche il telelavoro presso clienti e in viaggio¹⁴.

¹² WorldatWork, Telework Trendline 2009.

¹³ Elaborazione dei dati WorldatWork, Telework Trendline 2009.

¹⁴ Elaborazione dei dati WorldatWork, Telework Trendline 2009.

In

Tabella 2.1 si riporta la composizione della categoria dei telelavoratori rilevata dal medesimo sondaggio del 2009¹⁵. Il numero degli uomini che praticano il telelavoro nel 2008 è in crescita, mentre la fascia d'età più interessata al telelavoro rimane quella tra 35-54 anni. Nello stesso momento si evidenzia la crescita del 4% nel segmento 18-34 anni. Dal punto di vista della formazione gli individui che hanno conseguito un titolo universitario sembrano essere più coinvolti nel telelavoro.

In ambito di alcuni grandi gruppi industriali si registrano significative esperienze: secondo l'esperienza dell'AT&T l'adozione del telelavoro ha indotto un risparmio annuale valutato intorno ai 180 milioni di dollari. Il 71% dei manager a tempo pieno e il 90% dei dipendenti lavorano in modalità remota. Il loro motto è che fino a prova contraria ogni attività può essere svolta da remoto.

Altra significativa esperienza statunitense riguarda il settore pubblico federale che occupa 2 milioni di dipendenti. In questo settore, nonostante le rigidità imposte dalla sicurezza, opera in telelavoro l'8% della popolazione con un risparmio di circa 2 miliardi di dollari. Le stime per il settore pubblico federale è che in tale contesto si potrebbe arrivare a risparmiare oltre 40 miliardi di dollari.

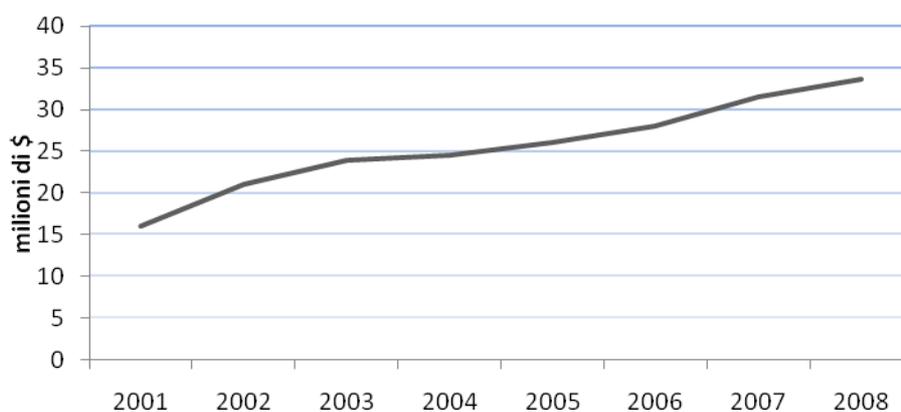


Figura 2-1: tendenza di crescita di telelavoratori negli Stati Uniti nel periodo 2006-2008

¹⁵ Elaborazione dei dati WorldatWork, Telework Trendline 2009.

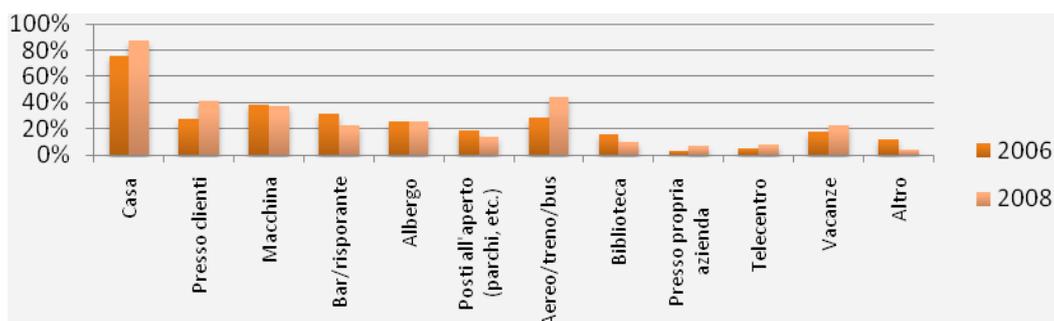


Figura 2-2: postazioni di telelavoro negli Stati Uniti nel periodo 2006-2008

Sesso	2006	2008
Uomini	53%	61%
Donne	47%	39%
Età	2006	2008
18-34	38%	42%
35-54	53%	48%
over 55	11%	8%
Formazione	2006	2008
Scuola media	18%	23%
Liceo	25%	28%
Università	57%	50%

Tabella 2.1: ripartizione dei telelavoratori per sesso, età e formazione negli Stati Uniti

2.2 TELELAVORO IN GIAPPONE

Da una recente indagine è emerso che il numero di telelavoratori è in discreta crescita.

Le principali leve che hanno spinto l'incremento del telelavoro sono simili a quelle riscontrate negli altri paesi analizzati: riduzione dei tempi di spostamento; aumento del tempo libero e riduzione dello stress; incremento della produttività; riduzione dei costi, del traffico urbano e dell'inquinamento. La popolazione impegnata nel telelavoro nel 2001 era di circa 3 milioni.

2.3 TELELAVORO NELL'UE

Nell'Europa il telelavoro è meno diffuso rispetto all'esperienza statunitense. È necessario sottolineare che i dati statistici disponibili sono pochi e la loro validità è strettamente collegata alla definizione di telelavoro adottata al livello nazionale. I numerosi progetti europei risalgono al 2000-2003 e da allora l'argomento non ha visto un sviluppo significativo. Questo mette in evidenza la necessità di rivitalizzare l'interesse al telelavoro in quanto esso dispone di un enorme potenziale di benefici che negli ultimi anni sono stati scarsamente esaminati.

L'Accordo Quadro del 2002 (The European Framework Agreement) definisce telelavoratori solo gli impiegati e, a differenza degli Stati Uniti, tale nomenclatura non è estesa al lavoro autonomo sebbene il numero di c.d. self-employed è molto elevato in alcuni stati membri.

L'analisi al livello europeo nella quale è stata esaminata la dinamica del telelavoro nei 27 stati membri evidenzia che la percentuale più significativa di telelavoratori appartiene alla Repubblica Ceca, alla Danimarca e al Belgio. Secondo dati del 2005 l'Italia occupa uno degli ultimi posti nella classifica con una percentuale di lavoratori che telelavorano a tempo pieno piuttosto bassa rispetto alla media europea (0,05% vs 1,07%).

Di seguito, in

Tabella 2.2, l'elenco dei paesi europei con la relativa percentuale di telelavoratori nel 2005¹⁶.

I dati del rapporto europeo del 2010 tuttavia dimostrano una tiepida crescita costante del telelavoro in diversi paesi europei. Il fenomeno del telelavoro è abbastanza nuovo ed è percepito come una possibile complementarietà del lavoro tradizionale nelle specifiche circostanze che lo richiedono.

Alcune sondaggi negli stati membri hanno rilevato dati statistici più recenti che evidenziano lo sviluppo continuo di telelavoro. Per esempio una ricerca del 2009 ha messo in luce che nei Paesi Bassi la percentuale delle aziende che praticano il telelavoro è raddoppiata nell'arco di quattro anni dal 2003 al 2007¹⁷.

¹⁶ Telework in European Union, 2010. Eurofound.

¹⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek, NL 2009

In termini di diffusione del telelavoro nei diversi settori la percentuale più elevata si trova nel settore immobiliare, nel settore di intermediazione finanziaria e di formazione. Circa il 15% degli impiegati di questi settori svolgono il lavoro per almeno 25% del loro tempo in modalità non tradizionale (telelavoro)¹⁸.

Paese	Percentuale dei lavoratori che telelavora almeno per il 25% del tempo	Percentuale dei lavoratori che telelavora a tempo pieno
Repubblica Ceca (CZ)	15.02	9.00
Danimarca (DK)	14.04	2.06
Belgio (BE)	13.00	2.02
Lettonia (LV)	12.02	1.08
Paesi Bassi (NL)	12.00	1.09
Estonia (EE)	11.08	1.04
Finlandia (FI)	10.06	1.06
Polonia (PL)	10.03	2.03
Norvegia (NO)	9.07	1.03
Svezia (SE)	9.04	0.04
Austria (AT)	8.06	3.02
Regno Unito (UK)	8.01	2.05
Slovacchia (SK)	7.02	3.04
Grecia (EL)	7.02	1.04
Spagna (ES)	6.09	1.05
Lituania (LT)	6.08	0.07
Slovenia (SI)	6.07	1.09
Germania (DE)	6.07	1.02
Francia (FR)	5.07	1.06
Cipro (CY)	5.07	0.00
Lussemburgo (LU)	4.08	0.00
Irlanda (IE)	4.02	0.05

¹⁸ Telework in European Union, 2010. Eurofound

Ungheria(HU)	2.08	0.05
Romania (RO)	2.05	0.07
Italia (IT)	2.03	0.05
Portogallo (PT)	1.08	0.04
Bulgaria (BG)	1.06	0.00
Malta (MT)	0.00	0.00
EU27	7.00	1.07

Tabella 2.2: telelavoro nei paesi europei (fonte: Eurofound 2007)

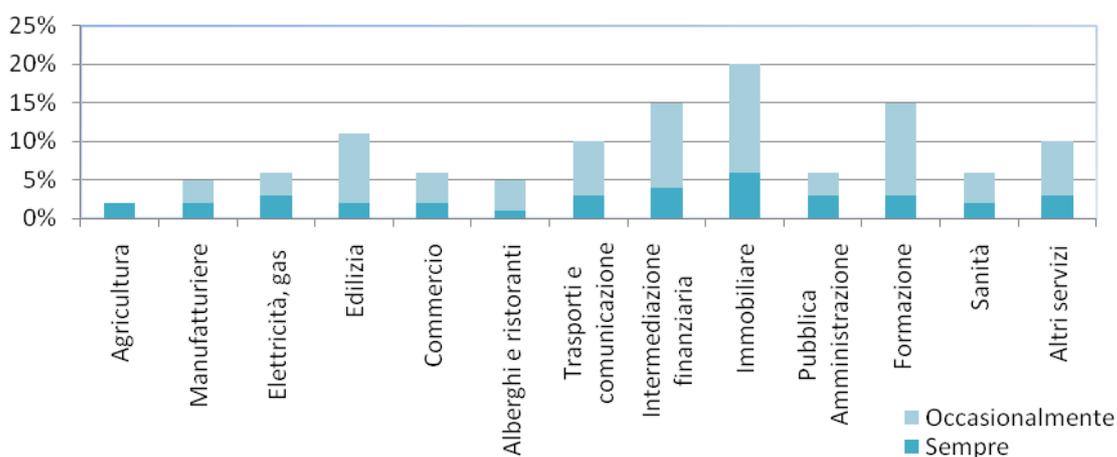


Figura 2-3: ripartizione del telelavoro per settore in UE nel 2005 (fonte: Eurofound 2007)

In termini di profilo professionale e di formazione, i lavoratori qualificati praticano di più il telelavoro rispetto a quelli non qualificati. Tra i professionisti e i dirigenti, nonché tra tecnici vi sono circa il 10% dei telelavoratori occasionali¹⁹.

¹⁹ Telework in European Union, 2010. Eurofound.

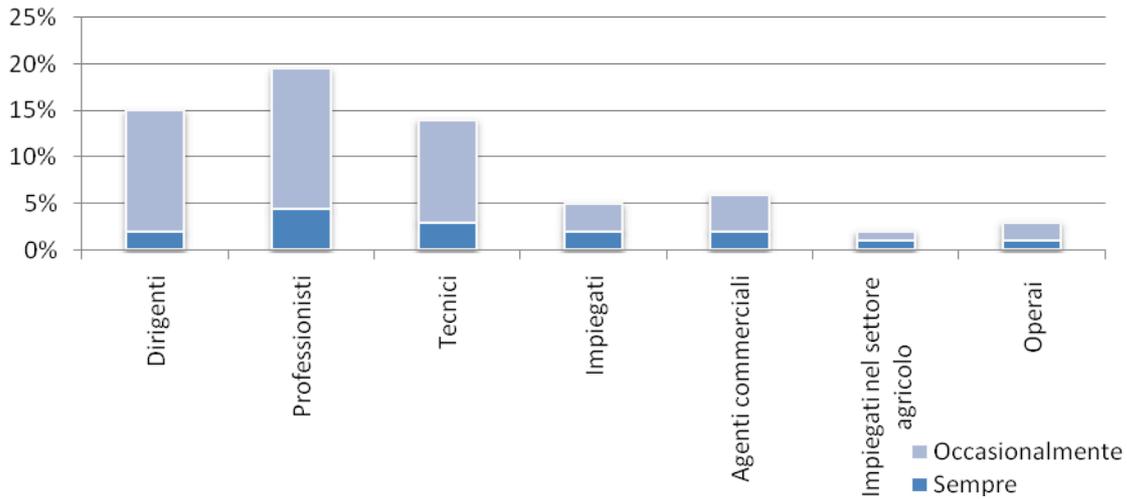


Figura 2-4: ripartizione del telelavoro per profilo professionale in UE nel 2005 (fonte: Eurofound 2007)

Circa la ripartizione tra uomini e donne si rileva un'alta propensione al telelavoro da parte dei primi (8,1% vs 5,8%)²⁰. Nel 2007 in Italia la proporzione di telelavoratori che lavorano da casa regolarmente e utilizzano il PC è meno dell'1%²¹, mentre la media europea è di oltre il 2%.

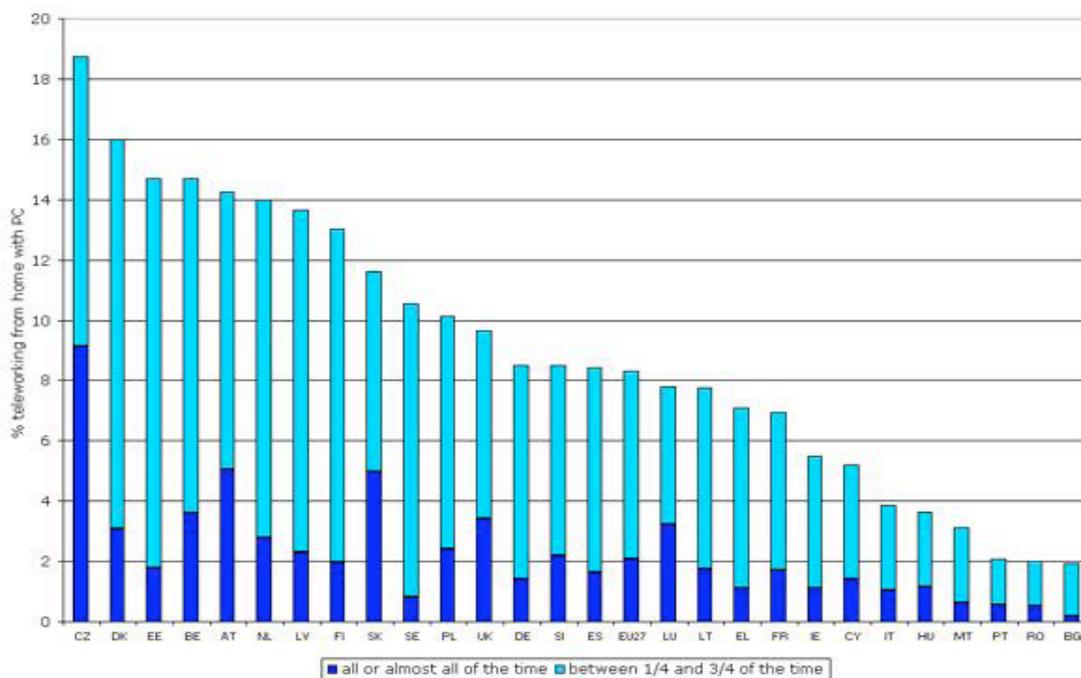


Figura 2-5: telelavoratori che svolgono il lavoro da casa e utilizzano il PC nel 2007 (%) (fonte: Eurofound 2007)

²⁰ Ibidem.

²¹ Eurofound 2007.

2.3.1. Gran Bretagna

In Gran Bretagna la diffusione del telelavoro, largamente utilizzato fino dagli anni '80, ha raggiunto livelli elevati. Alcune aziende londinesi hanno proposto e incoraggiato tale approccio con una modalità estensiva: si può lavorare da dove si vuole, anche dal luogo di vacanza o da un altro stato. Per questo molti cittadini londinesi si sono spostati in Italia e lavorano dalle loro abitazioni delle vacanze eleggendole a domicilio fisso. Complice il cambio monetario ancora favorevole si è riscontrato un incremento delle vendite a cittadini inglesi di immobili in Italia.

2.3.2. Spagna

In Spagna il telelavoro è presente in misura prevalente nei settori dove più forte risulta il binomio servizi - tecnologia dell'informazione. Di seguito vengono riportate alcune esperienze di *teletrabajo* registrate in Spagna.

Un'esperienza innovativa fu quella realizzata dall'agenzia di impiego temporale ECCO. Nel 1999, l'azienda creò una borsa di impiego telematica per lavoratori a distanza nell'ambito di un programma pilota, che prevedeva anche un programma di formazione gratuito a favore dei lavoratori. Il target era rappresentato da giovani di età intorno a 30 anni che non fossero studenti a tempo pieno e che comunque avessero almeno quattro ore libere al giorno.

Mapre Vida conta 500 agenti che da anni stipulano polizze assicurative in rete, di cui l'80% viene sottoscritto per via telematica.

EMPRESA TAE (Técnicas Avanzadas de Encuestación), Azienda del gruppo Gallup. L'Azienda è specializzata in inchieste telefoniche. Si avvale esclusivamente dell'apporto lavorativo di persone disabili con contratto di lavoro dipendente a stipendio fisso a cui si aggiungono incentivi commisurati alla produttività del telelavoratore. I domicili dei telelavoratori TAE sono disseminati in ciascuna provincia e, proprio grazie a questa presenza capillare di operatori sul territorio, le interviste possono avvenire sulla base di telefonate a tariffa urbana, con conseguente risparmio in termini di costi telefonici.

2.4 TELELAVORO IN ITALIA

2.4.1. Quadro normativo

Secondo la normativa vigente, il telelavoro può essere instaurato in fase di assunzione oppure a rapporto di lavoro già in corso; la disciplina applicabile è la stessa, solo che nel secondo caso opera il principio di reversibilità, alla luce del quale, per iniziativa dell'Azienda o del lavoratore, la prestazione lavorativa può tornare ad essere svolta presso i locali aziendali.

Sebbene il telelavoro possa essere effettuato nelle forme e con le modalità più svariate, esso consiste sempre in una particolare modalità di organizzazione ed esecuzione della prestazione lavorativa, nell'ambito di un contratto di lavoro tipizzato dall'ordinamento a seconda della ricorrenza o meno degli elementi tipici della subordinazione²².

²² In sé, quindi, il telelavoro non è un autonomo contratto di lavoro, ma, secondo un ormai ben noto orientamento, può costituire l'oggetto di:

- un contratto di lavoro autonomo tout court ex art. 2222 c.c. quando la prestazione sia effettuata in piena autonomia rispetto al committente ed in modo prevalentemente personale, con un supporto solo ausiliario di manodopera esterna;
- un contratto di lavoro parasubordinato, come tale caratterizzato dalla presenza di continuità, coordinazione e prevalente personalità della prestazione, sia ex art. 409, n. 3, c.p.c., sia ex art. 61 ss. d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 (lavoro a progetto);
- un contratto di lavoro subordinato ex art. 2094 c.c. ove la prestazione sia rigorosamente individuale, senza alcun aiuto esterno, neppure accessorio, e qualora non vi sia la minima organizzazione di mezzi e di attrezzature, essendovi inoltre la possibilità di un controllo diretto e la verificabilità, in senso lato, di un orario di lavoro.

Si ricorda che la legge 877 del 1973 disciplina il lavoro subordinato a domicilio, i cui elementi sono: assoggettamento a direttive predeterminate dal committente ed al suo controllo, lavoro eseguito in modo prevalentemente personale, con mezzi ed attrezzature proprie o del committente, senza la possibilità di utilizzare manodopera esterna salvo quella accessoria dei familiari; omogeneità del contenuto della prestazione all'attività produttiva del committente; non occasionalità della prestazione (che deve quindi essere continuativa in senso tecnico); natura imprenditoriale dell'attività svolta dal committente; impossibilità per il lavoratore di rifiutare in qualsiasi momento la prestazione; carattere manifatturiero dell'attività dedotta in contratto e non alta professionalità della stessa. La ricorrenza del carattere manifatturiero dell'attività svolta nel lavoro a domicilio, fa propendere parte della dottrina ad escludere il telelavoro dall'alveo della L. 877 del 1973.

2.4.2. Discipline speciali nel settore pubblico e privato

Nell'ordinamento italiano esiste una disciplina *ad hoc* del telelavoro soltanto qualora questo sia dedotto in un contratto di lavoro subordinato. Tale disciplina si distingue peraltro a seconda della natura del datore di lavoro: ove questo sia una pubblica amministrazione, la disciplina si ricava dal combinato disposto dell'art. 4 della l. 16 giugno 1998, n. 191, del d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, e dell'accordo collettivo quadro sottoscritto il 23 marzo 2000 (nonché dei successivi contratti collettivi di comparto); nel caso di datori di lavoro privati, la regolamentazione di base è invece esclusivamente negoziale e si rinviene nell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 con il quale - ai sensi dell'art. 139, par. 2, del Trattato istitutivo della Comunità europea - è stato recepito l'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE, UEAPME, CEEP e CES.

Entrambe le discipline menzionate contengono una definizione del telelavoro.

Nel settore della pubblica amministrazione, l'art. 2, comma 1, lett. *a*, del d.P.R. n. 70/1999 definisce telelavoro la prestazione eseguita «in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie della informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce».

Nel settore privato, l'art. 1, comma 1, dell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 definisce il telelavoro come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa» .

Per quanto concerne il rapporto del telelavoro con altri istituti di legge, un aspetto rilevante è quello legato alla disciplina dell'orario di lavoro così come prevista dal D.lgs 66 del 2003, nel quale all'articolo 17, comma 5 si prevede espressamente che: *“Nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, le disposizioni di cui agli articoli 3, 4, 5, 7, 8, 12 e 13 non si applicano ai lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi e, in particolare, quando si tratta: [...]d) di prestazioni rese nell'ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di tele-lavoro”*.

Altro istituto che assume particolare rilevanza in materia di telelavoro, nel caso in cui i dispositivi tramite i quali viene resa la prestazione di (tele)lavoro possano comportare un controllo sull'attività del lavoratore, è quello relativo ai cosiddetti controlli a distanza, di cui all'art. 4 della L. 300 del 1970, che prevede, al fine dell'installazione di tali strumenti, un accordo con le rappresentanze sindacali o in alternativa un'apposita autorizzazione amministrativa rilasciata dall'Ispettorato del Lavoro.

2.4.3. La contrattazione collettiva

I primi accordi che si occupano di telelavoro, per lo più nel settore delle telecomunicazioni, sono aziendali e normalmente hanno carattere sperimentale.

L'Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/Ueapme, Ceep e Ces 9 giugno 2004 precisa che «Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati» (art. 2). Ribadisce che il telelavoratore:

«fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dal contratto collettivo applicato, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa» (art. 3);

fruisce «delle medesime opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo della carriera dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa», nonché di «una formazione specifica, mirata sugli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono e sulle caratteristiche di tale forma di organizzazione del lavoro» (art. 9);

ha diritto agli «stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'Azienda» (art. 10).

Inoltre, in materia di sicurezza (art. 7, *Salute e sicurezza*), stabilisce che : «1. Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari come recepite, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi, in quanto applicabili.

Il datore di lavoro deve informare il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore deve applicare correttamente le direttive aziendali di sicurezza.

Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi.

Il telelavoratore può chiedere ispezioni».

2.4.4. Il telelavoro in alcuni Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro

Telecomunicazioni

È il primo Ccnl nel quale viene disciplinato il telelavoro in Italia (accordo del 9 settembre 1996, siglato tra Intersind e Slc-Cgil, Silt- Cisl, Uilt-Uil).

Nel Ccnl del 3 dicembre 2005 viene interamente recepito l'Accordo interconfederale 9 Giugno 2004.

Chimici

Il Ccnl Chimici del 4 giugno 1998 istituisce una specifica sezione dell'Osservatorio nazionale che ha anche tra i suoi obiettivi quello di «approfondire, alla luce di esperienze realizzate anche in altri settori, le problematiche e le eventuali opportunità e possibilità di sviluppo del telelavoro in ambito settoriale».

Il Ccnl 12 febbraio 2002 dedica al telelavoro l'art. 31, simile all'art.39-ter Ccnl Vetro del 29 novembre 2002 e all'art. 10 Ccnl Lampade del 23 gennaio 2003, in cui si stabiliscono specifiche misure di tutela sia in termini di sicurezza sul lavoro che di diritti sindacali.

Stesse previsioni sono indicate nel Ccnl Ceramica Industria del 19 dicembre 2002.

Nel settore Energia e petrolio il Ccnl del 23 luglio 1998 prevede l'istituzione di una Commissione mista nazionale per lo studio del telelavoro.

Nel Contratto del 14 marzo 2002 vengono predisposte delle Linee Guida (art. 6), le quali ribadiscono l'obbligo del lavoratore di consentire l'accesso al proprio domicilio agli Organi istituzionali esterni e ai rappresentanti dell'Azienda, per motivi di sicurezza e l'applicazione delle norme vigenti in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro previste per chi svolge attività lavorativa in azienda.

Tessile

Anche il Ccnl del 24 aprile 2004 del settore tessile prevede un articolo sul *Telelavoro*.

Il testo ha molti punti in comune con il testo dell'accordo europeo del 2002, recepito nel 2004.

Poste Italiane

Con il CCNL dell'11 luglio 2007 (art. 30) l'istituto del Telelavoro viene introdotto e disciplinato anche in Poste Italiane, in coerenza con gli accordi europei ed interconfederali in materia.

2.4.5. Il telelavoro nella pubblica amministrazione

L'Italia è stata una delle prime nazioni europee ad affrontare la questione della regolamentazione e sperimentazione del "telelavoro". In via generale se ne discute da circa 30 anni ma nella pubblica Amministrazione è stato affrontato in modo organico solo sul finire degli anni 90.

Diverse leggi e accordi, per non parlare degli studi, sul telelavoro sono stati presentati nell'arco di oltre 12 anni; basti pensare al Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico (firmato il 12 marzo 1997) nel quale era prevista la "sperimentazione di forme di telelavoro" nella Pubblica Amministrazione, insieme al part-time e ai contratti di formazione lavoro, con il fine di "promuovere, salvaguardando le necessarie specificità, l'utilizzazione nel settore pubblico delle nuove modalità di gestione del mercato del lavoro".

Come non ricordare l'articolo quattro della Bassanini Ter dove si prevede che le Amministrazioni pubbliche "possono avvalersi di forme di lavoro a distanza". In particolare le amministrazioni, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, "possono installare apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari", e "possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.

Scopo dell'introduzione del telelavoro nel pubblico impiego, enunciato nella legge, è la "razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro" e la "realizzazione delle economie di gestione", attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane (comma 1).

Il telelavoro rappresentava infatti un'occasione per sperimentare nuove forme d'organizzazione del lavoro, concernenti il grado d'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa, la formazione, la capacità di coordinamento remoto, i diritti sindacali, la struttura delle commissioni di controllo.

Sperimentazioni sulla modalità del telelavoro sono state intraprese, in molte realtà della P.A., tra le quali si segnalano, a titolo meramente esemplificativo, quelle del Comune di Roma, dell'Inps e dell'ACI.

2.4.6. Alcune best practices

2.4.6.1. L'esperienza di Telecom Italia

Il settore delle telecomunicazioni è uno dei primi che ha "aperto le porte" al telelavoro. In tale ambito Telecom Italia fin dai primi anni '90 ha contribuito in modo significativo ad alimentare il dibattito e l'approfondimento sul tema, promuovendo studi e ricerche con il supporto di esperti e specialisti in particolare nel campo del diritto del lavoro e della sociologia del lavoro e delle organizzazioni.

Le analisi condotte in quegli anni hanno portato all'introduzione dell'istituto del telelavoro nel CCNL delle TLC del 9 settembre 1996, segnando sotto questo profilo una importante svolta nella contrattazione collettiva italiana. Tuttavia la carenza di una disciplina specifica non ne ha facilitato l'introduzione all'interno delle organizzazioni aziendali.

Con l'Accordo del 1 agosto 1995 - poi aggiornato nel dicembre 1996 - Telecom Italia e le Organizzazioni Sindacali di categoria hanno condiviso l'avvio di una sperimentazione di telelavoro domiciliare all'interno di uno specifico ambito organizzativo in via di ristrutturazione (Servizio info12, tipica realtà di call center). Una prima esperienza negoziale che ha messo tuttavia in evidenza la reciproca volontà delle Parti di confrontarsi in modo costruttivo sul tema, di cui si sono condivise le potenzialità, in un contesto di mercato che già allora spingeva verso nuove modalità di lavoro e modelli organizzativi più snelli e flessibili.

Un'ulteriore importante tappa nel percorso di sviluppo dell'istituto a livello aziendale è rappresentata dall'Accordo del 1 luglio 1998, essenzialmente finalizzato a definire la disciplina normativa ed economica dell'istituto sulla base di un quadro negoziale più

articolato, che ne regolamentasse gli aspetti salienti, ponendosi come presupposto per il passaggio ad una fase applicativa più diffusa e matura. L'Accordo, che ha anticipato di quattro anni l'Intesa europea del 16 luglio 2002 e di ben sei anni il relativo recepimento con l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004, ha toccato specifici aspetti, poi ripresi ed ampliati dalle successive Intese, tra i quali il carattere della volontarietà e della reversibilità dell'istituto, la definizione della sede di lavoro e dei diritti e doveri del telelavoratore, la formazione, le modalità di comunicazione e di gestione dei rapporti gerarchici, la tutela dei diritti sindacali e gli aspetti relativi alla sicurezza sul lavoro. All'iniziativa all'epoca hanno aderito circa 200 lavoratori.

Sulla base di tale nuovo quadro normativo interno ed a fronte di un crescente interesse di Telecom Italia a proseguire la sperimentazione di modalità innovative di lavoro che potessero soddisfare specifiche esigenze organizzative dell'Azienda - chiamata proprio in quegli anni a confrontarsi con un nuovo contesto competitivo - ma al contempo offrire al personale nuove opportunità di conciliazione in ottica work-life balance, si è pervenuti alla sottoscrizione di ulteriori Accordi sindacali²³.

Le Intese, recependo le esigenze sopra rappresentate, hanno confermato l'utilizzo del telelavoro domiciliare nel settore del "Servizio info12", anche al fine di agevolare il processo in atto di razionalizzazione di alcune sedi operative sul territorio nazionale, prevedendo il coinvolgimento di ulteriori 110 operatori, sulla base di specifiche priorità di accesso.

Questa fase è stata accompagnata da indagini, sondaggi e rilevazioni volte a seguire da vicino il processo nelle sue dinamiche generali e ad "intercettare" le impressioni degli interessati, dei loro familiari e Responsabili, per cogliere spunti e suggestioni che potessero orientare successive applicazioni. In tale scenario si colloca un approfondito studio condotto a livello universitario, protrattosi per quindici mesi, finalizzato a monitorare 200 telelavoratori domiciliari. L'obiettivo era anche quello di verificare la tenuta complessiva del modello - applicato nell'ambito organizzativo di un call center, tradizionalmente caratterizzato da dinamiche operative piuttosto rigide. L'esperienza risulta essere stata vissuta con soddisfazione dai lavoratori al punto che un'altissima percentuale degli operatori ha manifestato interesse a proseguire il telelavoro, apprezzando i numerosi

²³ Gli Accordi sono stati siglati il 7 novembre 2000 ed il 24 luglio 2001.

vantaggi che tale modalità di svolgimento della prestazione determina sul piano lavorativo, personale e familiare. Positivi i ritorni anche rispetto alla componente ambientale. È infatti emerso che non meno del 60% del campione utilizzava un mezzo fortemente inquinante per raggiungere la sede, con un esborso medio annuo di circa 1.200 euro a persona. La riduzione degli spostamenti derivante dal telelavoro, calcolata sui dodici mesi, avrebbe dunque consentito un risparmio di 94.000 litri di benzina e di 1.050.000 Km, con una minore emissione di monossido di carbonio di 17.721 Kg. Un quadro dunque incoraggiante, confermato dalla progressiva crescita del numero dei telelavoratori domiciliari in ambito *call center*, attestato oggi su 449 unità.

Telecom Italia si connota tuttavia come tipica Azienda di servizi a rete; caratteristica che porta ad immaginare il suo “*stabilimento*” come coincidente con l’intero territorio nazionale, in cui opera in modo capillare con propri uomini e mezzi. Oltre 14.000 veicoli ogni giorno percorrono le strade di tutto il paese per garantire lo sviluppo e la manutenzione delle infrastrutture di rete ed assistere il cliente negli aspetti tecnici. Sentita era dunque l’esigenza di ricercare modalità di lavoro che consentissero un’ottimizzazione degli spostamenti del personale, con l’obiettivo non solo di migliorare l’efficienza del processo e la qualità del servizio ma anche di agevolare il personale tecnico coinvolto e tutelare l’ambiente, integrando le logiche del telelavoro con quelle della “*mobilità sostenibile*”.

Proprio tali esigenze hanno indotto Telecom Italia ad avviare nel gennaio 2002 uno specifico progetto c.d. “*Progetto Panda*” attraverso il quale è stata introdotta la modalità lavorativa in *working out* al personale tecnico - oggi oltre 5.000 lavoratori - impegnato in via pressoché esclusiva all’esterno. L’Azienda ha reso disponibile ai lavoratori un veicolo aziendale e la necessaria strumentazione per ricevere gli ordinativi di lavoro ed attestare la presenza in servizio, in situazione di mobilità. Pur essendo previsti i “rientri” presso il centro di lavoro, non ne è stato fissato il numero minimo, essendo essenzialmente finalizzati al reintegro dei materiali ed all’espletamento di saltuari adempimenti amministrativi. È stata inoltre riconosciuta la facoltà di recesso bilaterale.

A distanza ormai di qualche anno dal suo avvio il bilancio dell’iniziativa appare decisamente positivo: la riduzione delle percorrenze di oltre 3.000.000 di chilometri registrata negli ultimi tre anni e il correlato abbattimento di circa 5.000 tonnellate di CO₂ - contribuiscono peraltro a confermare la bontà dell’approccio anche in termini ambientali.

Di pari passo con lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie, la possibilità di operare da remoto in forme diverse e non sempre standardizzate veniva ad interessare di fatto anche i profili manageriali di tutto il gruppo Telecom Italia, grazie alla disponibilità di dotazioni informatiche, device mobile, posta elettronica e connettività (affermazione dell'*@work*). L'Azienda si stava inoltre preparando a compiere un ulteriore passo in avanti, cogliendo a pieno tutte le potenzialità del telelavoro.

Nel 2007, a seguito di ulteriori Accordi²⁴, viene infatti delineato un articolato percorso che - ponendosi in chiave evolutiva rispetto agli *step* precedenti - ha promosso l'estensione del telelavoro in ambiti organizzativi aziendali diversi ed a lavoratori con "*alta intensità di conoscenza*". Si trattava di superare il tradizionale approccio di Telecom Italia incentrato sul coinvolgimento di figure con profili professionali caratterizzati da competenze standardizzate, con inquadramenti medio- bassi e con vincoli rigidi di orario di lavoro e consentire l'accesso al telelavoro a personale con profili professionali più elevati - c.d. *knowledge workers* - con un notevole livello di autonomia nella gestione delle proprie attività e misurati sul raggiungimento di obiettivi e risultati piuttosto che sulla durata dell'attività lavorativa.

Una prima sperimentazione ha interessato due ambiti organizzativi della Direzione aziendale *Technology & Operations* che assicura lo sviluppo e l'esercizio della rete e dei sistemi informativi di Telecom Italia: il *Testing Labs* e la *Software Factory* di Trento.

Il *Testing Labs* è la struttura dedicata all'innovazione e alla ricerca nel settore delle telecomunicazioni, nella quale si effettuano prima dell'immissione sul mercato test su terminali ed apparati di rete, sui servizi e sui materiali per verificarne la funzionalità, le prestazioni, gli effetti sulla rete, la sicurezza e la vulnerabilità. In tale ambito hanno aderito alla sperimentazione 30 lavoratori che svolgono il lavoro dal proprio domicilio in media per due giorni a settimana. L'iniziativa ha rappresentato anche l'occasione per testare in campo nuovi sistemi per il controllo da remoto di impianti ed apparati e per migliorare la gestione della relazione "*a distanza*" tra i telelavoratori e gli altri colleghi.

Nell'ambito della *Software Factory* di Trento sono gestite le attività connesse allo sviluppo di applicativi informatici. La sperimentazione ha interessato 10 lavoratori con profilo

²⁴ Accordi del 27 luglio 2007.

professionale di *Software Engineer*, che lavorano dal proprio domicilio in media tre giorni a settimana.

Sempre nel 2007, una seconda sperimentazione ha visto coinvolto il personale della Direzione *Technology & Operations* che svolge, in via prevalente all'esterno della sede di lavoro, attività di progettazione della rete fissa in rame; a queste figure è stata riconosciuta la possibilità di aderire al telelavoro nella forma del *Working Out*. In coerenza con le logiche sopra richiamate l'applicazione dell'istituto è finalizzata a testare una diversa modalità che - mutuando alcuni dei meccanismi da tempo in uso nei confronti di una quota rilevante del personale tecnico "esterno" - consente anche a queste figure, al termine dell'attività giornaliera, di depositare l'automezzo sociale in dotazione non più presso la sede aziendale di riferimento ma direttamente presso la propria dimora abituale. In analogia con le altre forme di telelavoro, anche questa vede alternare giornate in *Working Out* - di norma tre per ciascuna settimana (mediamente dodici nell'arco delle quattro settimane) - con rientri in sede, di norma due a settimana ed utilizzo di postazioni condivise. Pur essendo in via prevalente espletata all'esterno, viene anche riconosciuta la facoltà al lavoratore, in via episodica, di poter completare l'attività presso il proprio domicilio.

Rispetto a queste ultime due iniziative e sulla scorta delle precedenti esperienze, si è fatto ricorso a strumenti dedicati per assicurare un'adeguata informazione e formazione preliminare dei lavoratori, per monitorarne lo sviluppo e per raccogliere i *feedback* da parte degli interessati e dei relativi responsabili; i risultati sono stati tutti ampiamente positivi.

2.4.6.2. Poste Italiane S.p.A.

Con il CCNL del 11 luglio 2007 l'istituto del Telelavoro viene regolamentato da un articolo dedicato.

Nel corso del 2008, sottoscritti due specifici accordi sindacali, Poste Italiane ha avviato una sperimentazione pilota del telelavoro nella Funzione Servizi al Cliente e nella Funzione Tecnologie dell'Informazione. Sono state attivate n. 20 postazioni di telelavoro domiciliare (10 risorse per struttura).

Nel 2009 la sperimentazione è proseguita con il consolidamento dei risultati raggiunti in termini di maggiore produttività del lavoro, pari a circa il 30% nel raffronto con gli stanziamenti, e recupero della presenza in servizio per la riduzione media della permessistica,

di circa +30%. Il livello medio di motivazione è cresciuto ed è stato espresso apprezzamento per la formula prescelta del telelavoro “alternato” che consente alle persone di sentirsi partecipi della vita d’ufficio con dei rientri mensili, pur guadagnando in autonomia e concentrazione quando si lavora da casa. I telelavoratori hanno dichiarato, in sede di analisi di clima e interviste mirate, di imparare a distinguere il proprio lavoro da quello che può essere svolto in ufficio, pianificando meglio le proprie attività.

Sono stati apprezzati i vantaggi quali/quantitativi per i dipendenti con un risparmio economico medio giornaliero di circa 8,00 euro (minimo 2,20 - max 15 euro), la riduzione dei tempi medi di percorrenza casa-lavoro di circa 3 ore (minimo 40 minuti - max 4 ore) con forti impatti sul tempo da dedicare alla cura dei familiari, consumo medio di 5 litri di benzina per chi utilizza l’auto (23% dei casi) e i minori impatti ambientali derivanti dalla contrazione delle emissioni di CO₂, causata dall’utilizzo di veicoli a motore.

A fronte dei positivi risultati, è stato avviato un terzo progetto trasversale di telelavoro denominato Inclusione sociale rivolto ad alcune categorie di dipendenti che abbiano difficoltà a conciliare tempi di vita e di lavoro.

Il progetto di Telelavoro Inclusione Sociale ha previsto un canale privilegiato d’accesso al telelavoro per i dipendenti in condizioni di disabilità o con gravi disagi personali e familiari (mamme che rientrano dalla maternità o con figli disabili, persone che rientrano da una lunga malattia, infortunio, aspettativa). Il progetto divulgato a tutto il personale nell’ultimo trimestre dell’anno 2009, ha fatto registrare un buon interesse da parte delle nostre persone con la presentazione di oltre 200 domande, attualmente in trattazione presso le competenti Funzioni del Personale. L’esito positivo delle valutazioni, sempre nel presupposto che le attività svolte dal dipendente siano telelavorabili, permetterà, già a partire dai prossimi mesi, l’attivazione di nuovi telelavoratori; 6 nuovi telelavoratori sono già attivi da inizio 2010, per questa specifica tipologia.

Si tratta di una modalità innovativa che favorisce l’esigenza delle persone di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, mantenendo salva l’integrazione nei processi produttivi aziendali.

2.4.6.3. IBM Italia

Quella dell'IBM è l'esperienza di telelavoro più rilevante in Italia per il numero di addetti coinvolti: circa cinquemila. La sperimentazione ha preso il via nel 1993, quando l'Azienda

ha iniziato a dotare un certo numero di dipendenti del Port-it (un personal computer portatile di grande potenza). Si trattava di dipendenti che trascorrono la maggior parte dell'orario di lavoro fuori dalle sedi aziendali, principalmente venditori e addetti all'assistenza clienti. Il computer dato loro in dotazione era un vero e proprio ufficio portatile che conteneva in memoria tutte le informazioni utili allo svolgimento dell'attività per un lavoro assolutamente mobile: consultare banche dati remote, trovare soluzioni ai problemi dei clienti, fare progetti, ecc.

Va notato che in IBM, così come in molte altre aziende, non tutte le attività che richiedono grossi volumi di stampa realizzati con stampanti o fotocopiatrici sono telelavorabili. Allo stesso modo non sono telelavorabili quelle attività che richiedono strumentazione particolare o costosa. Di seguito vengono descritte le figure professionali coinvolte nel progetto di telelavoro IBM.

Rappresentanti e Assistenti tecnici

Il telelavoro è possibile in quasi tutte le attività dei rappresentanti che prevedano il supporto di strumenti informatici. Ad esempio: rilevamento delle opportunità, preparazione dell'offerta, preparazione del contratto. Va però rilevata la necessità di aumentare presso le filiali le connessioni modem/fax per un pieno utilizzo del Port-it.

Una serie di attività, soprattutto di valutazione e decisione commerciale, richiedono lo scambio di opinioni ed informazioni dal vivo tra le persone. Si prevede quindi una certa continuità della presenza fisica in sede, anche in presenza di telelavoro, almeno fino a quando il livello tecnologico e di costo della teleconferenza, nonché le sue modalità d'uso non permettano un'alternativa economica.

Sistemisti

I sistemisti di filiale svolgono prevalentemente la loro attività presso la sede dei clienti e solo di rado frequentano la sede IBM. Il telelavoro è possibile per quasi tutte le attività normalmente svolte e in particolare per le attività di routine e amministrative:

- consultazione manuali (su CD);
- aggiornamento del software;
- utilizzo della posta elettronica;
- consultazione FORUM (IBM o INTERNET);
- stesura di relazioni o studi per IBM o clienti;
- sviluppo applicazioni.

Restano escluse attività quali:

- riunioni;
- corsi;
- demo;
- test su hardware e software specifici.

I sistemisti di supporto svolgono la loro attività di studio e test presso IBM e di presentazioni/demo e assistenza di primo e secondo livello presso i clienti. In questo caso aumenta la necessità di presenza in sede IBM visto l'uso di hardware e software specifico oltre che di continua interazione con gli altri colleghi che partecipano collegialmente alle attività.

Tecnici di manutenzione

Anche in questo caso valgono molte delle considerazioni sviluppate per i sistemisti compresa la distinzione tra tecnici di filiale e tecnici di supporto.

Dall'ottobre al dicembre 1995, una Commissione paritetica formata da responsabili IBM e dalle Rsu (Rappresentanze sindacali unitarie) ha lavorato per analizzare i pro e i contro del telelavoro, dal punto di vista aziendale, dal punto di vista del lavoratore e dal punto di vista sociale. Il risultato della riflessione è stato riassunto in un documento nel quale si afferma che la particolarità del telelavoro risiede nell'essere un'attività lavorativa svolta fuori dalla sede aziendale, con l'utilizzo di nuove tecnologie che permettono la separazione (fisica) e facilitano la comunicazione (digitale). E' interessante notare come le parti si siano trovate d'accordo su alcuni punti che, in altre situazioni, hanno dato luogo a contenziosi di difficile soluzione. La commissione unitaria di studio sul fenomeno ha stilato un elenco dei vantaggi che sono derivati dall'introduzione del telelavoro in IBM:

Vantaggi aziendali:

- minori costi di nota spese;
- minori costi di sede;
- maggiore "presenza" presso i clienti;
- maggiore produttività ed efficienza;
- pieno utilizzo delle risorse umane;
- maggiore flessibilità;
- maggiore competitività;
- commerciabilità della soluzione;

- riduzione dei tempi di risposta alle richieste della clientela.

Vantaggi individuali

- minori tempi di spostamento casa-ufficio;
- minori costi per lavorare;
- maggiore presenza familiare;
- aumento di professionalità;
- autonomia.

Vantaggi sociali

- minor utilizzo dell'auto;
- maggior presenza presso la propria comunità familiare e territoriale;
- incentivo all'utilizzo di tecnologie avanzate per la comunicazione e l'elaborazione;
- possibilità di lavoro anche al di fuori delle aree sviluppate economicamente.

Gli svantaggi, o vincoli, elencati dalla commissione sono i seguenti:

- possibile isolamento;
- ambiguità dei confini tra tempi e spazi privati rispetto a quelli lavorativi;
- indeterminazione del tempo di lavoro;
- problematiche causate da una diversa organizzazione del lavoro (gestione, controllo, valutazione, ecc.).

I costi più significativi riguardano, invece:

- strumenti di lavoro;
- spese telefoniche;
- spazio e risorse private;
- adeguamento a norma del posto di lavoro.

2.4.6.4. Ericsson Italia

In Italia, Ericsson rappresenta senza dubbio un valido punto di osservazione del telelavoro, considerato che esso è stato introdotto in un contesto altamente concorrenziale in funzione del quale l'Azienda sta orientando la propria organizzazione interna verso un modello maggiormente snello, flessibile e coerente con il mutato scenario economico e sociale degli ultimi anni.

Nel periodo che va da gennaio 2007 a gennaio 2008 Ericsson Italia ha condotto una sperimentazione di telelavoro, predisponendo un progetto pilota attraverso il quale

verificare la concreta possibilità di introdurlo come normale modalità di lavoro. È stato, così, costituito uno specifico gruppo di progetto, in cui sono state coinvolte tutte le aree aziendali.

Ericsson Italia ha colto nel telelavoro non solo la possibilità di migliorare la propria produttività, con riflessi positivi sui clienti e sul proprio business, ma anche di poter ottimizzare alcuni costi legati alla razionalizzazione dell'utilizzo degli immobili aziendali e alla postazione fissa di lavoro per dipendente, oltre che di introdurre maggior flessibilità nella propria organizzazione.

L'attenzione è stata anche mirata a poter migliorare la qualità di vita dei dipendenti attraverso una gestione più elastica dei rapporti di lavoro (autonoma gestione degli orari, dei compiti assegnati, dell'organizzazione della propria attività).

Dalla pianificazione del progetto si è poi passati all'organizzazione vera e propria dell'iniziativa.

Si è ritenuto importante non introdurre il telelavoro tout court, ma individuare un limite temporale in cui iscrivere una prima esperienza pilota attraverso cui potersi rendere conto non solo di potenzialità, rischi, debolezze, ma anche di come l'esperienza sarebbe stata recepita.

Il numero massimo dei partecipanti è stato individuato in cinquanta unità e ne sono stati effettivamente interessati 38, di cui 28 uomini e 10 donne. La selezione ha rispecchiato sostanzialmente, in maniera del tutto casuale, la composizione del personale in forza all'epoca (circa 80% uomini e 20% donne).

Dopo un'analisi qualitativa delle attività prevalenti svolte all'interno dell'Azienda, il gruppo di progetto ha convenuto, per la peculiarità delle stesse, che la maggior parte di queste fossero potenzialmente telelavorabili (attività informatiche, elaborazione dati, progettazione, formazione, ricerca, servizi al personale, amministrazione, servizi di segreteria). L'attenzione si è concentrata in prevalenza sulle figure professionali dei service engineer, technician, consultant, customer project, ascrivibili alle categorie professional e support workers.

Durante la fase organizzativa del progetto sono state coinvolte anche le organizzazioni sindacali, con le quali è stato stipulato uno specifico accordo di sperimentazione.

Ogni telelavoratore ha sottoscritto con l'Azienda uno specifico accordo integrativo del contratto di lavoro, ivi compreso un contratto di comodato d'uso.

Propedeutica all'attivazione del telelavoro è la valutazione, da parte di apposita società incaricata, dei requisiti strutturali di idoneità del luogo di telelavoro (abitazione del dipendente), per tutelare la sicurezza e la salute del dipendente.

La formazione dei telelavoratori non è stata necessaria, in quanto tutti i dipendenti di Ericsson Italia dispongono di una elevata capacità di utilizzo degli strumenti informatici/telematici per lo svolgimento quotidiano delle proprie attività professionali.

Valutato il riscontro assolutamente positivo della sperimentazione anche attraverso la somministrazione di questionari ai telelavoratori e ai manager coinvolti, Ericsson ha, pertanto, deciso di considerare il telelavoro un tipico "way of working" dell'Azienda e, quindi, di estenderlo a regime. Tale nuova modalità "normale" di lavoro in Ericsson è stata oggetto di uno specifico accordo sindacale sottoscritto 17 novembre 2009, il cui contenuto assicura all'Azienda una ampia flessibilità dal punto di vista operativo.

Attualmente i telelavoratori sono circa 250, provenienti da tutte le aree aziendali, ma tale numero è destinato rapidamente ad incrementarsi.

3. ANALISI DI UN SONDAGGIO SUL TELELAVORO

A partire dalla fine del mese di luglio 2010 è stato condotto un sondaggio sui temi del telelavoro somministrando un questionario agli iscritti al Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali (SRDAI).

Il questionario è composto da tre sezioni: una con domande generali sull'intervistato, una dedicata a chi lavora in un'azienda che non pratica il telelavoro e una riservata a coloro che lavorano in aziende che invece praticano il telelavoro.

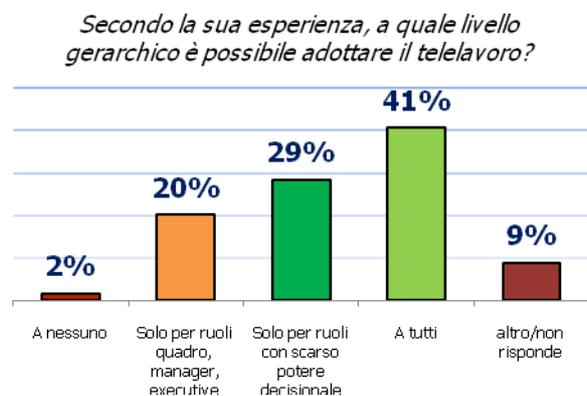
I rispondenti (circa 700 ad ottobre 2010), hanno dichiarato di appartenere per quasi un terzo ad aziende del settore dell'ICT e per un altro terzo ad aziende chimiche o del settore dell'energia - per lo più di grandi dimensioni: il 75% degli intervistati lavora in aziende con più di 250 dipendenti e più di una sede. Un dato per alcuni aspetti sorprendente è che il 24% degli intervistati ha dichiarato di aver praticato il telelavoro e che il 21% lavora in un'azienda che attualmente pratica il telelavoro.

Dall'analisi delle risposte è emerso che l'intervistato è prevalentemente un manager con più di 45 anni, che almeno nel 67% dei casi conosce il telelavoro anche se non lo pratica. Analogamente si è potuto apprendere che almeno nell'85% dei casi esistono in azienda le condizioni tecnologiche ed organizzative per praticare il telelavoro e che secondo l'esperienza del 41% dei rispondenti tale modalità di lavoro può interessare tutti i livelli gerarchici (vd. Figura 3-1). In una domanda successiva è stato chiesto se il telelavoro è applicabile a tutti i settori produttivi o solo ad alcuni quali in particolare quelli che adottano soluzioni di "call centre": nel 60% circa dei casi i rispondenti hanno ritenuto che il telelavoro possa essere introdotto in tutti i settori.

Di seguito si riportano alcuni grafici che riassumono attraverso le risposte fornite la percezione del telelavoro tra gli intervistati. Dai risultati in Figura 3-2 si evince che la grande maggioranza degli intervistati (il 70%) ritiene che il telelavoro abbia come principale vantaggio quello di far risparmiare il tempo per gli spostamenti mentre il 40% ritiene che questa modalità di lavoro introduca dei risparmi per l'azienda a causa di una riduzione dei costi operativi.

Da notare che più del 65% degli intervistati (cumulativamente coloro che hanno risposto "abbastanza" e "molto") sia dell'opinione che il telelavoro consenta di organizzare meglio il lavoro, di valutare oggettivamente i risultati conseguiti e di aumentare la produttività.

Figura 3-1: adozione del telelavoro



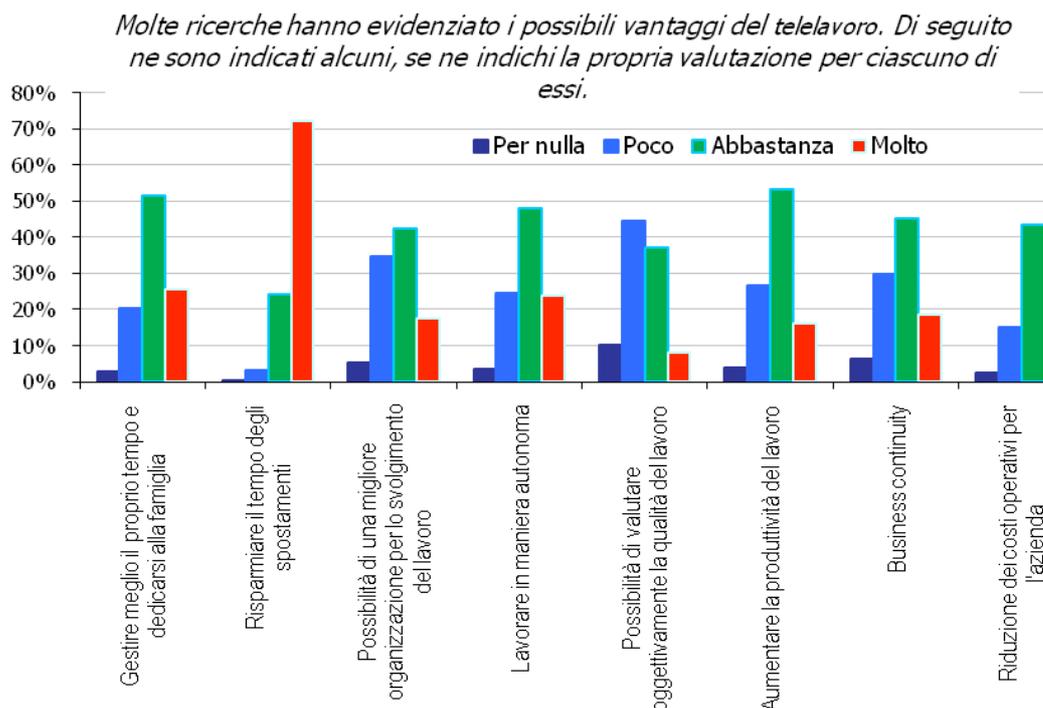


Figura 3-2: vantaggi del telelavoro

Per quanto riguarda le criticità percepite dagli intervistati in merito all'adozione del telelavoro risultano chiari alcuni aspetti (Figura 3-3):

- il 70% ritiene che il telelavoro possa "isolare" il lavoratore dal contesto aziendale;
- l'85% ritiene che al momento non sia chiaro il contesto normativo e che vi sia mancanza di conoscenza e di esperienza in merito;
- secondo il 75% degli intervistati non ci sarebbe l'interesse da parte dell'azienda o del lavoratore;
- secondo il 75% dei risponditori ci sarebbero problemi logistici e di organizzazione del lavoro.

A fronte delle criticità suddette appare però evidente una propensione degli interrogati all'introduzione del telelavoro nella propria azienda. Dalle risposte fornite alla domanda in Figura 3-4 evidenzia come essi ritengano che nell'88% dei casi sia praticabile - almeno parzialmente - il telelavoro nella propria azienda. A fronte del 12% di coloro che non ritengono possibile adottare il telelavoro, più di un terzo degli intervistati ritiene che il maggior ostacolo all'introduzione del telelavoro sia rappresentato dalla necessità di una riorganizzazione culturale (Figura 3-5).

Dal punto di vista del lavoratore sono percepite alcune criticità nel praticare il lavoro a distanza; in particolare resta sempre in primo piano la paura di isolamento del telelavoratore. La consapevolezza che questa modalità di lavoro possa certamente consentire di introdurre parametri di valutazione di processo e di prodotto più efficaci e aderenti alle aspettative programmate sembra non essere sufficiente a dare al telelavoratore la garanzia di una opportunità di carriera analoga ai propri colleghi.

In Figura 3-6 si riportano i dati relativi alle risposte ottenute ad una domanda relativa proprio ai rischi derivanti dal telelavoro. Dalle stesse risposte appare chiaro che sono scarsamente sentiti i problemi relativi alla sicurezza dei dati, alla “fedeltà” del lavoratore che potrebbe in alcuni casi trovare altri impieghi con riflessi sulle risorse umane acquisite.

Il telelavoro rappresenta una delle opportunità per le aziende di aumentare la produttività, ridurre i costi e ottimizzare le risorse umane senza ricorrere alla riduzione del personale. Secondo lei, per quale motivo alcune aziende non adottano questa solu

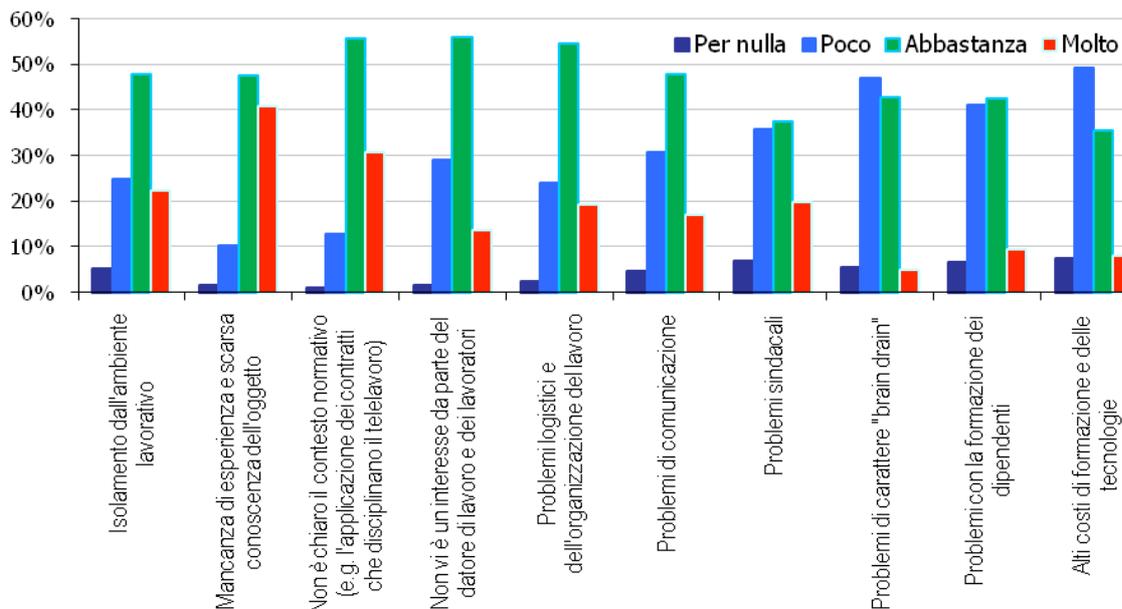


Figura 3-3: motivi della mancata adozione del telelavoro

Nella sezione di questionario riservata a chi non pratica il telelavoro sono state poste delle domande per cercare di valutare l'eventuale propensione o diffidenza all'adozione di tale modalità: anzitutto il 75% degli intervistati asserisce che nella sua azienda è possibile introdurre il telelavoro; il 30% inoltre afferma che adottando il telelavoro aumenterebbe la produttività, mentre per il 72% sarebbe possibile ridurre sensibilmente i costi di logistica (costi di affitto, dei servizi...). Più della metà dei rispondenti (54%) ritiene che sarebbe possibile garantire una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e che sarebbe possibile

abbattere i costi per trasferte e viaggi. Per il 27% degli intervistati - inoltre - si ridurrebbe il fenomeno dell'assenteismo.

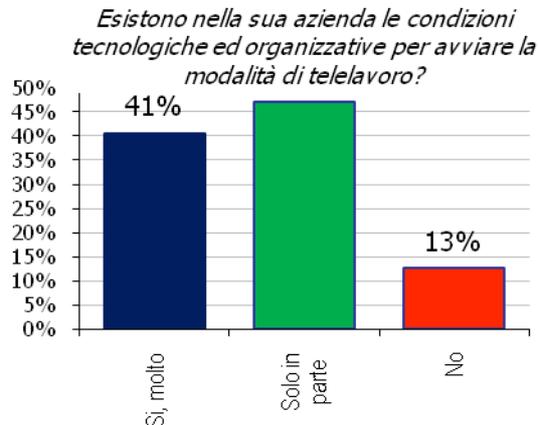


Figura 3-4: possibilità d'introdurre il telelavoro in azienda

Da notare che gli intervistati si suddividono quasi equamente tra coloro che ipotizzano di poter telelavorare 1-2 giorni a settimana, 3-4 giorni a settimana e tutti i giorni della settimana con rientri in ufficio solo occasionali.

Una particolare nota deve essere introdotta in merito alle tecnologie abilitanti il telelavoro: l'85% degli intervistati ritiene che per poter praticare il telelavoro occorre una connessione continua ad Internet a banda larga o ultralarga (fino a 30Mb/s o oltre) in grado di assicurare il collegamento telematico con la propria azienda, mentre il 43% necessiterebbe di servizi avanzati quali teleconferenza/telepresenza. Il 55% degli intervistati dichiara che tale modalità di lavoro potrebbe creare problemi di sicurezza dei dati aziendali.

Dalle risposte riservate a coloro che lavorano in aziende che praticano il telelavoro, è emerso che questa modalità viene praticata in quasi tutti i giorni del mese nel 20% dei casi (meno di un rientro in ufficio a settimana), nell'altro 80% dei casi la statistica è quasi equamente distribuita tra coloro che lo praticano 1 o 2 volte a settimana (36%) e quelli che lo praticano 3 o 4 volte a settimana (44%).

Tra le cause che hanno facilitato l'introduzione di tale modalità ci sono la migliore produttività dei propri dipendenti e il risparmio ottenuto dall'azienda per i minori spazi occupati (minori costi di gestione). Per molti rispondenti (35%) il telelavoro abilita inoltre la possibilità di reclutare personale su un più ampio bacino geografico. Nella maggior parte dei casi il monitoraggio delle performance viene effettuato in itinere (56% delle risposte) mentre solo un telelavoratore su tre viene monitorato mediante controllo ex-post.

Un dato interessante deriva inoltre dal fatto che circa il 90% degli intervistati sostiene che sarebbe possibile, almeno parzialmente, estendere il telelavoro già praticato in azienda sia ad altri livelli della struttura organizzativa, sia ad altre aree funzionali.

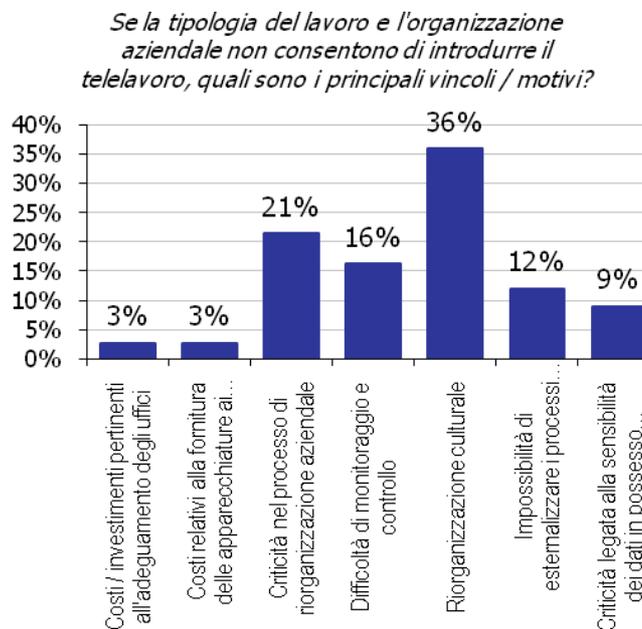


Figura 3-5: vincoli al telelavoro

Dal punto di vista dei mezzi utilizzati dal telelavoratore per comunicare con l'azienda, le risposte fornite sono riepilogate in Figura 3-7. È di rilievo sottolineare che il 90% dei telelavoratori intervistati ritiene che la qualità del lavoro potrebbe essere migliorata attraverso l'introduzione di collegamenti a banda ultra larga (velocità up/down superiori a 30 Mb/s).

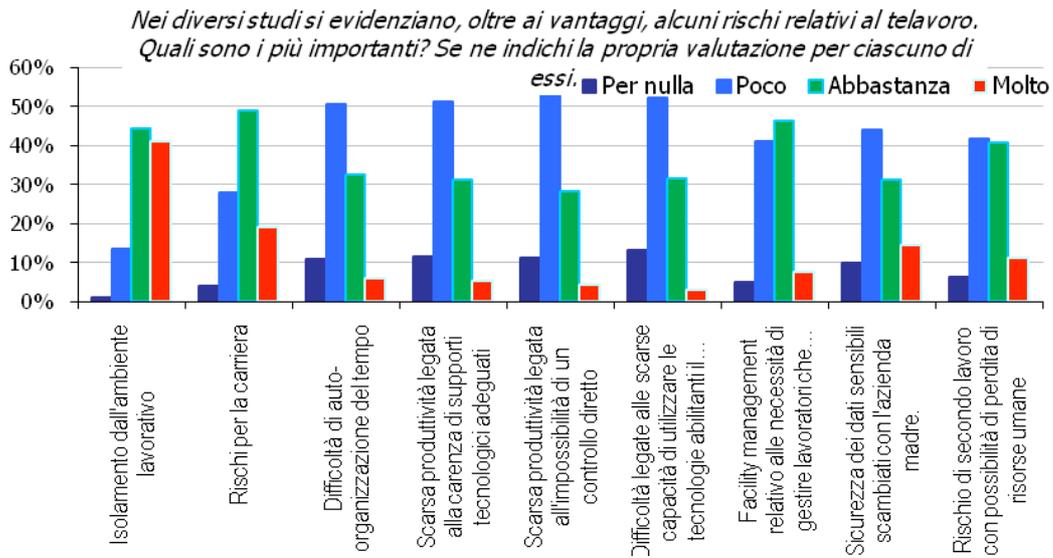


Figura 3-6: criticità percepite nell'introduzione del telelavoro

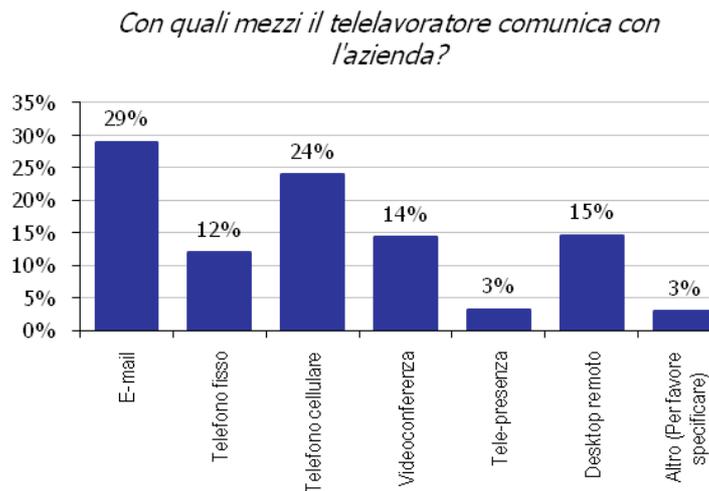


Figura 3-7: mezzi di comunicazione utilizzati dai telelavoratori

4. TELELAVORO: ANALISI DEI POSSIBILI IMPATTI ECONOMICI E SOCIALI NEL COMUNE DI ROMA

L'introduzione del telelavoro nel contesto italiano ed in particolare in contesto regionale deve seguire un'analisi dei benefici che ne derivano e la quantificazione del loro impatto sul sistema sociale, sull'ambiente, sulle singole organizzazioni e sui lavoratori.

I fattori oggetto dell'analisi possono essere raggruppati per obiettivi:

il primo ed il più evidente consiste nella riduzione dell'inquinamento ambientale derivante da una variazione del traffico veicolare. In questo contesto si ipotizza che una crescita dei telelavoratori potrà comportare una riduzione delle autovetture circolanti e, conseguentemente, una riduzione del traffico. Questo, a sua volta, porterà i benefici per l'ambiente in termini di riduzione dei livelli di inquinamento;

il secondo è connesso ad una migliore efficienza nella gestione dei costi operativi per le aziende. Il telelavoro si traduce in una diminuzione dei costi di mantenimento di una postazione di lavoro, di alcuni consumi d'energia, ecc.;

il terzo si basa sulla possibilità di ottimizzare la gestione del proprio tempo, nonché la riduzione dei costi necessari per lo spostamento dei dipendenti (pendolarismo).

Il secondo ed il terzo obiettivo possono essere direttamente misurati sulla base della quantificazione delle singole variabili (per es. il costo dell'abbonamento mensile per coloro che utilizzano i mezzi pubblici per recarsi al lavoro, il costo del carburante per i dipendenti che utilizzano la macchina per raggiungere l'ufficio, i costi operativi per dipendente, ecc.); successivamente è possibile esaminare l'impatto economico in funzione del numero di telelavoratori (in termini assoluti oppure in percentuale al totale delle forze di lavoro).

Per raggiungere il primo obiettivo, invece, è necessario effettuare una simulazione in cui viene costruito un modello matematico che utilizza una serie di dati statistici di traffico in diversi scenari.

4.1 DATI SUL PENDOLARISMO E SUL TRAFFICO A ROMA E IN ALTRE CITTÀ

Il traffico e l'inquinamento rappresentano due aspetti critici per tutto il territorio ed in particolare per Roma che vede crescere sempre più la domanda di mobilità veicolare. La domanda di mobilità dipende in maggior parte dalla tipologia di area urbana che segue diverse fasi di trasformazione nel suo sviluppo (sub urbanizzazione, urbanizzazione, ecc.). Secondo il rapporto di Cittalia del 2009, queste fasi costituiscono il ciclo di vita di una città metropolitana; la mobilità rappresenta una misura di urbanizzazione e nel caso di Roma ha visto negli ultimi anni una crescita costante sia nelle aree della città (core) che nelle aree della cintura metropolitana.

In Tabella 4.1 sono riportati alcuni dati provinciali sul tasso di spostamento nel periodo 2002-2008²⁵.

	Tasso migratorio 2002-2008			Modello di riferimento
	core	ring	area metropolitana	
Bari	0,6%	1,6%	1,4%	Suburbanizzazione
Bologna	4,7%	11,0%	8,5%	Suburbanizzazione
Cagliari	-1,9%	4,5%	2,6%	Suburbanizzazione
Catania	-4,9%	4,0%	1,4%	Suburbanizzazione
Firenze	6,0%	7,7%	7,1%	Suburbanizzazione
Genova	4,5%	6,7%	5,2%	Suburbanizzazione
Messina	-2,3%	1,8%	0,3%	Suburbanizzazione
Milano	4,1%	5,5%	4,9%	Suburbanizzazione
Napoli	-4,7%	-1,2%	-2,3%	Disurbanizzazione
Palermo	-5,1%	5,3%	-0,5%	Disurbanizzazione
Reggio Calabria	3,0%	-0,8%	0,4%	Urbanizzazione
Roma	7,0%	17,2%	10,3%	Suburbanizzazione
Torino	6,3%	6,7%	6,6%	Suburbanizzazione
Trieste	2,7%	3,9%	2,9%	Suburbanizzazione
Venezia	2,9%	7,5%	6,0%	Suburbanizzazione

Tabella 4.1: tasso di migrazione e ciclo di vita delle città metropolitane nel periodo 2002-2008

(fonte: Cittalia 2009)

Come si vede, Roma dimostra il tasso migratorio più elevato rispetto alle altre province esaminate.

²⁵ Rapporto Cittalia 2009

	Limite del primo ring (km)	Numero Comuni		
		Primo ring	Secondo ring	Totale provincia
Bari	26	24	16	40
Bologna	26	36	23	59
Cagliari	21	16	54	70
Catania	16	13	44	57
Firenze	26	25	18	43
Genova	31	45	21	66
Messina	31	32	75	107
Milano	provincia	138		138
Napoli	provincia	91		91
Palermo	36	37	44	81
Reggio Calabria	21	22	74	96
Roma	31	46	74	120
Torino	31	143	171	314
Trieste	provincia	5		5
Venezia	26	22	21	43

Tabella 4.2: definizione dei ring metropolitani, valori assoluti nel 2008 (fonte: Cittalia 2009)

Gli spostamenti casa-lavoro in città rappresentano una delle tipologie di mobilità più significativa per la gestione del traffico urbano. L'analisi dei flussi pendolari casa-lavoro consente di stimare la densità del traffico all'interno della città. Secondo il rapporto Cittalia 2009, i flussi si identificano in diverse tipologie:

La mobilità interna che corrisponde agli spostamenti dei residenti in città verso il posto di lavoro.

La mobilità esterna verso città. I flussi verso Roma che generano gli abitanti fuori città che lavorano a Roma.

La mobilità esterna verso altre comuni/città che rappresenta il flusso casa-lavoro generato dagli spostamenti dei residenti a Roma che devono raggiungere il posto di lavoro regolarmente o occasionalmente fuori città.

La mobilità esterna alla città che è caratterizzata dai flussi che non interessano la città (gli spostamenti tra diverse comuni periferici).

La mobilità esterna rappresentata dagli spostamenti verso Roma e fuori città è la più significativa in quanto influisce sull'intensità del traffico anche all'interno della città.

A titolo di esempio, si riportano alcuni dati relativi al periodo 1991-2001: in 10 anni i flussi pendolari casa-lavoro generati dai residenti fuori comune di Roma che ogni giorno raggiungono la Capitale è cresciuto del 17%²⁶.

	Movimenti casa-lavoro con destinazione le città		
	Anno 1991	Anno 2001	Variazione %
Bari	49.369	40.572	-17,8
Bologna	66.573	67.094	0,8
Cagliari	35.614	40.257	13,0
Catania	40.449	43.769	8,2
Firenze	75.545	70.374	-6,8
Genova	30.567	28.852	-5,6
Messina	8.201	8.079	-1,5
Milano	338.637	321.369	-5,1
Napoli	120.927	109.274	-9,6
Palermo	21.218	26.339	24,1
Reggio Calabria	5.782	5.519	-4,5
Roma	140.252	164.346	17,2
Torino	145.492	129.260	-11,2
Trieste	10.893	10.824	-0,6
Venezia	48.003	45.448	-5,3
Tot. 15 città	1.137.522	1.111.376	-2,3

Tabella 4.3: tendenza dei flussi pendolari casa-lavoro in ingresso nelle città nel periodo 1991-2001 (fonte: Cittalia 2009)

L'analisi dei risultati e il confronto con gli anni precedenti evidenzia che nel 2009 i flussi pendolari (comprensivi di quelli generati all'interno della città) sono in crescita. Roma rappresenta una delle città con l'incremento dei flussi nel periodo 2001-2009 superiore alla media delle altre 15 città prese come riferimento (8,9%)²⁷.

L'analisi del traffico basata sulla percezione della scorrevolezza misurata in 6 città italiane evidenzia che Roma è percepita come una città con una scorrevolezza del traffico molto bassa²⁸.

Di seguito si riportano alcuni dati sugli spostamenti pendolari nelle varie città e sulla frequenza di utilizzo dei mezzi pubblici²⁹. I valori riportati nella Tabella 4.5 includono

²⁶ Rapporto Cittalia 2009.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem.

pendolari che utilizzano più mezzi di trasporto (es. macchina per raggiungere la più vicina stazione e metropolitana per raggiungere il posto di lavoro). Per tale motivo la somma delle percentuali può superare il 100%.

	Movimenti casa-lavoro con destinazione le città (migliaia)			variazione 01-09	
	1991	2001	2009	N. (migliaia)	%
Bari	49,4	40,6	43,0	2,4	5,9
Bologna	66,6	67,1	67,0	-0,1	-0,1
Cagliari	35,6	40,3	40,0	-0,3	-0,7
Catania	40,4	43,8	43,0	-0,8	-1,8
Firenze	75,5	70,4	74,0	3,6	5,1
Genova	30,6	28,9	32,0	3,1	10,7
Messina	8,2	8,1	8,0	-0,1	-1,2
Milano	338,6	321,4	346,0	24,6	7,7
Napoli	120,9	109,3	112,0	2,7	2,5
Palermo	21,2	26,3	28,0	1,7	6,5
Reggio Calabria	5,8	5,5	6,0	0,5	9,1
Roma	140,3	164,3	179,0	14,7	8,9
Torino	145,5	129,3	137,0	7,7	6,0
Trieste	10,9	10,8	12,0	1,2	11,1
Venezia	48,0	45,4	46,0	0,6	1,3
Totale 15 città	1.137,5	1.111,5	1.173,0	61,5	5,5

Tabella 4.4: tendenza dei flussi pendolari casa-lavoro nelle città metropolitane nel periodo 1999-2009
(fonte: Cittalia 2009)

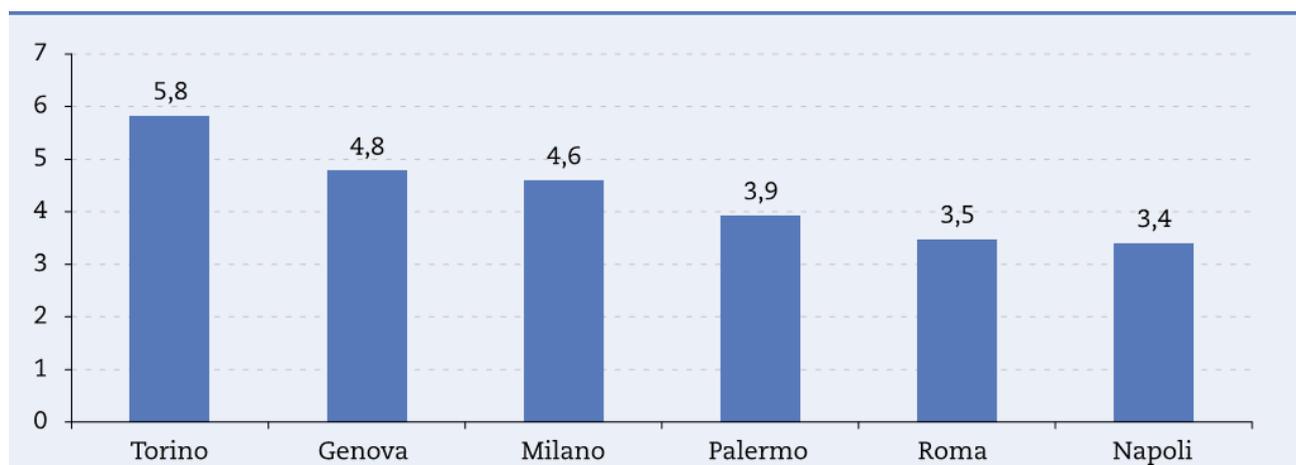


Figura 4-1: scorrevolezza del traffico, media dei voti nel 2009 (fonte: Cittalia 2009)

²⁹ ibidem

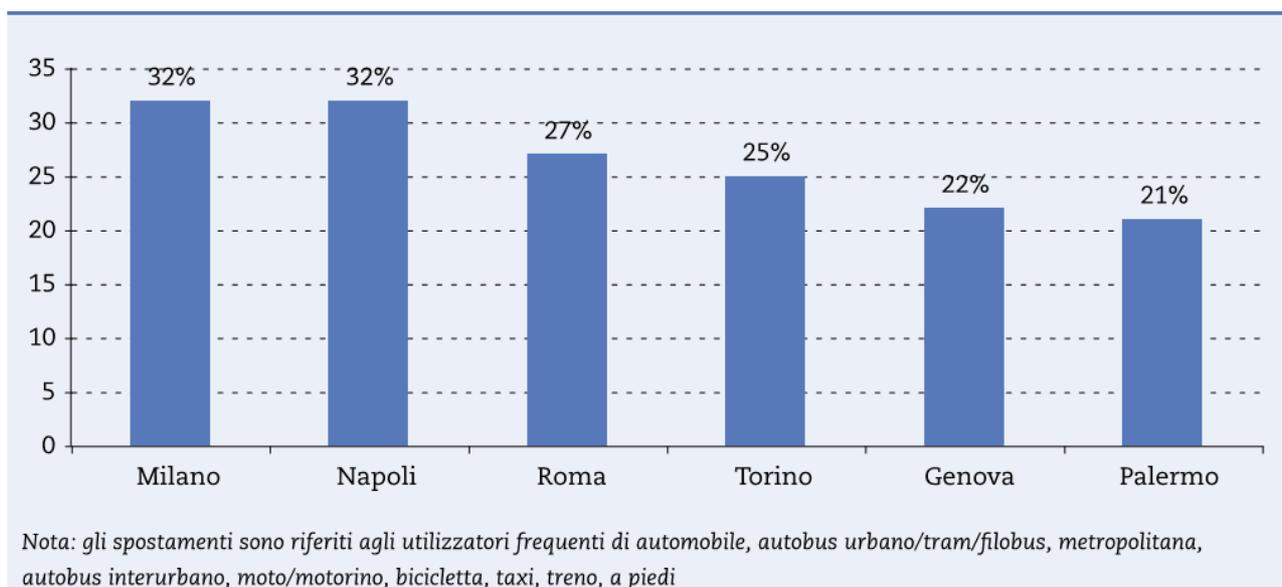


Figura 4-2: spostamenti nell'area urbana, valori percentuali di pendolari rispetto alla popolazione locale nel 2009 (fonte: Cittalia 2009)

	Roma	Milano	Napoli	Torino	Palermo	Genova
Automobile	67	49	52	62	70	42
Autobus urbano/tram/filobus	34	47	40	37	16	37
Metropolitana	31	46	43	16	4(*)	9
Autobus interurbano	6	9	17	8	4	5
Moto/ motorino	19	18	29	8	23	23
Bicicletta	5	24	9	15	6	4
Taxi	4	6	10	6	3	2
Treno	9	10	13	6	3	12
A piedi	66	79	72	71	59	65

Nota: utilizzatori frequenti sono considerati coloro che utilizzano un determinato mezzo di trasporto almeno 3/4 giorni a settimana. I valori sono rapportati al campione comunale
 (*) La metropolitana di Palermo è gestita dalle Ferrovie dello Stato diversamente dalle altre realtà urbane

Tabella 4.5: utilizzo dei mezzi di trasporto frequentemente impiegati per gli spostamenti, valori percentuali al 2009 (fonte: Cittalia 2009)

Quotidianamente il 43% dei romani percorre tra 10 a 30 km, mentre il 35% impiega tra 31-60 e 61-120 minuti per spostarsi³⁰.

³⁰ Rapporto Cittalia 2009

	Roma	Milano	Napoli	Torino	Palermo	Genova
Meno di 10 km	19	32	24	30	36	43
Tra 10 e 30 km	43	44	44	44	39	42
Tra 30 e 50 km	21	13	19	15	15	10
Tra 50 e 70 km	11	6	8	6	7	3
Tra 70 e 100 km	5	2	3	3	2	1
Più di 100 km	1	3	2	2	1	1
media approssimata (in km)	31	25	28	25	22	19

Tabella 4.6: distanze percorse, valori percentuali (fonte: Cittalia 2009)

	Roma	Milano	Napoli	Torino	Palermo	Genova
Non effettua spostamenti regolari	4	6	4	3	7	4
Fino a 30 minuti	12	22	20	26	32	27
Da 31 a 60 minuti	35	35	37	33	31	40
Da 61 a 120 minuti	35	30	29	28	21	23
Oltre 120 minuti	14	7	10	10	9	6
media approssimata (in minuti)	74	60	63	62	58	53

Nota: i valori sono rapportati al campione comunale

Tabella 4.7: tempo impiegato in spostamenti, valori percentuali (fonte: Cittalia 2009)

La diminuzione del traffico stradale non è che il primo e più evidente beneficio derivante da un aumento del numero di telelavoratori da cui si dipanano, per il cittadino e per la comunità tutta, molti altri miglioramenti. Analizzando i dati inerenti alla città di Roma (*“Rapporto Cittalia 2009”*) si nota l’altissimo numero di pendolari che percorrono la rete stradale cittadina (in meno di vent’anni si registra un aumento del fenomeno del 21%, passando da poco più di 140.000 a 179.000) come mostrato in Tabella 4.4.

Sempre nel *“Rapporto Cittalia 2009”* risulta che la media ponderata delle distanze percorse è di 31 km. A questi dati si devono aggiungere quelli sui tempi di percorrenza della distanza casa-ufficio, che in una città congestionata come Roma sono un aspetto prioritario tra quelli che possono influire negativamente sulla qualità della vita: risulta che il tempo medio di percorrenza per ciascun lavoratore è di 74 minuti al giorno.

4.2 COSTI INDIVIDUALI DEL PENDOLARISMO

L'uso giornaliero dell'automobile comporta una serie di costi a cui spesso non si presta la dovuta attenzione, ma che possono gravare sull'economia di un nucleo familiare.

Tramite i dati ACI (Automobile Club Italia) è possibile avere una stima del costo chilometrico di ogni autovettura. Le voci comprese nei costi chilometrici sono le seguenti:

- Quota ammortamento capitale
- Quota interessi sul capitale investito
- Assicurazione RCA
- Tassa automobilistica
- Carburante
- Pneumatici
- Riparazioni e manutenzioni

A partire dai dati disponibili si è stimato un costo medio prendendo come riferimento i modelli di auto benzina e diesel più venduti nel 2009.

Classe	costo al km per modello a benzina ³¹ (€)	costo al km per modello diesel (€)
Berlina di lusso	0,65	0,57
Berlina media	0,51	0,47
Utilitaria	0,29	0,27
Citycar	0,38	0,33

Tabella 4.8: costi al km per classe di autovettura (fonte: ACI)

Sulla base dei costi chilometrici, delle percorrenze medie giornaliere e considerando che in un anno ci sono circa 230 giorni lavorativi, è possibile stimare il risparmio massimo ottenibile da un telelavoratore sui costi di esercizio di una autovettura. Per calcolare il risparmio reale si deve considerare l'effettivo numero di giorni telelavorati³².

Classe del veicolo	Risparmio annuale medio per motore a benzina (€)	Risparmio annuale medio per motore a diesel (€)
--------------------	--	---

³¹ Il costo chilometrico è stimato su una percorrenza annua media di 20.000 km.

³² Si deve notare che l'introduzione del telelavoro può ridurre sensibilmente la percorrenza media annua dell'autovettura utilizzata. Questa variazione può incidere sul costo medio chilometrico che è legato in maniera inversamente proporzionale al chilometraggio annuo.

Berlina di lusso	4634,5	4064,1
Berlina media	3636,3	3351,1
Utilitaria	2709,4	2352,9
Citycar	2067,7	1925,1

Tabella 4.9: risparmio annuale per classe di autovettura

4.3 COSTI SOCIALI PENDOLARISMO

DEL

Alle valutazioni suddette vanno aggiunte alcune considerazioni di carattere sociale.

È immediato constatare che un aumento del numero di telelavoratori da luogo ad una diminuzione delle emissioni inquinanti e delle polveri sottili derivanti dalla combustione dei carburanti utilizzati dalle autovetture.

Considerando l'obiettivo della CE di ridurre a 120g/km le emissioni massime di CO₂ per i nuovi autoveicoli entro l'anno 2012 e prendendo tale parametro come riferimento, si può calcolare quanto segue: assumendo che ogni pendolare percorre in media 31 km al giorno e che l'8% di essi cominci a praticare il telelavoro³³ per un tempo medio di 2,5 giorni a settimana corrispondenti a 115 giorni/anno, si può stimare che:

7.160 pendolari x 31 km/giorno x 120 grammi/km di CO₂ x 115 gg. lavorativi = 3.063 tonnellate di CO₂ risparmiate ogni anno.

In ultimo sembra opportuno valutare gli alti costi sociali derivanti dai sinistri stradali e dalle ospedalizzazioni da essi derivanti. Su Roma si rilevano i seguenti dati³⁴:

Incidenti stradali (valori assoluti):	18.181
Tasso di incidentalità, incidenti stradali per 1.000 veicoli circolanti:	7,1

³³ Di questi si assume che solo il 50% utilizzano le autovetture private per raggiungere il posto di lavoro (7.160 pendolari).

³⁴ ACI 2008.

Feriti in incidenti stradali (valori assoluti):	24.062
Tasso di lesività degli incidenti stradali, feriti ogni 100 incidenti:	132
Morti in incidenti stradali (valori assoluti):	190
Tasso di mortalità degli incidenti stradali, morti ogni 100 incidenti:	1

Per quanto possa essere eticamente difficile dare un valore economico a questi eventi esiste tuttavia una stima della spesa sociale aggiornata al 2009:

Costo sociale degli incidenti stradali (€/anno)		
	Costo sociale totale	Costo sociale pro capite
Roma	€ 968.023.716	€ 356

Tabella 4.10: costo sociale degli incidenti stradali a Roma (fonte: Cittalia 2009)

Sulla base delle assunzioni precedenti si può effettuare una stima del risparmio sui costi sociali ottenibile con l'introduzione del telelavoro nella misura in cui si suppone che il traffico pendolare costituisca il 60% del traffico totale:

Se il costo sociale annuale dovuto al pendolarismo è di € 580.814.230 (60% del costo sociale totale), diminuendo il traffico pendolare dell'8% si avrebbe proporzionalmente un risparmio di circa € 46,5 milioni con un risparmio annuo del 4,8% sul costo sociale totale.

Dal punto di vista dell'impatto sul traffico e sui tempi di percorrenza media delle tratte stradali urbane e periferiche durante le ore di punta, si rileva che nelle situazioni di congestione e di rallentamento, la riduzione del numero di veicoli circolanti derivante dall'aumento del numero di telelavoratori, comporta vantaggi che devono essere interpretati a seconda delle varie situazioni. I modelli analizzati per descrivere il comportamento del traffico³⁵ mostrano una certa sensibilità alla riduzione dei veicoli circolanti su strade dove si riscontrano rallentamenti od ingorghi, ma si nota che

³⁵ In letteratura esistono diversi modelli matematici che descrivono l'andamento del traffico al variare di parametri quali il tipo di strade, il numero di veicoli, la velocità massima consentita. In questo lavoro sono stati presi in considerazione i modelli di Greenberg, di Greenshield e Underwood.

diminuendo il numero di veicoli si verificano miglioramenti che dipendono dalla situazione di partenza.

Il grafico di Figura 4-3 mostra la velocità massima teorica che si può raggiungere su una tratta stradale in funzione della densità dei veicoli presenti, calcolata con il modello di Greenberg.

Se si considera una situazione di congestione quale ad esempio quella in cui i veicoli di lunghezza media di 4,2 metri sono distanziati di 1 metro e procedono a velocità di 2,5 km/h (circa 190 veicoli per km - per corsia) si nota che diminuendo del 10% il numero di veicoli passando a 170 veicoli per km, la velocità aumenta a circa 10 km/h (+300%). In situazioni di traffico intenso ma scorrevole quale ad esempio quella di 110 veicoli per km (velocità di 30 km/h), la riduzione del 10% della densità porta ad un incremento della velocità media di 5 km/h (+16%)³⁶.

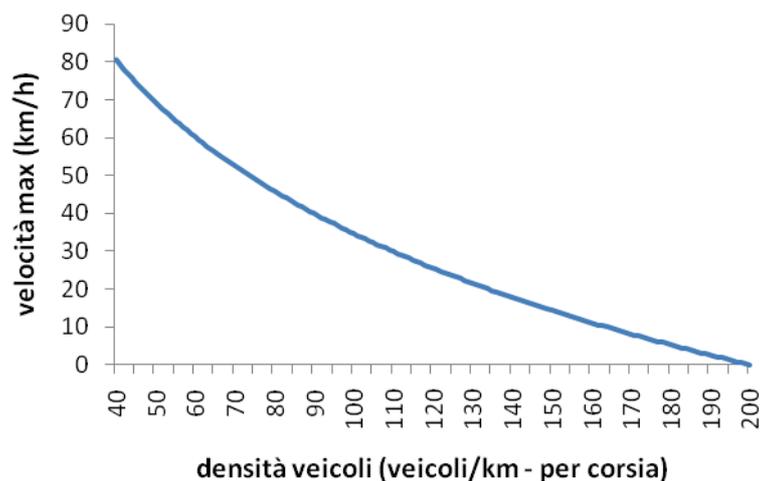


Figura 4-3: velocità massima consentita in relazione alla densità dei veicoli secondo il modello di Greenberg

³⁶ In realtà si deve tenere presente che la riduzione del numero di veicoli circolanti non si riflette direttamente sulla densità di veicoli presenti in strada e questo vale soprattutto nelle situazioni di congestione (vd. effetto imbottigliamento). I dati presentati hanno il solo scopo di indicare come evolve secondo i modelli matematici la situazione del traffico stradale.

4.4 COSTI AZIENDALI

Da un'intervista ad alcune grandi aziende sono emersi alcuni dati relativi al costo medio mensile di un quadro/ dirigente:

VOCE DI COSTO	IMPORTO (euro/mese pro capite)
Cellulare	200
IT (PC, chiavette, licenze sw, assistenza, connettività broadband)	1000
Spazi, arredi, consumi, mensa	3.500
Amministrazione del personale (costo mensile medio pro-capite)	400
Totale Costo medio mensile pro-capite	5.100

Tabella 4.11: costi aziendali medi mensili per lavoratore tradizionale

Tali valori sono relativi ad aziende di grandi dimensioni (più di 250 dipendenti per sede). Per piccole aziende tali costi sono presumibilmente più bassi ma comunque in linea con quelli indicati.

È evidente che tramite meccanismi di desk sharing ed ad una pianificazione delle presenze in azienda è possibile ridurre le voci di costo relative agli spazi, agli arredi, alla mensa ed ai costi di manutenzione delle infrastrutture IT. Per altre voci di costo si assisterebbe probabilmente ad una redistribuzione: aumenterebbero i costi relativi alla telefonia cellulare e si avrebbero costi per la fornitura delle necessarie attrezzature IT a casa del telelavoratore (connettività broadband, PC e sua manutenzione...).

Nel caso ad esempio di una società che adottasse il telelavoro in maniera tale da far lavorare alcuni dipendenti da casa per il 50% del tempo, si otterrebbero i seguenti risultati di costo mensile per ciascun telelavoratore (

Tabella 4.12):

VOCE DI COSTO	IMPORTO (euro/mese pro capite)
Cellulare	300 (+50%)

IT (PC, chiavette, licenze sw, assistenza, connettività broadband)	1.000 (invariato)
Spazi, arredi, consumi, mensa	1.750 (-50%)
Amministrazione del personale (costo mensile medio pro-capite)	400 (invariato)
Totale Costo medio mensile pro-capite	3.450 (-31%)

Tabella 4.12: costi medi aziendali mensili per telelavoratore

A titolo di esempio, per dare una stima dei risparmi ottenibili si potrebbe calcolare che una società di 300 dipendenti che adottasse il telelavoro per il 10% di loro al 50% del tempo potrebbe risparmiare fino a 594.000 euro per anno (-3,1% di costi per il personale).

In realtà tale stima non tiene conto dei costi una tantum relativi alla formazione del personale e all'adeguamento delle infrastrutture IT.

Altri benefici per le aziende che non sono quantificabili ex ante, ma che tuttavia potrebbero emergere consistono nel minore tasso di astensione dal lavoro per malattie e in una maggiore produttività come dimostrano molti studi e ricerche.

5. CONCLUSIONI

Il telelavoro consente di creare nuove condizioni organizzative, culturali e relazionali a vantaggio del sistema impresa, dei dipendenti e dell'ambiente.

È comprovato dall'esperienza delle aziende che già lo praticano e delle quali ne sono stati citati alcuni esempi che mediamente, adottando il telelavoro aumenta la produttività, si riducono i fenomeni di astensione (malattia o altro), si riducono i costi operativi legati alla presenza fisica dei lavoratori in sede e si possono introdurre misure delle performance orientate ai risultati.

Gli studi e le interviste ai telelavoratori hanno evidenziato che essi beneficiano di una generale soddisfazione derivante dalla possibilità di gestire in autonomia il proprio tempo potendo conciliare gli impegni personali e la vita familiare con gli incarichi ricevuti. I telelavoratori generalmente risparmiano sia sui costi di trasporto che sul tempo dovuto agli spostamenti casa-lavoro.

I benefici per la collettività sono sostanzialmente legati al minore impatto dei trasporti sull'ambiente (emissioni CO₂), sul traffico (meno veicoli in circolazione) e sui costi sociali complessivi (meno incidenti, meno ospedalizzazioni, meno giorni di malattia, ecc.).

I risultati emersi da un sondaggio effettuato nella seconda metà del 2010 tra gli iscritti al Sindacato Romano dei Dirigenti di Aziende Industriali hanno messo in luce un forte interesse nei confronti del telelavoro. Tra gli intervistati (per lo più appartenenti ad aziende ICT), circa il 24% ha dichiarato di lavorare in aziende che già praticano il telelavoro, mentre il 85% ha dichiarato che nella propria azienda esistono le condizioni per adottarlo a tutti i livelli gerarchici (41% dei rispondenti).

Da più fronti emerge che a livello europeo, ma soprattutto a livello nazionale, il contesto normativo è immaturo e questo è parzialmente giustificato anche dalla poca esperienza. Tale carenza è stata confermata dalle aziende intervistate (il 50% degli intervistati ha denunciato la poca chiarezza della normativa vigente e la mancanza di esperienza in merito).

Il sondaggio ha confermato la sensazione generale che la mancata adozione del telelavoro in molte aziende sia dovuta prevalentemente ad un problema culturale per cui esso, per alcuni motivi legati alla gestione del personale, non è percepito come una forma di lavoro tradizionale; è indubbio che in un paese come l'Italia è ancora fortemente radicata la convinzione che l'interazione diretta tra colleghi e tra responsabili e collaboratori sia condizione irrinunciabile di efficacia ed efficienza e che il parametro di produttività sia ancora l'orario di presenza sul luogo di lavoro: non è più così, anzi il maggiore livello di motivazione e responsabilizzazione del telelavoratore consente di andare oltre alla normale prestazione lavorativa "in sede", come dimostrano le sperimentazioni sin qui condotte.

In una analisi effettuata con i dati del pendolarismo relativi alla provincia di Roma sono state evidenziate le virtù del telelavoro e il suo impatto sul sistema sociale. In particolare una stima semplificata di come si riducono le emissioni di CO₂ nella Capitale a seguito dell'aumento dell'8% del numero di telelavoratori ha dimostrato risparmi di circa 3000 tonnellate/anno del pericoloso gas serra. Proporzionalmente, a causa del minor numero di veicoli circolanti si otterrebbe un risparmio di circa € 46,5 milioni sui costi degli incidenti stradali corrispondenti ad un risparmio annuo del 4,8% sul costo sociale totale.

Le analisi e le simulazioni effettuate da un gruppo di studio della facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma Tor Vergata hanno mostrato che la riduzione del numero di pendolari che ogni giorno si sposta a Roma conseguente all'introduzione del telelavoro, comporta diversi impatti sul traffico in relazione alle diverse tipologie di strade e di traffico.

Dal punto di vista dei benefici che le aziende potrebbero trarre con l'introduzione del telelavoro è stato dimostrato ogni dipendente, lavorando da casa per il 50% del tempo, porterebbe risparmi sul proprio costo relativo alla sua presenza in azienda del 32%.

Il telelavoro dunque consente di creare nuove opportunità.

La diffusione di questa modalità è correlata alla voglia di cambiare e di utilizzare al meglio le tecnologie per favorire un miglior modello di sviluppo, compatibile con i nuovi scenari economici mondiali ed i vincoli ambientali.

Le tecnologie sono disponibili: si tratta di cominciare a pensare al telelavoro come a una "normale modalità lavorativa", non legata a situazioni o ambienti particolari.

È indubbio che in un paese come l'Italia è ancora fortemente radicata la convinzione che l'interazione diretta tra colleghi e tra responsabili e collaboratori sia condizione irrinunciabile di efficacia ed efficienza e che il parametro di produttività sia ancora l'orario di presenza sul luogo di lavoro.

I risultati citati non devono rimanere fini a se stessi, ma stimolare l'incremento del telelavoro, per sfruttarne potenzialità e economie di scala, nell'interesse delle aziende, della Pubblica Amministrazione, dei dipendenti e dei cittadini tutti.