

## **Lo Stato del Telelavoro in Italia**

*Andrea Provini*

Quaderni del CRATOS

*Serie di Economia*

CTR-E97-002



Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza, Italy

## 1. Le iniziative comunitarie in tema di telelavoro

La discussione sulla diffusione del telelavoro in Italia non può prescindere da una sia pur breve disamina delle iniziative della Comunità Europea in questo ambito. L'organismo comunitario è infatti uno dei principali attori del tentativo di introdurre in modo massiccio questa nuova modalità lavorativa nei Paesi membri attraverso una serie di iniziative che sono cominciate verso la fine del 1994 e che è previsto debbano continuare almeno fino a tutto il 1998.

La strategia della CEE in materia di telelavoro è stata inizialmente tracciata nel *Libro Bianco* dell'allora presidente Jacques Delors discusso dal Consiglio dei Ministri nel dicembre del 1993. Nel documento si prende atto di come "il telelavoro rappresenti uno dei maggiori fenomeni socioeconomici tra quelli indotti dallo sviluppo delle telecomunicazioni" e gli si riconosce un "ruolo fondamentale nel porre freno all'attuale crisi occupazionale che coinvolge l'economia europea"; in particolare il telelavoro deve divenire "il principale attore nella rilocalizzazione del lavoro e delle imprese nelle aree svantaggiate del continente (aree rurali, aree periferiche ed vecchie aree industriali abbandonate)". L'obiettivo che si pone nel documento è quello di arrivare alla somma di "10 milioni di telelavoratori nel 2000" in Europa.

Successivamente, nel giugno 1994, un gruppo di esperti, coordinati da Martin Bangemann, commissario europeo per lo sviluppo industriale e delle telecomunicazioni, ha presentato un rapporto al Consiglio dei Ministri sui modi per costruire una società dell'informazione. Secondo tale rapporto, "i vantaggi maggiori saranno appannaggio di quei paesi che per primi entreranno a fare parte della società dell'informazione, in quanto saranno questi a definire il programma di lavoro per tutti coloro che seguiranno. Dall'altro lato gli Stati che temporeggiano o appoggiano soluzioni di compromesso rischiano di dover fronteggiare in pochi anni drastici cali degli investimenti e forti aumenti nella disoccupazione."

Il telelavoro è la prima delle applicazioni indicate dal rapporto come prioritarie per la creazione di una società dell'informazione. La seguente tabella rappresenta una sintesi di ciò che è stabilito dal rapporto in ambito di telelavoro.

Tabella 1 Il telelavoro nel rapporto Bangemann

<b>Cosa deve essere fatto?</b> Promuovere il telelavoro a domicilio e in uffici decentrati, in modo che i pendolari non siano più obbligati ad effettuare lunghi percorsi per recarsi al lavoro. Dalle postazioni di telelavoro ci si potrà collegare elettronicamente con ogni ambito professionale desiderato, indipendentemente dal sistema utilizzato.	<b>Quali problemi si possono incontrare?</b> Si potrebbero verificare problemi a causa delle minori occasioni di contatto e di promozione sociale. Si dovrà valutare l'impatto sulla legislazione del lavoro e sulla sicurezza sociale.
<b>Chi lo deve fare?</b> Se gli operatori delle telecomunicazioni rendono disponibili le reti necessarie a prezzi competitivi, il settore privato creerà nuove imprese di servizi per fornire l'assistenza necessaria per il telelavoro.	<b>Qual è l'obiettivo?</b> Lo scopo principale è quello di rispettare l'obiettivo di 10 milioni di posti di telelavoro nel 2000 indicato nel Libro Bianco.
<b>Chi ne trae beneficio?</b> Le imprese di tutte le dimensioni e le pubbliche amministrazioni beneficeranno dell'accresciuta produttività, della maggiore flessibilità e della riduzione dei costi. La collettività vedrà diminuire l'inquinamento e la congestione del traffico, nonché i consumi energetici. I lavoratori potranno godere di condizioni di lavoro più flessibili, a vantaggio soprattutto di coloro su cui gravano impegni a domicilio; per gli abitanti di zone periferiche la diminuzione delle distanze andrà a vantaggio della coesione.	

Precedentemente alla redazione dei documenti fin qui descritti, tuttavia, la Commissione Europea aveva già approvato - nel novembre 1993 - un Programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico, valido per il periodo 1995-1998 in cui buona parte delle risorse vengono riservate ai settori della telematica e delle tecnologie dell'informazione. Le tabelle 2 e 3 riprodotte di seguito riportano la dotazione finanziaria del programma e le aree di interesse dello stesso che hanno a che fare, a vario titolo, con il telelavoro ed i relativi finanziamenti.

Nell'ambito di questo programma è poi prevista una serie di iniziative destinate a diffondere il telelavoro nei Paesi membri. Si tratta di 30 progetti, attivati complessivamente da 300 organizzazioni

(aziende, istituti di ricerca, società di consulenza, enti pubblici e privati), con lo scopo di [Gaeta et al., 1995]:

- incoraggiare le aziende a sperimentare reti per il telelavoro;
- esaminare i problemi pratici connessi;
- valutare le nuove esigenze sul piano tecnologico;
- analizzare l'impatto sull'organizzazione delle attività aziendali, sulla competitività, sull'ambiente e sul consumo energetico;
- contribuire alla messa a punto di iniziative coordinate sul piano regionale e nazionale.

Tabella 2 Dotazione finanziaria del IV programma quadro della Comunità Europea

	Milioni di ECU
PRIMA FASE (Ricerca e sviluppo)	10.686
⇒ Tecnologie dell'informazione e della comunicazione	3.405
<i>Telematica</i>	843
<i>Tecnologie della comunicazione</i>	630
<i>Tecnologie dell'informazione</i>	<u>1.932</u>
⇒ Tecnologie industriali	1.995
<i>Tecnologie industriali e dei materiali</i>	1.707
<i>Misure e prove</i>	<u>288</u>
⇒ Ambiente	1.080
<i>Ambiente e clima</i>	852
<i>Scienze e tecnologie marine</i>	<u>228</u>
⇒ Scienze e tecnologie della vita	1.572
<i>Biotecnologie</i>	552
<i>Biomedicina e sanità</i>	336
<i>Agricoltura e pesca</i>	<u>684</u>
⇒ Energia	2.256
<i>Energia non nucleare</i>	1.002
<i>Sicurezza nella fissione nucleare</i>	414
<i>Fusione termonucleare controllata</i>	<u>840</u>
⇒ Trasporti	240
⇒ Ricerca socio-economica	138
SECONDA FASE (Cooperazione con i Paesi terzi)	540
TERZA FASE (Valorizzazione dei risultati)	
QUARTA FASE (Formazione e mobilità)	
Totale dotazione finanziaria	12.300

Tabella 3 Programmi dimostrativi, di ricerca e sviluppo previsti dal IV programma-quadro

<b>Applicazioni telematiche di interesse generale</b>
• Telematica per i servizi di interesse pubblico
⇒ <i>scambi di informazioni tra amministrazioni (TNA/IDA)</i>
⇒ <i>strumenti telematici per la sanità</i>
⇒ <i>sistemi di trasporto integrati ed ottimizzati</i>

- Telematica per la conoscenza
  - ⇒ *ricerca*
  - ⇒ *istruzione e formazione flessibili a distanza*
  - ⇒ *biblioteche*
- Telematica per l'occupazione ed il miglioramento delle condizioni di vita
  - ⇒ *sistemi telematici per le zone rurali*
  - ⇒ *strumenti telematici per gli anziani ed i disabili*
  - ⇒ *sistemi telematici per l'ambiente*
- Attività orizzontali (tecniche da integrare nei sistemi telematici)
  - ⇒ *ingegneria telematica*
  - ⇒ *ingegneria linguistica*
  - ⇒ *ingegneria dell'informazione*
- Azioni orizzontali
  - ⇒ *osservatorio telematico*
  - ⇒ *diffusione dei risultati e promozione della telematica*
  - ⇒ *cooperazione internazionale*
  - ⇒ *formazione*

#### **Tecnologie dell'informazione**

- Tecnologie del software
- Tecnologie per componenti e sottosistemi TI
  - ⇒ *semiconduttori*
  - ⇒ *microsistemi integrati*
  - ⇒ *periferiche per sistemi domestici*
  - ⇒ *tecnologie degli schermi piatti*
- Tecnologie dei sistemi multimediali
- Ricerca a lungo termine
- Gruppo di attività mirate
  - ⇒ *iniziative per i sistemi aperti a microprocessori*
  - ⇒ *elaborazione e reti ad alte prestazioni (Hpcn)*
  - ⇒ *tecnologie per processi industriali*
  - ⇒ *integrazione nella fabbricazione*

Nel seguito verranno descritte le caratteristiche salienti dei suddetti progetti, limitando tuttavia l'esposizione alle iniziative che coinvolgono l'Italia.

#### *Worknet*

Si tratta di un progetto rivolto alla pianificazione, all'implementazione ed alla valutazione di cinque applicazioni-pilota di telelavoro in imprese, industriali e del terziario avanzato, italiane e francesi. Gli obiettivi chiave del progetto sono:

- stimolare gli imprenditori ed i lavoratori a considerare le opportunità offerte dal telelavoro;
- analizzare i problemi che possono sorgere nella pianificazione e nella implementazione di soluzioni di telelavoro e descrivere le soluzioni più opportune, diffondendo i risultati in tutti i Paesi membri della Comunità Europea.

### *Teldet*

L'obiettivo del progetto è quello di generare informazioni comparate riguardo l'applicazione del telelavoro in tutti gli Stati membri, in modo da fornire un'analisi accurata riguardo:

- il grado di penetrazione di questa modalità lavorativa nei settori industriale e del terziario avanzato che compongono l'economia europea e le difformità riscontrate tra i vari Stati;
- il *trend* della domanda e dell'offerta di telelavoro, con particolare riguardo ai cinque maggiori Stati europei (Germania, Francia, Inghilterra, Italia e Spagna);
- le condizioni per lo sviluppo del telelavoro (in particolare le misure politiche) ed i loro cambiamenti nel tempo.

### *Twin*

È un progetto che ha lo scopo di valutare lo sviluppo e l'interconnessione di centri di lavoro specializzati con l'intenzione di integrare persone disabili nel mercato del lavoro a livello paneuropeo.

### *Ebnet*

L'obiettivo di *Ebnet* (*European small Business Network*: rete di piccole imprese europee) è quello di sviluppare una rete pilota che colleghi piccole e medie imprese in Italia, Germania e Regno Unito, in modo da offrire a questa categoria di aziende i benefici di un più ampio mercato, maggiori risorse e maggiori abilità tecniche; benefici che al momento sono riservati principalmente alle grandi imprese multinazionali.

### *Environ*

L'assunto teorico del progetto è che il telelavoro, concepito nell'ambito più vasto delle nuove applicazioni delle tecnologie di comunicazione, incida sull'economia fondamentale attraverso la sostituzione dei trasporti con la telecomunicazione, inducendo cambiamenti nelle tecnologie produttive e nei modelli di consumi della popolazione con logiche conseguenze a livello ambientale.

Lo scopo del progetto *Environ* è quindi quello di analizzare, facendo ricorso anche a modelli matematici, gli impatti prodotti dal telelavoro sull'ambiente nel breve, nel medio e nel lungo termine.

### *Attica*

È una iniziativa che ha come oggetto l'analisi della legislazione di sette Paesi europei (Belgio, Francia, Danimarca, Germania, Italia, Regno Unito e Portogallo) allo scopo di individuare norme o regolamenti che possano essere d'ausilio, o di ostacolo, ad un'ampia diffusione del telelavoro.

Al termine del suo ciclo vitale il progetto dovrà:

- valutare se sia necessario o meno una specifica struttura legislativa in materia di telelavoro;
- formulare raccomandazioni per l'armonizzazione ed il mutuo riconoscimento delle strutture legislative vigenti nei vari Paesi membri in questo ambito;
- identificare eventuali misure economiche e fiscali che possano stimolare un ulteriore sviluppo del telelavoro, soprattutto a livello paneuropeo.

### *Mirti*

Incentrato sull'analisi dei "bisogni degli utenti", questo progetto vuole analizzare la nuova cultura organizzativa che sta alla base delle prime esperienze di telelavoro nei Paesi europei, caratterizzata da una domanda di flessibilità da entrambe le parti. Da parte aziendale, infatti, si richiede maggior reattività alle richieste del mercato; i lavoratori, da parte loro, si aspettano nuovi spazi di autonomia nel lavoro e più tempo disponibile per la vita privata. Questa osservazione potrebbe far supporre che l'esigenza di flessibilità rende obsolete le precedenti forme di regolazione e di controllo del lavoro, dal momento che, tendenzialmente, sembrerebbe non esserci più alcuna ragione valida per una generale standardizzazione del tempo di lavoro e della distribuzione dei compiti e per altre rigide disposizioni.

Se il telelavoratore desidera una maggior flessibilità, ciò richiede, però, un'alta disponibilità personale; in ogni caso, non sarà mai abbastanza disponibile da accettare di lavorare in condizioni di

assoluta precarietà (quasi a intermittenza), dal momento che un certo grado di sicurezza (sociale, organizzativa, legale) vorrà averla anche lui. In effetti, bisogna prendere atto che il telelavoratore si attende una chiara definizione dei suoi compiti, certezza di riferimenti in caso di necessità e sensazione di costituire parte integrante di una rete sociale.

Il progetto MIRTI (*Models of Industrial Relations in Telework Innovation*) si propone la messa a punto di una metodologia di relazioni industriali per produrre schemi di contratto di telelavoro validi a livello comunitario, coinvolgendo soggetti di varia natura: aziende, amministrazioni pubbliche, fornitori di tecnologie, istituti di ricerca, organizzazioni sindacali.

Terreno di studio e sperimentazione saranno alcuni casi, fra loro differenziati, posti in vari Paesi dell'Unione Europea: Italia, Austria, Germania. Partendo dalle più significative esperienze finora realizzate, si studieranno le problematiche che si trovano ad affrontare le aziende, le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni sindacali nel negoziare sia le riorganizzazioni aziendali sia la costruzione *ex novo* di strutture lavorative fondate sul lavoro a distanza (*telework centres*).

Roma TRA.DE.

Il *TRAffic Decongestion teleworking programme* è un progetto che prevede l'analisi e la sperimentazione del telelavoro in una pubblica amministrazione della capitale italiana, nella prospettiva di una valutazione dei suoi effetti in termini di miglioramento della qualità di vita tramite riduzione del traffico verso il centro della città. Avviato nel giugno 1996, il progetto vede coinvolti 40 dipendenti, per i quali è previsto, per lo svolgimento del lavoro a distanza, un assetto misto: essi, infatti, hanno la possibilità di telelavorare sia dalle loro abitazioni che da un telecentro tecnologicamente avanzato, nonché di alternare le due soluzioni.

Diplomat

È il più recente dei programmi attuati dalla Comunità Europea (Luglio '96). Il suo scopo principale è l'elaborazione di una Carta Europea del telelavoro volta a vincere le resistenze ed ottenere il consenso dei responsabili e delle organizzazioni professionali per aumentare l'uso delle tecnologie di comunicazione avanzata nel mondo del lavoro. La Carta si propone di identificare le azioni principali da porre in atto e raccogliere attorno ad esse l'adesione di 2000 personalità del mondo politico, economico e sociale. Consenso che si tradurrà in un impegno a indirizzare la propria attività secondo le linee guida concordate.

## 2. I numeri del telelavoro in Italia e in Europa

Per avere un'idea del numero di telelavoratori esistenti è necessario affidarsi alle stime, spesso discordanti, che Istituti e Enti hanno di volta in volta elaborato [De Nicola, 1996a].

In America, ad esempio, si parla, a seconda delle fonti, di 5 o 8 milioni di persone che telelavorano, almeno per un giorno alla settimana, da un ufficio satellite o più spesso dal loro domicilio. Numero che può arrivare a raddoppiare se si considerano anche i cosiddetti "*guerrilla workers*", vale dire una specie sempre più numerosa di *free-lance* casalinghi, spesso titolari di un *home business* - cioè di un'azienda in casa.

In Giappone i telelavoratori sono stimati in circa 396.000, ma il loro numero sale a poco meno di un milione se si includono anche quelli che lavorano da casa solo per qualche giorno al mese.

Per ciò che riguarda l'Europa, la più autorevole stima è senza dubbio quella elaborata da *Empirica*, un istituto di ricerca tedesco, che ha diretto per conto della Commissione Europea un'indagine multinazionale nell'ambito del progetto Teldet.

Lo studio è stato condotto sottoponendo un questionario telefonico a circa 2.500 dirigenti industriali in Italia, Spagna, Inghilterra, Germania e Francia. Nel questionario il telelavoratore è definito come *un soggetto che lavora da casa o da un ufficio satellite vicino alla propria abitazione, in maniera continuativa o saltuaria, che può essere dipendente dell'azienda o autonomo e, infine, che usa un computer per il suo lavoro e rimane in contatto con l'azienda per cui opera grazie ai sistemi di telecomunicazione.*

In questo modo il gruppo di ricerca è giunto a stimare sia le aziende che adottano il telelavoro, sia il numero di persone coinvolte, come indicato nella tabella 4.

Tabella 4 Stima del numero di telelavoratori in Europa

STATO	N°DI TELELAVORATORI	TELELAVORATORI IN % DELLA POPOLAZIONE > 15 ANNI	PERCENTUALE AZIENDE CON TELELAVORATORI
GERMANIA	149.013	0,22	4,8%
FRANCIA	215.143	0,47	7,4%
INGHILTERRA	563.182	1,21	7,0%
<b>ITALIA</b>	<b>96.722</b>	<b>0,20</b>	<b>2,2%</b>
SPAGNA	101.571	0,32	3,6%
IRLANDA	31.593	1,21	N.D.
DANIMARCA	9.431	0,22	N.D.
OLANDA	27.203	0,22	N.D.
BELGIO	18.044	0,22	N.D.
LUSSEMBURGO	832	0,22	N.D.
PORTOGALLO	25.107	0,32	N.D.
GRECIA	16.830	0,20	N.D.
TOTALE EUROPA	1.254.672	0,44	5,0%

Fonte: *Empirica, Comunità Europea*

Come si può vedere l'Europa del Nord-Ovest vanta una situazione d'avanguardia. Per il particolare tipo di antropizzazione, dispersa su vasti territori, ha puntato su forti infrastrutture di reti telematiche che collegano cittadini nel lavoro e nell'amministrazione. La Gran Bretagna in particolare, che da sola conta quasi il 50% dei telelavoratori europei, ha al suo attivo importanti successi in zone di nuovo sviluppo in Scozia, Irlanda ed Isole del Nord.

In Francia (17% sul totale dei telelavoratori europei) l'amministrazione centrale e locale ha impugnato il problema, ha promosso sperimentazioni ed elaborato schemi, teorie, rapporti e libri.

Germania (11%), Spagna (8%) ed Italia (7,7%) sono invece ad uno stadio iniziale del processo di diffusione del telelavoro. In particolare il nostro paese appare, rispetto ai *partners* europei, in un ritardo generalizzato in tutti i nuovi utilizzi delle tecnologie della comunicazione.

Nel seguito sono documentate alcune esperienze rilevanti di telelavoro che sono avvenute in Italia negli ultimi anni.

### 3. Un'esperienza di centro di lavoro satellite: il centro Caridata a Piacenza

#### *L'azienda*

Caridata Tecnologie Informatiche, costituita a fine 1989 per iniziativa della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (Socio al 60%) con Olivetti Information Service (ora Olivetti Finanziaria Industriale Socio al 40%), opera dal 1990 nella progettazione e produzione di *software*, nella analisi di organizzazione, nella distribuzione di *packages* sviluppati da aziende partner, nella migrazione di sistemi informativi, nell'*outsourcing* e nella formazione di specialisti.

La società conta circa 230 dipendenti, con un fatturato superiore ai 30 miliardi di lire, ed è operante su tutto il territorio nazionale tramite tre sedi: Milano, Perugia e Roma.

#### *Le motivazioni dell'azienda e dei lavoratori*

Nel 1996 un gruppo di dipendenti Caridata, tutti regolarmente assunti e retribuiti con qualifica di capoprogetto e residenti nelle province di Piacenza e Lodi e che svolgevano la propria attività presso la sede di Milano, dopo avere individuato un ufficio in Piacenza in cui operare in una situazione ambientale più vicina alla loro realtà familiare, hanno chiesto alla società di potere telelavorare, avendo così modo di evitare il viaggio ferroviario quotidiano di andata e ritorno a Milano.

La richiesta ha incontrato all'interno della società una immediata disponibilità, dal momento che Caridata stava da tempo valutando la possibilità di adottare soluzioni organizzative, tra le quali anche il telelavoro, volte sia a migliorare la qualità della vita di lavoro dei propri dipendenti, sia a sviluppare il proprio *business* aziendale.

A seguito di queste considerazioni l'iniziativa è partita in giugno 1996.

*Il contesto organizzativo e le soluzioni tecniche adottate*

I telelavoratori Caridata, sette in tutto, appartengono alla Divisione *Outsourcing* (ad eccezione di un telelavoratore appartenente alla Divisione *Software* e Prodotti). Come si è detto, essi sono tutti capiprogetto con responsabilità a livello di area di attività (gestione conti correnti, anti-riciclaggio, attività di sportello): sono quindi responsabili della pianificazione e del controllo esecutivo delle attività svolte da loro stessi, dai collaboratori presso la sede di Milano e da eventuali consulenti esterni.

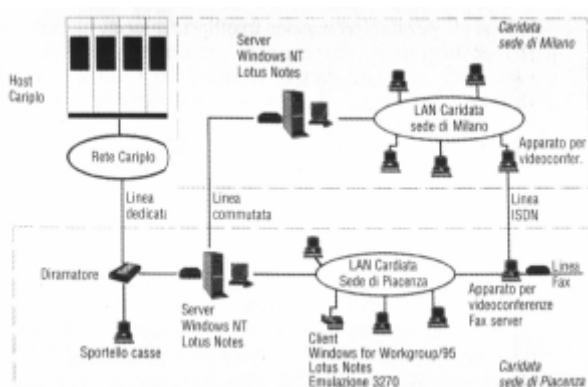
Le attività essi svolte nell'ufficio di Piacenza si concentrano in particolare su tre Casse di Risparmio del gruppo Cariplo (di Carrara, di Città di Castello e di Salerno) e riguardano principalmente:

- un'attività di *help-desk*, consistente prevalentemente nella gestione e nella manutenzione di sistemi informativi sviluppati da terzi, intervenendo in seguito alla verifica di guasti o fermi macchina, assicurando così la continuità del servizio;
- un'attività di sviluppo di nuovi progetti *ad hoc*, definendo metodologie di lavoro, pianificando e controllando l'utilizzo delle risorse e curando il rapporto con il cliente nelle fasi di definizione degli obiettivi e di presentazione del risultato.

Le suddette attività si svolgono attraverso un collegamento continuo *on-line* con i diversi referenti dell'operato del centro: con il calcolatore centrale, con gli utenti (Casse di Risparmio), con i settori sistemistico e schedulazione lavori del fornitore della potenza elaborativa (CARIPLO), con i fornitori dei pacchetti applicativi.

Questo collegamento è reso possibile attraverso gli strumenti e le tecnologie messe a disposizione dall'azienda [Bracchi e Campodall'Orto, 1997]:

Figura 1 Le comunicazioni tra centro di lavoro Caridata e sede centrale



- ⇒ il collegamento con il *mainframe* di Cariplo avviene utilizzando una linea privata X.25<sup>i</sup> che già collegava la locale agenzia della banca con la sede centrale, consentendo di risparmiare notevolmente in termini di costi e tempi;
- ⇒ l'interazione con utenti e fornitori avviene prevalentemente via telefono, rendendo necessaria l'adozione di 4 linee telefoniche e di un centralino telefonico a ricerca automatica con segreteria telefonica attiva dalle 20.00 alle 08.00;
- ⇒ l'interazione con la sede milanese di Caridata avviene tramite appositi strumenti di posta elettronica interna, che permettono di ridurre al minimo le telefonate, di scambiarsi archivi di diverso formato, di ricevere le ricevute di ritorno nel caso di comunicazioni urgenti e di disporre di tutte le applicazioni sviluppate da Caridata;



⇒ il centro è inoltre dotato di un *personal computer*, collegato ad una linea ISDN, che consente collegamenti in conferenza audio-video con la sede di Milano.

#### *L'accordo tra Caridata e Rappresentanti sindacali*

La sperimentazione ha reso necessarie alcune deroghe all'accordo sindacale precedentemente in essere.

Innanzitutto, i telelavoratori hanno provveduto autonomamente ad individuare i locali da adibire a centro di telelavoro ed al pagamento delle relative spese (affitto, riscaldamento, ecc.), mentre la società provvede ai costi dell'attrezzatura e del collegamento. Si tratta quindi di una sorta di "autotassazione" per ottenere un miglioramento della qualità della vita, attuata dai lavoratori impiegando il risparmio del costo del biglietto ferroviario o del viaggio in automobile (più un piccolo contributo personale).

I telelavoratori mantengono lo *status* di lavoratori dipendenti, con la possibilità di interrompere la sperimentazione in qualsiasi momento e di rientrare in sede a Milano.

Essi inoltre devono garantire la presenza sul luogo di lavoro per 8 ore al giorno, con la possibilità di svolgerle, secondo le loro esigenze, tra le ore 08.00 e le ore 20.00.

#### *Un primo bilancio della sperimentazione*

Dal momento (maggio 1997) che il periodo di sperimentazione non è ancora concluso, non sono disponibili valutazioni quantitative tali da permettere di fare un bilancio costi/benefici. Tuttavia sono possibili alcune valutazioni di tipo qualitativo.

I telelavoratori manifestano una piena soddisfazione per l'iniziativa. Il principale beneficio riscontrato è rappresentato dal fatto di non dover più recarsi quotidianamente a Milano. Un calcolo, approssimativo ma efficace, evidenzia come i circa 60 minuti impiegati per coprire la distanza tra Milano-Piacenza equivalgano, in un anno, a 440 ore di viaggio, ovvero 11 settimane se calcolate in tempo di lavoro (8 ore/giorno). Inoltre questo calcolo non tiene conto del fatto, non infrequente, che si poteva rendere necessario fermarsi in ufficio oltre il normale orario a causa di interventi di emergenza, e che ciò determinava la perdita del treno ed il ritorno a casa con ulteriore ritardo.

Inoltre la possibilità di gestire autonomamente il proprio tempo di lavoro all'interno di una specifica fascia oraria fa sì che, a fronte di impegni inderogabili ed esigenze personali, non sia più necessario richiedere mezza giornata di ferie.

Va comunque sottolineato come, tendenzialmente, gli orari dei telelavoratori rispecchino gli orari normali di ufficio, dal momento che l'attività del centro, in particolare quella di manutenzione (prioritaria e non programmabile), deve adattarsi a quella dei clienti e dei fornitori che, generalmente, segue gli orari canonici.

La disponibilità di mezzi telematici ha consentito di superare il timore della perdita di contatti e delle relazioni con la sede centrale, permettendo di integrare pienamente i telelavoratori in tutti i processi organizzativi e le attività aziendali, garantendo loro pari opportunità di comunicazione, di formazione professionale ed avanzamento di carriera.

Sono inoltre previsti rientri periodici, generalmente su base quindicinale, per svolgere quelle riunioni con i colleghi milanesi che sono necessarie per la soluzione di eventuali problemi e per la pianificazione delle attività future.

I telelavoratori inoltre riconoscono di aver acquisito una maggiore intraprendenza ed una mentalità più imprenditoriale. Tutti i problemi che si presentano devono essere risolti rapidamente ed *in loco* e, inoltre, sono gli stessi telelavoratori ad andare a ricercare nuovi clienti e nuove commesse.

Non vengono lamentate situazioni negative (se non per quel che riguarda le limitate dimensioni dei locali adibiti ad ufficio se rapportate con quelle della sede di Milano). Ciò è dovuto in buona parte anche al fatto che i telelavoratori, essendo tutti capiprogetto, erano già abituati ad organizzare in proprio la loro attività lavorativa; oltre a ciò il contenuto stesso delle attività da loro svolte e le modalità di coordinamento e di interazione erano ampiamente collaudate. I componenti dell'ufficio, infatti, si conoscono da molto tempo, provengono da comuni esperienze e sono tra di loro affiatati, e ciò ha reso agevole la convivenza e l'adattamento. Nel contempo la soluzione del centro satellite ha permesso di non perdere in termini di sinergie, di confronto, di dialettica ed interscambio di informazioni, godendo di una situazione di *comfort* in particolare per il fatto di non dovere affrontare lunghi spostamenti.

La soddisfazione espressa dai telelavoratori è sicuramente condivisa anche a livello aziendale, dal momento che il tempo da essi riacquistato viene in parte destinato all'azienda: sono oggi più frequenti, rispetto alla situazione precedente, gli straordinari passati in ufficio, a cui va aggiunta la migliore qualità del lavoro svolto, derivante dalla maggiore concentrazione e dal minore affaticamento.

È sicuramente aumentata la soddisfazione degli utenti del servizio, in quanto i telelavoratori sono oggi immediatamente reperibili, quando invece a Milano i clienti che telefonavano erano sovente costretti per molti minuti ad attendere che si liberasse una linea.

Non vanno poi dimenticati i ritorni in termini di immagine per tutto il gruppo Cariplo, testimoniati da frequenti inviti a seminari ed incontri pubblici.

A tutt'oggi non sono ancora disponibili analisi quantitative sull'efficienza e la produttività del lavoro svolto a distanza. L'unico dato fornito è rappresentato da un incremento dell'1,5% del margine di divisione, attribuibile all'attività del centro, rispetto alla situazione precedente. Questo a fronte di un investimento che nella fase di *start-up* è costato all'azienda poco più di 10 milioni, che comunque la soluzione del centro di lavoro satellite permette di ammortizzare su un organico di più persone.

Si tratta tuttavia di dati provvisori e da prendere con beneficio d'inventario. In ogni caso, a riprova della soddisfazione per l'operato del centro da parte dell'intero gruppo CARIPLO e dell'intenzione di proseguire nell'iniziativa, va segnalato che è stata di recente assegnata, esclusivamente all'ufficio di Piacenza, la realizzazione "chiavi in mano" di un sistema informativo per la società capofila del gruppo.

Si sta inoltre palesando l'intenzione di Caridata di estendere nel breve periodo l'implementazione del telelavoro anche ad altri centri, stante l'esistenza in azienda di un ampio bacino di lavoratori pendolari provenienti dalle provincie di Pavia, Como e Varese, per poter così conseguire benefici ancor più rilevanti rispetto a quelli ottenibili dal decentramento di soli sette dipendenti.

#### 4. Un'esperienza di telelavoro a domicilio: il caso Italtel

##### *L'azienda*

Italtel è una delle maggiori aziende manifatturiere di telecomunicazioni a livello europeo. È presente sul mercato con una offerta *full-line*, dal progetto all'assistenza sul campo, in tutti i settori delle comunicazioni: commutazione, trasmissione, sistemi telematici, reti radiomobili.

L'azienda occupava nel 1995 circa 14.500 persone (rispetto alle 30.000 del 1980). Il *downsizing* aziendale ha investito in particolare il personale diretto ed indiretto di produzione, mentre è aumentato costantemente il numero dei ricercatori impegnati.

Il ramo Ricerca e Sviluppo dell'azienda, quello interessato dalla sperimentazione in esame, occupa oltre 3.300 persone, prevalentemente concentrati nell'area milanese, impegnate su tre linee di prodotto innovative: reti di comunicazione a larga banda, reti per l'offerta di servizi multimediali interattivi, fotonica.

Dal gennaio 1996 un'alleanza strategica operativa ha portato alla creazione di una società congiunta tra Italtel e Siemens Telecomunicazioni, chiamata Italtel S.p.a., partecipata al 50% dalla STET e al 50% dalla Siemens AG, con lo scopo di mantenere la *leadership* sul mercato italiano e di ottenere una maggiore penetrazione sui mercati esteri.

Per effetto dell'alleanza il numero dei dipendenti è salito a 18.000.

##### *Caratteristiche dell'esperimento*

L'Italtel, aderendo al progetto *Worknet* della Comunità Europea, ha avviato nel febbraio '94 una sperimentazione di lavoro a domicilio - tuttora in corso - denominata *homework* '94.

L'obiettivo principale dell'adesione al progetto è quello di verificare - al di là delle teorie - quali benefici potevano effettivamente derivare dall'adozione del telelavoro, con particolare riguardo al [Baroni, 1995]:

a) miglioramento dell'efficienza in termini di:

- aumento della produttività (grazie alla maggiore motivazione dei lavoratori, che risparmiano il tempo di viaggio verso il luogo di lavoro e le interruzioni dell'ambiente d'ufficio),
- riduzione dei costi (degli spazi occupati presso la sede aziendale, dei *benefit* e dei servizi che fanno da corollario alla protratta permanenza dei lavoratori presso i luoghi di lavoro: parcheggi, mense, asili),
  - riduzione dei livelli gerarchici,
- aumento della flessibilità (grazie alla possibilità per l'impresa di creare, a seconda del progetto da attuare e del risultato da raggiungere, gruppi di lavoro scegliendo tra categorie di telelavoratori diversificate sulla base delle competenze specifiche, della dislocazione geografica, della disponibilità in un dato periodo, senza dare particolare riguardo al fattore geografico e di fuso orario e con una necessità minima di viaggi extra),

b) miglioramento nell'utilizzo delle risorse umane e della competitività sul mercato del lavoro attraverso:

- la possibilità di attrarre segmenti della forza lavoro altrimenti inaccessibili (ad esempio perché residenti in zone isolate),
- la possibilità di trattenere lavoratori qualificati che potrebbero altrimenti dimettersi per ragioni oggettive (ad esempio per particolari condizioni familiari o di salute) o soggettive (come l'effettiva propensione verso l'autonomia di gestione nel proprio lavoro e verso condizioni di lavoro più flessibili).

Un'ulteriore motivazione di fondo è quella di fornire un contributo al processo di diffusione del telelavoro anche nel nostro paese, creando così la premessa per nuove opportunità commerciali nel settore di attività in cui l'Italtel opera.

Il compito di progettare e preparare la sperimentazione - le uniche fasi ad essere finanziate dalla Comunità Europea insieme a quelle di sostegno e supervisione dell'iniziativa - è stato affidato alla funzione del personale che, oltre a definire le condizioni normative della sperimentazione stessa, doveva anche convincere il management delle aree d'affari interessate.

Dal canto loro, i responsabili delle *business unit* interpellati, pur dicendosi consapevoli dei potenziali benefici del telelavoro in termini di flessibilità, produttività e costi, hanno manifestato delle perplessità in ordine ai possibili problemi organizzativi e culturali che la sua introduzione avrebbe comportato.

Dal momento che la sperimentazione avrebbe comunque riguardato un numero piuttosto limitato di postazioni di lavoro, la scelta è stata quella di concentrarsi in poche aree, tutte caratterizzate da professionalità medio-alte, utilizzo normale di mezzi informatici, *job* segmentabili e definibili a livello individuale anche quando inseriti in programmi di lavoro collettivi. All'interno delle aree così preselezionate, sono stati individuati i 13 lavoratori che hanno preso parte volontariamente alla sperimentazione.

Questi i dati più significativi sui 13 telelavoratori:

#### I. Dati anagrafici

- 5 DONNE: tutte laureate, tutte sposate, 3 con figli
  - 8 UOMINI: metà laureati e metà diplomati, un solo celibe, 5 con figli.
- In entrambi i gruppi (uomini e donne) i coniugi lavorano: 4 nel settore pubblico, 5 nel privato, 2 come liberi professionisti/e o lavoratori/trici autonomi/e. Solo in 1 caso il coniuge svolge il lavoro di casalinga. Escludendo un nucleo familiare in cui il 1° e il 2° figlio hanno rispettivamente 28 e 22 anni, l'età media dei figli è di 8 anni per il primo e di 6 per i successivi.
- ETÀ MEDIA: 38 anni
  - ANZIANITÀ MEDIA IN ITALTEL: 12 anni
  - INQUADRAMENTO: 2 quadri, gli altri impiegati di alto livello (7° e 8° categoria).

#### II. Aree di attività e mansioni coinvolte:

- RICERCA CENTRALE:
  - \* 4 Progettisti di modelli matematici per la valutazione delle prestazioni di componenti e sistemi.
  - \* 1 Progettista di metodi matematici e di simulazione
- LABORATORIO SOFTWARE SISTEMI PRIVATI:
  - \* 3 Progettisti software
- SISTEMI INFORMATIVI:
  - \* 2 Analisti di *office automation*
  - \* 1 Analista di procedure amministrative
  - \* 1 Analista programmatore
- STRATEGIE, STUDI E MARKETING:
  - \* 1 Specialista studi e analisi tecnico-commerciali.

III. Dislocazione territoriale: otto lavoratori dichiarano di impiegare dai 30 ai 60 minuti per recarsi al lavoro, 3 più di 1 ora e solo 2 dai 15 ai 30 minuti. Per cui la maggioranza degli intervistati impiega, per recarsi sul posto di lavoro, circa 45/60 minuti con qualche punta oltre i 60 minuti.

#### IV. Postazione di lavoro:

- *personal computer* dotato di *Modem-Fax*
- linea telefonica con accesso su numero verde
- applicativi *software*
- *software* emulazione terminale

- stampante laser

#### *L'accordo con le rappresentanze sindacali*

Una volta individuati i partecipanti alla sperimentazione sono state apportate alcune variazioni agli accordi sindacali precedentemente in essere, in quegli aspetti che non potevano non essere toccati dalla specificità del luogo della prestazione lavorativa.

In particolare, a fronte delle preoccupazioni espresse dalla rappresentanza sindacale per le condizioni professionali e di carriera dei lavoratori coinvolti e per il possibile isolamento rispetto all'ambiente aziendale, l'accordo prevede fra l'altro:

- la possibilità di interrompere la sperimentazione in qualsiasi momento, sia da parte del lavoratore che dell'azienda;
- rientri periodici in azienda, con frequenza da programmare con il diretto superiore;
- l'orario di lavoro di durata normale, da distribuirsi nell'arco della giornata a discrezione del telelavoratore (salvo reperibilità di almeno 2 ore giornaliere, da concordare nell'ambito dell'orario normale, per comunicazioni e contatti da parte dell'azienda);
- l'esclusione di prestazioni straordinarie, notturne e festive, salvo il caso di richiesta dei superiori per prestazioni in azienda o presso terzi;
- la partecipazione dei delegati sindacali alle verifiche periodiche sull'andamento della sperimentazione previste per i telelavoratori e per i responsabili delle loro aree d'attività e l'utilizzo dei mezzi di collegamento per inviare ai telelavoratori anche le consuete informazioni sindacali.

E' stata inoltre garantita agli interessati, per la durata della sperimentazione, una cifra forfettaria per coprire le spese aggiuntive sopportate (in particolare l'occupazione di spazio presso il domicilio, il consumo di energia elettrica e la mancata fruizione del servizio mensa gratuita).

#### *Un bilancio dell'esperimento*

La fonte principale è costituita da alcuni questionari che sono stati compilati dai lavoratori e dai loro capi e che sono stati sintetizzati in numerose ricerche sul telelavoro [Bertoldi, 1995 e 1996; Baroni, 1995; Borgna et al., 1996b].

Dalle risposte fornite emerge con chiarezza un elevato livello di soddisfazione complessiva per la sperimentazione e la richiesta di proseguirla.

Dei 13 telelavoratori, 9 si dichiarano "molto soddisfatti", 3 "parzialmente soddisfatti" e uno solo "insoddisfatto" (il quale peraltro abbandonerà la sperimentazione dopo i primi sei mesi<sup>ii</sup>).

Tutti i 6 responsabili si sono a loro volta dichiarati soddisfatti del lavoro svolto dai telelavoratori e hanno auspicato la prosecuzione del programma.

Nella seguente tabella sono indicati fattori di successo dell'iniziativa, e cioè i principali vantaggi del telelavoro, che sono stati individuati, in ordine decrescente di importanza, dai diretti interessati.

Tabella 5 Fattori di successo del telelavoro in Italtel

<i>Telelavoratori</i>	<i>Responsabili</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento della qualità del lavoro svolto</li> <li>• miglioramento della qualità della vita</li> <li>• miglioramento della vita familiare</li> <li>• più concentrazione / minori disturbi</li> <li>• aumento della produttività</li> <li>• benefici per l'ambiente</li> <li>• aumento del tempo libero</li> <li>• possibilità di analisi più approfondite e complete dei progetti assegnati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento della produttività</li> <li>• aumento della qualità del lavoro svolto</li> <li>• maggior coinvolgimento in attività innovative di verifica, revisione e controllo del lavoro svolto dagli <i>homeworkers</i></li> <li>• maggiore focalizzazione e concentrazione dei telelavoratori in attività di ricerca</li> <li>• aumento della disponibilità del lavoratore</li> <li>• aumento del grado di soddisfazione dei lavoratori</li> </ul>

Il principale beneficio atteso dall'azienda, il miglioramento delle prestazioni indotto dal telelavoro, sembra dunque trovare conferma sia nelle valutazioni dei responsabili che nell'autopercezione dei telelavoratori (12 su 13 hanno risposto positivamente alla domanda specifica).

I responsabili valutano l'incremento medio della qualità del lavoro svolto nel 25%, rispetto alle prestazioni precedentemente fornite in azienda, ed attribuiscono tale miglioramento alla maggiore formalizzazione degli obiettivi individuali, dei piani di lavoro e dei tempi di avanzamento richiesta dalla presenza dei telelavoratori nelle aree di competenza.

I telelavoratori, invece, attribuiscono l'incremento delle loro prestazioni alla possibilità di avere una maggiore concentrazione, con minori occasioni di "disturbo". Con questo termine essi fanno

riferimento sia alle inevitabili distrazioni dell'ambiente aziendale, sia all'assegnazione di compiti estemporanei, di supporto o comunque di minor rilievo, che durante la giornata possono distogliere l'attenzione dalle mansioni principali; in questa seconda accezione il termine indica pur sempre prestazioni attese, che possono però essere fornite in modo più concentrato, ad esempio in uno dei giorni di rientro in azienda.

Tra gli effetti positivi più citati dai telelavoratori c'è il miglioramento della vita familiare, reso possibile dalla maggior quantità di tempo disponibile, grazie soprattutto all'eliminazione dei tempi di percorrenza casa-azienda, e dalla possibilità di gestirlo in relazione alle proprie esigenze. Su questo aspetto ha senz'altro influito positivamente sia la relativa disponibilità di spazio (le abitazioni hanno una dimensione media di 105 metri quadri con 3/4 stanze ciascuna), che ha permesso a 7 dei 13 lavoratori di avere un locale riservato al posto di lavoro, sia il fatto che la maggior parte dei coniugi svolgono un'attività lavorativa esterna (9 su 12).

Appare inoltre rilevante che solo 3 dei telelavoratori abbiano riscontrato "difficoltà nel gestire le responsabilità nei confronti della famiglia e del lavoro data la minor nettezza della linea di demarcazione tra i due mondi", e che solo in un caso queste difficoltà si siano tradotte in un aumento dei conflitti in ambito familiare.

Si è potuto notare inoltre che pur in presenza di figli piuttosto piccoli, solo 2 intervistati (su 8 famiglie con figli) hanno dichiarato di avere organizzato in modo diverso la cura dei figli. Prima dell'esperimento, (presumibilmente anche durante), ci si affidava principalmente all'asilo nido (4 casi) o alla *baby sitter* (2 casi); agli ultimi posti figurano i nonni-parenti (1) e il coniuge (1).

Dopo l'esperimento le due persone che hanno effettuato modifiche hanno rispettivamente ridotto le ore di permanenza all'asilo nido/scuola materna e attuato un'alternanza dei compiti con il coniuge partner. Si può così constatare che cadono alcune ipotesi riguardo alle motivazioni dell'adesione ad un'esperienza di telelavoro. Chi ha accettato non è stato spinto in modo determinante da necessità essenzialmente pratiche nell'accudire figli piccoli.

Oltre agli aspetti positivi sopra descritti si sono evidenziate delle criticità, soprattutto da parte dei telelavoratori, sintetizzate nella tabella seguente.

Tabella 6 Aspetti critici del telelavoro in Italtel

<i>Telelavoratori</i>	<i>Responsabili</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunità di carriera</li> <li>• limitata interazione con i colleghi</li> <li>• rischio di dedicare troppo tempo al lavoro</li> <li>• rischio di isolamento professionale</li> <li>• limitazioni dei mezzi a disposizione</li> <li>• scarsità delle informazioni sulla vita aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limitazioni nei collegamenti (voce e dati in contemporanea, oppure da più punti geografici)</li> <li>• riduzione della comunicazione informale</li> <li>• necessità di maggior flessibilità nella gestione dei rientri in azienda</li> <li>• velocità e affidabilità dei collegamenti</li> </ul>

I telelavoratori sembrerebbero dunque soffrire per la ridotta interazione con i colleghi e avvertire un rischio di isolamento, con conseguenti preoccupazioni per le loro future opportunità di carriera. I lavoratori in questione hanno più volte ribadito, anche negli incontri periodici di verifica, l'importanza dei rientri in azienda (la norma è di una volta la settimana, ma in non pochi casi si passa a due volte, mentre in un solo caso la cadenza è più ampia); hanno auspicato un maggior coinvolgimento dell'azienda per un progressivo ampliamento del numero dei partecipanti alla sperimentazione; hanno richiesto di accedere regolarmente, attraverso la posta elettronica, alle informazioni di carattere generale sulla vita aziendale.

L'importanza dei rientri in azienda è sottolineata anche dai responsabili, che ne privilegiano però la funzionalità rispetto alle esigenze della specifica attività piuttosto che la frequenza o la regolarità: è stata, ad esempio, ipotizzata una maggior presenza, anche di lunga durata, nelle fasi di *start-up* dei progetti e di definizione delle specifiche, mentre si può pensare a cadenze molto più rarefatte nelle fasi di sviluppo dei progetti stessi.

Il rischio potenziale di "dedicare troppo tempo al lavoro" è avvertito da almeno 4 dei 13 telelavoratori. Va comunque detto che, in base alle risposte alle domande relative alla strutturazione del proprio tempo lavorativo, più della metà degli interessati ha affermato di aver mantenuto, in linea di massima, gli stessi orari dell'ufficio; 4 l'hanno invece diversamente distribuito nell'arco della giornata, mentre 2 utilizzano anche ore notturne.

La "colonizzazione della notte", così definita dai ricercatori, si è maggiormente evidenziata in rilevazioni eseguite un anno e mezzo dopo l'inizio della sperimentazione. Dopo le fasi iniziali

dell'esperimento, in cui si tendeva a riprodurre anche a casa l'orario dell'ufficio, gran parte del gruppo ha svolto un lavoro per l'azienda, "qualche volta" o "spesso", di notte, nei *week-end* o nei giorni festivi; in particolare 8 persone "qualche volta" contro 6 di un anno e mezzo prima, 4 persone "spesso" contro 2.

Le "fasce di reperibilità" giornaliere per i collegamenti con l'azienda si concentrano soprattutto nella mattinata, mentre sono pochi quelli che preferiscono il primo pomeriggio: si osserva, in definitiva, che il maggior impegno lavorativo tende a collocarsi soprattutto in una fascia mattutina "allargata", che va pressappoco dalle 9 alle 15.

### *Conclusioni*

Sulla base dell'esperienza fin qui condotta da Italtel è possibile individuare taluni elementi la cui mancanza può pregiudicare la riuscita di qualsiasi iniziativa di questo tipo.

Quello che sembra assolutamente essenziale è [Baroni, 1995]:

- un progetto chiaro nei presupposti, negli obiettivi e nello sviluppo delle azioni
- una adeguata preparazione, prima dei capi e poi dei telelavoratori
- una organizzazione dedicata.

In una realtà industriale che, come nel caso dell'Italtel, ha una lunga tradizione di "fabbrica"<sup>iiii</sup> lavorare ha sempre significato entrare al mattino timbrando il cartellino, occupare un posto di lavoro, interagire col capo e con i colleghi e quindi svolgere la propria attività sotto l'occhio, con la guida e con il controllo dell'azienda.

Per i capi, in una organizzazione di questo tipo, la gestione del personale direttamente coordinato si concepisce come la possibilità di poter intervenire in qualsiasi momento sull'attività svolta dai dipendenti, per valutarla, correggerla, accelerarla o modificarla, cercando un controllo diretto e "visivo" che può ovviare alle carenze delle fasi di pianificazione e programmazione delle attività, e talvolta sostituirle del tutto.

Questo meccanismo - insieme, probabilmente, a quello, fondamentale, della paura della perdita del ruolo e della posizione stessa - sembra essere scattato anche in Italtel quando dalle ipotesi di introduzione del telelavoro si è passati ad un progetto concreto. Si è già accennato alle reazioni di molti responsabili di funzione, che si sono opposti alla sperimentazione con la giustificazione dell'impossibilità di mettere a rischio attività di importanza strategica introducendo questo potenziale elemento di "turbativa".

Si tratta di reazioni che occorre prevedere e prevenire attraverso una adeguata opera di informazione e formazione che sia diretta a sollecitare ed affinare l'attitudine a programmare bene l'attività del personale dipendente e sviluppare la capacità di integrazione di attività che non si svolgono continuamente sotto il proprio sguardo. Sono risultati che possono essere ottenuti, in tempi ragionevolmente brevi, anche "in corso d'opera".

Meno difficile, ma non meno importante, attuare una adeguata informazione e formazione nei confronti del personale che intraprende la strada del telelavoro. Poiché si tratterà quasi sempre di persone che vi accedono su base volontaria e quindi motivate alla sua riuscita, il problema sarà soprattutto quello di dare la precisa sensazione che l'azienda sa quello che vuole e quello che fa<sup>iv</sup>, che conosce i problemi e li fa conoscere con trasparenza, fornendo o predisponendo gli strumenti necessari per risolverli.

Fondamentale, in questo senso, è la predisposizione di una organizzazione dedicata. Anche una esperienza limitata come quella in atto in Italtel dimostra come questa sia assolutamente necessaria, soprattutto nelle fasi iniziali, quando le richieste di supporto dei telelavoratori sono più numerose e non possono essere tempestivamente soddisfatte da strutture per le quali il telelavoro è soltanto uno dei tanti "clienti" interni.

E' perciò opportuno che un progetto di telelavoro a domicilio preveda l'individuazione di precise responsabilità in merito alla realizzazione delle azioni necessarie per l'avvio dello stesso, e delle attività di mantenimento e supporto diretto dei telelavoratori, che non possano essere affidate agli enti di appartenenza, costituendo, se le dimensioni lo giustificano, anche strutture *ad hoc*, coordinate da un unico responsabile.

## **5. Un'esperienza di telelavoro mobile: il caso IBM Italia**

### *La struttura del progetto*

Il progetto di telelavoro attuato presso la sede italiana IBM, denominato "PORT-IT", ha interessato sin dalla fine del 1994 circa 850 persone, divenute oggi 3000 (che costituiscono circa il 20% del personale di IBM Italia).

Sinteticamente le figure professionali coinvolte nel progetto sono [Borgna et al., 1996b]:

1. Rappresentanti commerciali (37,4% dei telelavoratori IBM), che interagiscono direttamente con alcuni clienti specifici, quando si tratta di aziende o organizzazioni di dimensioni rilevanti, oppure che seguono territorialmente alcuni settori caratterizzati dalla presenza di aziende di piccole-medie dimensioni.
2. Sistemisti (o *system engineer*: 21,7%), esperti di *software* che intervengono direttamente presso i clienti per risolvere eventuali problemi di malfunzionamento dei sistemi operativi o dei programmi applicativi installati, oppure per personalizzare il *software* in base alle specifiche tecniche che sono richieste dal cliente stesso.
3. Dirigenti e manager (16,5%), che hanno incarichi gestionali che comportano la responsabilità diretta di risorse umane, o con responsabilità di processi o di progetti specifici pur non avendo collaboratori diretti.
4. Consulenti interni ed altri *professional* (17,5%), cioè figure professionali di elevata qualificazione con compiti di responsabilità in settori commerciali, in prevalenza, o di supporto. Possono essere responsabili di progetto oppure gestori di processi, o sottoprocessi, particolari.
5. Altre figure professionali (6,8%); si tratta di una categoria residuale che comprende professionalità non facilmente collocabili nei gruppi visti in precedenza: amministrativi, personale di supporto o addetti all'assistenza tecnica ai clienti.

L'iniziativa IBM consiste nel fornire alle figure professionali sopra descritte un vero e proprio "ufficio mobile" denominato, appunto, PORT-IT e costituito da:

- un *personal computer* portatile di grande potenza dotato di schede di collegamento *modem-fax*,
- una stampante, portatile, di piccole dimensioni e di alta qualità,
- una applicazione *software* sviluppata all'interno dell'azienda che consente di aggiornare in tempo reale una "copia" dei sistemi informativi aziendali contenuta nel PC portatile,
- un numero verde col quale i lavoratori mobili possono collegarsi ai sistemi informativi aziendali e aggiornare la propria stazione di lavoro.

Il tutto è contenuto in una borsa che non supera il peso di 4/5 chilogrammi.

Nella situazione tipica, un lavoratore mobile che aggiorna regolarmente la propria stazione di lavoro avrà all'interno del proprio ufficio mobile copia dei sistemi centrali in tutto e per tutto uguali a quelli disponibili in qualsiasi ubicazione aziendale.

A fronte dell'adozione del PORT-IT, in azienda sono stati attuati processi di riorganizzazione degli spazi di lavoro. In alcune sedi, infatti, sono state introdotte le cosiddette scrivanie *shared*. In considerazione del fatto che alcune persone che operano nel territorio hanno meno bisogno di prima di lavorare in ufficio, sono state create zone di lavoro condivise attorno alle quali "orbita" un certo numero di lavoratori dotati del PORT-IT. Nell'ambito di questi spazi si possono trovare i servizi necessari per lavorare quando si è in ufficio: scrivanie, connessioni con i sistemi informativi, stampanti di qualità, telefoni.

I motivi che stanno alla base del progetto risalgono all'evoluzione che coinvolge le moderne strutture di *marketing* e di commercializzazione.

Negli ultimi anni molte organizzazioni si sono impegnate in un enorme sforzo volto al miglioramento dell'efficienza complessiva attraverso [Failla, 1995]:

- ⇒ il miglioramento dei processi produttivi e della gestione delle scorte;
- ⇒ il costante miglioramento della qualità;
- ⇒ l'avvio ed il perfezionamento dei processi di automazione;
- ⇒ l'ottimizzazione dei processi di ricerca e sviluppo;
- ⇒ il superamento dei modelli organizzativi gerarchico funzionali e lo sviluppo di modelli reticolari;
- ⇒ l'ottimizzazione delle funzioni dedicate al supporto generale e all'alta direzione con il ridimensionamento delle funzioni di *staff*.

In questo ambito, grande rilievo ha assunto la razionalizzazione della rete di *marketing* e commerciale delle imprese industriali e di servizio. Tutte le iniziative rivolte in questo senso sono state mirate sia al miglioramento dei punti di contatto con il mercato, sia alla riduzione dei costi grazie all'ottimizzazione nella distribuzione territoriale delle competenze con la concentrazione spaziale delle strutture e la nascita di poli nelle città di maggiori dimensioni.

Ma il progressivo abbandono delle aree più periferiche non può ovviamente comportare il venire meno della presenza della grande impresa. Si rende necessaria una trasformazione di tale presenza, che

non può essere più caratterizzata dalle classiche filiali ma da strutture più agili e meglio inserite nel tessuto socioeconomico locale.

Per il rappresentante commerciale diretto diventa essenziale operare direttamente nel territorio, rimanendo, nello stesso tempo, all'interno del flusso informativo e decisionale aziendale. È quindi necessaria una organizzazione molto decentrata e, nello stesso tempo, integrata: il telelavoro mobile costituisce la risposta ottimale a questo bisogno.

#### *Un bilancio dell'iniziativa*

Il progetto di lavoro mobile sviluppato presso la IBM viene monitorato attraverso la periodica somministrazione di questionari ai lavoratori interessati, per valutarne il grado di soddisfazione e per cercare di individuare le competenze tecnologiche, professionali ed organizzative di cui le persone dovranno dotarsi per sfruttare al meglio le potenzialità che questa tipologia di telelavoro, il lavoro mobile appunto, offre [Borgna e Failla, 1995; Failla, 1995; Borgna et al., 1996a e 1996b].

In generale, si registra un più che soddisfacente livello di accettazione da parte degli utenti. Ciò è confermato dal giudizio estremamente positivo espresso sulla qualità dell'*hardware* e del *software*. La grande maggioranza degli intervistati è molto o abbastanza soddisfatta delle modalità di distribuzione del PORT-IT e la quasi totalità (92%) è soddisfatta del PORT-IT come strumento di lavoro.

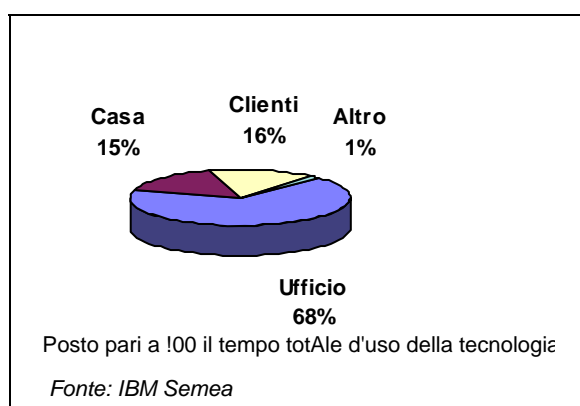
#### I modi ed i tempi di lavoro

Caratteristica essenziale del progetto è la possibilità per gli utenti di collegarsi via telefono ai sistemi informativi centrali dell'azienda. L'uso di questa modalità di collegamento è di conseguenza un indice assai significativo dell'effettivo uso del PORT-IT come strumento di telelavoro. Infatti *l'elemento che distingue il telelavoro dal semplice lavoro mobile consiste proprio nell'uso del PORT-IT come strumento per effettuare a distanza operazioni che senza il collegamento con i sistemi informativi non si sarebbero potute realizzare.*

La percentuale di coloro che usano il collegamento via telefono fino a cinque volte in una settimana è pari al 65,5%. Si può quindi concludere che più della metà degli utenti usa il telefono, in media, per effettuare un collegamento dall'esterno dell'azienda per ogni giorno lavorativo: le attività svolte sono essenzialmente la posta elettronica, le interrogazioni di *data base* centralizzati, l'aggiornamento della propria stazione di lavoro. Inoltre, il 16,1% dei telelavoratori si collega da 5 a 10 volte alla settimana, il 6,7% più di 10 volte, mentre l'11,7% si collega ai sistemi informativi solo quando è in azienda ed utilizza lo strumento in modalità *stand-alone* quando è all'esterno.

L'uso del PORT-IT risulta essere molto elevato: in una giornata tipica assorbe circa il 69% del tempo di lavoro. Questa percentuale di tempo si distribuisce nei diversi ambiti di lavoro (ufficio, casa, clienti e altri luoghi) secondo i dati rappresentati nella figura 2.

**Figura 2 Percentuali di tempo d'uso del Port-It nei diversi luoghi**



La maggior parte del tempo d'uso del PORT-IT avviene ancora in ufficio, con una consistente percentuale di tempo d'uso presso i clienti. Non manca poi una piccola percentuale di lavoro mobile svolto in altri luoghi (presumibilmente in viaggio o in albergo).

Nella tabella 7 viene effettuato il confronto tra distribuzione del tempo in una giornata tipica nei principali ambiti di lavoro, tra la situazione precedente all'uso del PORT-IT e la situazione successiva (l'attenzione non si rivolge all'uso delle tecnologie ma ai luoghi di lavoro in generale).

Tabella 7 Ripartizione del tempo di lavoro in una giornata tipica dei telelavoratori IBM

AMBITO DI LAVORO	PRIMA DEL PORT-IT	DOPO IL PORT-IT	VARIAZIONE
------------------	-------------------	-----------------	------------



Ufficio	51,8%	45,1%	-6,7%
Casa	5,1%	9,2%	4,1%
Clienti	30,9%	33,3%	2,4%
Viaggi	10,7%	10,6%	-0,1%
Altro	1,5%	1,8%	0,3%

Il tempo risulta, quindi, ridistribuito nei principali ambiti di lavoro: si riduce il tempo trascorso in ufficio (meno della metà della giornata tipo) a favore di un incremento del tempo di lavoro a casa e presso i clienti.

In ufficio vengono svolte praticamente tutte le attività supportate dalla tecnologia informatica. A casa invece i telelavoratori svolgono prevalentemente attività di elaborazione testi e dati, posta elettronica, programmazione e predisposizione delle presentazioni che verranno poi sottoposte ai clienti o ai colleghi. Infine presso i clienti le attività più frequenti sono le presentazioni e le interrogazioni dei *data base* (cataloghi, listini prezzi, schede tecniche), presumibilmente per rispondere a richieste informative estemporanee. In sintesi, quindi, l'uso del PORT-IT risulta molto elevato, nonostante l'ufficio risulti ancora la postazione di lavoro privilegiata.

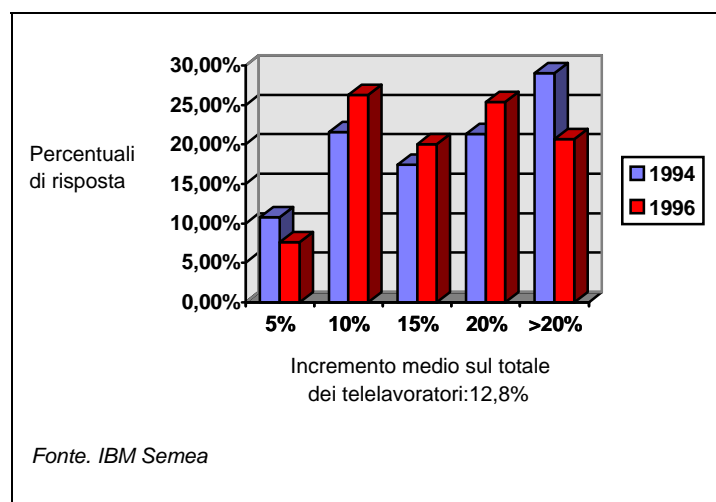
#### La produttività del telelavoro mobile

Come visto anche nel caso di Italtel un aspetto essenziale nel valutare la riuscita di qualsiasi progetto di telelavoro è il suo impatto sulla produttività degli utenti.

I risultati della ricerca dimostrano la validità dal punto di vista aziendale del progetto PORT-IT. L'81,9% degli intervistati ritiene infatti che l'uso del PORT-IT abbia favorito un generalizzato aumento della produttività individuale. Il restante 18,1% afferma che il suo livello di produttività è rimasto invariato. Tra questi ultimi, molti dichiarano che è ancora troppo presto per verificare gli impatti della nuova modalità di lavoro, dicendosi però convinti che in un prossimo futuro potrebbero aversi positivi effetti sulla produttività individuale.

La figura 3 mostra le stime fatte dai telelavoratori sull'entità dell'aumento della produttività individuale, che varia da minimi del 5% a massimi di oltre il 20%. La figura mette a confronto le stime emerse in due differenti rilevazioni effettuate nel 1994 e nel 1996.

**Figura 3 Stima dell'aumento di produttività dovuto all'uso del PORT-IT**



La seconda rilevazione presenta un andamento più equilibrato, "depurato" dall'effetto novità che condizionava, con tutta probabilità, le rilevazioni del 1994. Il parere dei telelavoratori nella seconda rilevazione è da ritenersi fondato su un atteggiamento più riflessivo e meno entusiastico, ma, comunque, conferma quanto percepito immediatamente in termini di maggiore produttività del lavoro.

Per motivare tale aumento della produttività i telelavoratori hanno sintetizzato alcune macrovariabili:

- la flessibilità e la mobilità sul territorio resa possibile dai cambiamenti nei tempi e nei luoghi di lavoro verificatisi a seguito dell'adozione del PORT-IT. Le persone sperimentano nuovi tempi di lavoro, grazie alla possibilità di lavorare lungo tutto l'arco della giornata. Si riducono così i tempi morti, lavorando senza vincoli spaziali (in treno, a casa, presso i clienti). La mobilità sul territorio viene sostenuta e resa più produttiva dalla portabilità dello strumento e dalla possibilità di accesso remoto alle informazioni;

- la dotazione tecnologica come strumento di produttività individuale. Il *personal computer* in dotazione, pur essendo di dimensioni ridotte, è fornito di notevoli capacità elaborative ed è sempre mantenuto aggiornato con nuove soluzioni sempre più potenti. Inoltre la dotazione del *software* di produttività è tra le più comuni e ciò facilita l'interscambio di dati e documenti;
- gli impatti di immagine sui clienti ed il miglioramento delle comunicazioni tra i colleghi. Quest'ultima considerazione sottende non solo l'aspetto meramente comunicativo, ma anche quello cooperativo, segnando un passo avanti verso il raggiungimento della condivisione della conoscenza che sta alla base delle moderne forme organizzative.

#### Gli atteggiamenti verso il telelavoro mobile

Per valutare gli atteggiamenti dei telelavoratori, i ricercatori IBM hanno adottato un tecnica di indagine definita "analisi fattoriale". Questa ha consistito nella presentazione ai telelavoratori di una serie di affermazioni, chiedendo loro di indicare il livello di accordo su una scala a cinque punti (1=massimo accordo, 5=nessun accordo). Questo ha permesso di sintetizzare un certo numero di macro-fattori intorno ai quali ruotano gli atteggiamenti dei lavoratori mobili.

Il primo di questi macro-fattori riguarda il tema dell'isolamento del telelavoratore: sia nei rapporti con i colleghi, sia in quelli con l'azienda in generale o con la figura del capo come elemento cruciale di relazione.

Questo fattore ha ottenuto una valutazione media pari a 3.2, quasi a metà nella scala di valore adottata, ma con una tendenza a non condividere le affermazioni che fanno riferimento all'isolamento. Questo indica come effettivamente sussistano dei timori di isolamento e vi sia la necessità per i telelavoratori di surrogare in qualche modo alla possibile venuta meno della rete di relazioni tipica del lavoro d'ufficio organizzato. Tuttavia tali timori possono essere superati, in particolar modo grazie al fatto che i telelavoratori IBM trascorrono ancora buona parte della giornata lavorativa tipica in ufficio.

Il secondo fattore è associato alla produttività e alle relazioni con i clienti (*customer relationships*). I telelavoratori condividono (valutazione media 2.1) l'opinione secondo cui del telelavoro mobile beneficia il cliente in quanto meglio seguito, beneficia l'immagine stessa del rappresentante commerciale, che risulta connotata di maggiore efficienza ed efficacia e, conseguentemente, beneficia l'azienda che diviene più competitiva.

Il terzo fattore riguarda l'influenza dell'introduzione del telelavoro mobile sulla qualità della vita dei lavoratori. In questo senso, tra le varie affermazioni le più condivise sono quelle per cui si è ridotto il tempo libero disponibile e i rapporti in famiglia non sono migliorati.

Tali effetti sono probabilmente imputabili alla sostanziale novità rappresentata dal telelavoro. È infatti necessario un certo periodo di adattamento per poter convivere con una tecnologia ed una organizzazione di lavoro che richiede una globale rivisitazione dei tempi di lavoro. Una delle principali conseguenze del telelavoro è il venire meno di una rigida divisione tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro, che è maggiormente sentita da chi ha vissuto per molto tempo all'interno di una rigida separazione di questi due ambiti. Infatti la presenza di un forte elemento di sincronizzazione dei tempi, tipica delle società industriali, pur rappresentando un elemento di rigidità che può essere fonte di stress, nel contempo diventa un elemento essenziale del sistema di riferimenti degli individui il cui venire meno determinerà sicuramente dei problemi.

L'ultimo fattore concerne gli aspetti più strettamente organizzativi. Dalle affermazioni dei telelavoratori risulta chiaro che essi non possano fare a meno di due elementi cruciali nell'organizzazione di lavoro tradizionale: l'ufficio ed il capo. I lavoratori IBM non associano al telelavoro mobile la totale rinuncia all'ufficio e ad un rapporto diretto e continuativo con il capo, anzi essi condividono la necessità di modalità lavorative maggiormente cooperative a seguito della distribuzione del territorio dovuta alle nuove condizioni di lavoro. I lavoratori del progetto sono in possesso di professionalità elevate, con alto grado di autonomia e responsabilità. Per cui il rapporto con il capo non va inteso tanto come rigido riferimento gerarchico quanto come possibilità di interazione con una figura manageriale in grado di agire da facilitatore ed organizzatore del lavoro di *team*. Infatti la figura manageriale, all'interno di organizzazioni che si muovono da strutture gerarchico-funzionali a strutture reticolari, tende sempre più a perdere le classiche funzioni di coordinamento di tipo procedurale-amministrativo per assumere quelle di gestore del lavoro di squadra. In questo contesto appare comprensibile la richiesta dei telelavoratori di avere con il proprio capo una relazione costante e continuativa anche in presenza di modalità innovative di gestione di questo rapporto.

#### Le competenze necessarie

Dal punto di vista dei ruoli professionali coinvolti nel telelavoro mobile, sulla base dell'esperienza svolta in IBM, si possono individuare tre competenze che risultano essenziali per comprendere il fenomeno in oggetto: le competenze strettamente tecnologiche, quelle che fanno riferimento alle modalità "professionali" di svolgere l'attività lavorativa, e quelle genericamente organizzative richieste alle persone per "muoversi con disinvoltura all'interno del territorio aziendale" [Failla, 1995; Bazzigalupi e Failla, 1995].

#### *Le competenze tecnologiche*

Non deve essere data per scontata la capacità di utilizzare al meglio tutte le potenzialità offerte dalle tecnologie mobili che deve costituire in ogni caso un prerequisito essenziale.

L'introduzione di un vero e proprio ufficio mobile - il PORT-IT - è stata infatti seguita da alcune iniziative di formazione. Naturalmente la specificità del rapporto tra la IBM e le tecnologie informatiche in generale fa sì che i lavoratori mobili abbiano una base consistente di conoscenze informatiche. In risposta ad una specifica domanda, ad esempio, il 61% dei telelavoratori si reputa in possesso di una capacità d'uso di strumenti informatici buona o molto buona, il 33% media e solo il 6% scarsa o molto scarsa. Nonostante questo, gli stessi intervistati per il 77,4% ritengono che sarebbe molto o abbastanza utile partecipare ad ulteriori attività di formazione volte a migliorare la capacità d'uso degli strumenti informatici.

Questa necessità di formazione dipende non solo dalla maggiore complessità tecnica o dalla novità delle tecnologie per il telelavoro mobile, ma è indicativo della necessità per queste persone di riconsiderare nel complesso il rapporto tra persona, tecnologie e compito che devono svolgere attraverso modalità lavorative innovative.

Non si tratta quindi semplicemente di necessità di addestramento all'uso di una particolare modalità tecnica cioè di una nuova routine applicativa.

In altre parole, un uso innovativo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sul lavoro richiede di riorganizzare completamente il rapporto diretto persona-strumento di lavoro. Ad esempio, l'ufficio portatile dato in dotazione ai telelavoratori mobili, come già detto, consente il collegamento remoto da qualsiasi posto in cui sia disponibile una presa telefonica con i sistemi informativi centrali dell'azienda, e ciò riduce la necessità di andare in ufficio. Tuttavia dagli intervistati non è richiesta solamente una attività di formazione sulle modalità tecniche per effettuare il collegamento, ma tale richiesta può essere indicativa della necessità di comprendere a pieno anche le trasformazioni micro-organizzative e macro-organizzative che questo nuovo modo di lavorare richiede e che sono direttamente influenzate proprio dall'uso più o meno adeguato delle tecnologie.

#### *Competenze professionali*

La dispersione sul territorio di figure professionali altamente qualificate contribuisce ad accentuare una tendenza in atto all'interno delle organizzazioni caratterizzate da una elevata presenza di lavoratori della conoscenza: l'affermazione dei professionisti aziendali.

Si tratta di figure professionali sempre più somiglianti ai professionisti liberali che storicamente hanno operato all'esterno delle organizzazioni. I telelavoratori mobili sono infatti caratterizzati da crescenti livelli di autonomia, possiedono competenze personali che si basano sempre di più su teorie e tecniche formalizzate, detengono responsabilità legate alla identificazione e soluzione di problemi dei clienti che hanno con il "professionista aziendale" un rapporto privilegiato. Sempre più spesso questi professionisti operano come *front-end* dell'azienda, utilizzando al meglio tutte le potenzialità offerte dal *back-office* costituito dall'intera organizzazione. Tutto ciò richiede la messa a punto di nuovi rapporti professionista-azienda, volti a valorizzare al massimo il contributo autonomo dei collaboratori mobili.

La tendenza all'affermazione dei professionisti aziendali sarà sicuramente accelerata dalla loro crescente mobilità, e tutto ciò richiederà competenze nuove sia da parte loro che da parte delle organizzazioni all'interno delle quali sono inseriti.

Ma un'altra importante conseguenza del telelavoro mobile da questo punto di vista sarà poi la tendenza per molte figure di quasi-professionisti aziendali ad adottare modalità di comportamento da professionisti veri e propri, sempre più autonome - nei tempi e nei luoghi di lavoro - e con criteri di controllo sui risultati raggiunti.

#### *Competenze organizzative*

Quest'area di competenze assume importanza crescente nel telelavoro mobile. La dispersione sul territorio dei componenti di un *team* di lavoro, magari con obiettivi - e incentivi - comuni (un grande cliente, uno specifico settore di mercato, un progetto specifico) comporta che essi si vedano meno in ufficio e si riducano di conseguenza i momenti informali di comunicazione interpersonale. Di conseguenza sorgono alcuni interrogativi:

- con quali strumenti si coordina il lavoro di gruppo?
- come si arriva a condividere le decisioni?
- qual è il ruolo del manager in questo nuovo contesto?

Sulla base dell'esperienza che si svolge in IBM è possibile individuare alcune possibili linee di condotta.

Innanzitutto la comunicazione. I telelavoratori mobili IBM usano moltissimo la posta elettronica all'interno e all'esterno dell'azienda. Il problema della reperibilità è infatti centrale in un ambiente caratterizzato da elevata mobilità. Molti intervistati dichiarano di collegarsi al sistema di posta elettronica da casa tutte le mattine in modo da riuscire a pianificare al meglio le attività della giornata.

Molte volte tutto ciò non basta: di fronte ad una emergenza occorre poter reperire immediatamente l'interlocutore. A questa esigenza risponde efficacemente la telefonia cellulare. In questo modo è possibile risolvere il problema della reperibilità.

Ma la reperibilità tra membri di uno stesso *team*, specie se virtuale, non è sufficiente per muoversi con efficacia all'interno di una macro-organizzazione dinamica e in continua evoluzione. Si rende allora necessaria una specifica conoscenza organizzativa, che è resa ancora più indispensabile dalla venuta meno di alcune certezze che offriva la tradizionale struttura gerarchico-funzionale.

Se è vero che il rappresentante diretto diventa una interfaccia intelligente tra organizzazione e mercato, la conoscenza del mercato stesso deve essere affiancata da una approfondita conoscenza anche del proprio *back-office*, dell'azienda che sta alle spalle. Per far ciò si rendono necessarie metodologie tecnologiche e organizzative in grado di supportare efficacemente il lavoro di gruppo e di sfruttare al massimo la "memoria diffusa dell'azienda".

Una competenza essenziale per i lavoratori mobili diventa quindi la capacità di "movimento" all'interno della rete aziendale. Si tratta di una rete molto spesso non formalizzata, fatta di contatti e di conoscenze personali, di esperienze di successo e di fallimento dalle quali si ricavano importanti insegnamenti.

## 6. Il telelavoro come mezzo per il superamento degli squilibri territoriali

Le esperienze analizzate nei paragrafi precedenti riguardano l'applicazione in un ambito aziendale del telelavoro.

Tuttavia quest'ultimo rappresenta anche uno strumento complesso e diversificato per lo sviluppo ed il riequilibrio socioeconomico e territoriale nelle aree marginali.

Infatti alcuni esperimenti compiuti con successo in Gran Bretagna, Francia, Danimarca e in altri Paesi d'Europa, hanno dimostrato che il telelavoro può essere uno mezzo molto efficace per ridurre la disoccupazione e l'abbandono delle aree depresse. Quindi può essere applicato in questa direzione in modo fruttuoso anche in Italia.

Nel territorio italiano le principali sacche di depressione sono rappresentate da:

- il Mezzogiorno, caratterizzato da un tasso di disoccupazione che ha raggiunto nel 1996 il 21.3% (contro una percentuale del 7.1% al Nord e del 10.2% al Centro) per ciò che riguarda la popolazione complessiva, mentre è del 55.5% se si considerano i giovani in età comprese tra i 15 e i 24 anni;
- le zone montuose (alpine ed appenniniche) e rurali accomunate da un progressivo abbandono soprattutto da parte dei giovani e da una conseguente diminuzione ed invecchiamento della popolazione (con l'eccezione di quelle località, poche per la verità, che possono contare sul turismo estivo o invernale). Una dimensione del fenomeno è data dalle tabelle 3.6 e 3.7, che riportano i dati ISTAT relativi all'andamento della popolazione nelle località (centri urbani e case sparse) con altitudine superiore a 600 MT.

Tabella 8 Andamento della popolazione italiana nelle zone di altitudine superiore ai 600 MT.

CENSIMENTO ANNO	1951	1961	1971	1981	1991
Popolazione oltre 600 MT. d'altitudine	4.056.786	3.768.861	3.316.480	3.198.535	2.776.264
Popolazione totale	47.515.537	50.623.569	54.136.547	56.556.911	56.778.031

Fonte: ISTAT

Tabella 9 Variazione percentuale della popolazione delle zone di altitudine superiore ai 600 MT. rispetto al totale della popolazione italiana

ANNI	51-61	61-71	71-81	81-91	51-91
Popolazione oltre 600 MT. d'altitudine	- 7,1%	-12,0%	-3,6%	-13,2%	-31,6%
Popolazione totale	6,5%	6,9%	4,5%	0,03%	19,5%

Fonte: ISTAT

Negli ultimi venti anni la crescente diffusione su larga scala delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con il loro carattere orizzontale e pervasivo, e soprattutto con la loro capacità di accrescere il contenuto immateriale dei beni strumentali e finali e di produrre linee di prodotti immateriali come beni intermedi trasferibili anche a distanza, stanno modificando il contesto di riferimento delle politiche di sviluppo [CEEIL, O.Group, 1989]

In modo particolare si può affermare che:

- \* i beni immateriali rappresentano oggi una risorsa strategica per tutti i rami delle attività economiche;
- \* il crescente sviluppo delle reti specializzate di telecomunicazione, se supportato dalla progressiva riduzione dei costi per *bit* trasmesso, tende ad eliminare le barriere spaziali fra il luogo dove il bene immateriale è prodotto ed i punti geografici di utilizzazione;
- \* il processo di terziarizzazione del settore secondario, dovuto al crescente utilizzo di beni immateriali come servizi intermedi, ed il processo di secondarizzazione del terziario tradizionale, dovuto alla penetrazione della meccanizzazione intelligente in questo settore, rendono sempre meno significativa la tradizionale schematizzazione a tre settori del sistema economico globale;
- \* il sempre crescente contenuto immateriale nei beni di consumo finale, nei beni intermedi, nei processi produttivi comporta il superamento della distinzione tra settori tradizionali e settori avanzati;
- \* si riduce l'importanza della tradizionale dicotomia tra piccola e grande impresa. Le tecnologie informatiche e telematiche infatti accentuano il fenomeno della transizione da soluzioni produttive standardizzate e rigide a scelte pluralistiche e flessibili di organizzazione della produzione. Le produzioni di piccola serie possono avvantaggiarsi di macchine flessibili ad alto contenuto di beni immateriali (come i robot); gli impianti standardizzati per la produzione di massa si evolvono verso organizzazioni più elastiche con crescenti possibilità di varietà, variabilità e di cambiamento del prodotto. Tutto ciò comporta un graduale superamento del tradizionale concetto di dimensione di impresa come parametro strutturale in grado di condizionare i costi del mercato.

Queste considerazioni suggeriscono di rinunciare a modelli settoriali di sviluppo per perseguire strategie di sviluppo integrato, privilegiando quelle politiche che tendono a qualificare le zone depresse viste sopra come aree di produzione di beni immateriali, per loro natura transettoriali.

I benefici sarebbero duplici: da un lato sarebbe possibile creare localmente l'offerta di lavoro e, dall'altro, si potrebbero produrre beni per un mercato più vasto che presenta dinamiche progressive di espansione.

La DG XIII [cfr. pag. 2] dell'Unione europea ha recentemente valutato che in Europa la quota di lavoratori (dei servizi e dell'industria) che in qualche modo tratta informazioni è valutabile nell'ordine del 50% della forza complessiva. Negli Stati Uniti questo stesso comparto è valutato in circa il 60% dei lavoratori e si stima che l'80% di nuovi posti di lavoro sia compreso nel comparto del trattamento dell'informazione. In Italia una stima approssimativa [Picano, 1995] valuta attorno ai cinque milioni di addetti, meno del 30% degli occupati, le persone che lavorano al trattamento dell'informazione. Con la modernizzazione dell'apparato economico questa cifra è destinata ad aumentare; perciò nelle zone marginali è possibile fare crescere i tassi di sviluppo solo incentivando o decentrando nel loro territorio attività che utilizzino tecnologie telematiche attraverso il telelavoro.

Altre Nazioni dell'Unione Europea hanno affrontato il problema delle loro aree depresse con piani di sviluppo del telelavoro.

Ad esempio, British Telecom fin dal 1992 collabora con diverse amministrazioni locali (*Regional council*) nella definizione e nell'attuazione di programmi di sviluppo ed integrazione delle telecomunicazioni nelle attività produttive, in funzione del riequilibrio territoriale e del sostegno occupazionale nelle aree depresse del Paese, in particolare attraverso la creazione in queste aree dei cosiddetti *telecottage*. Questi rappresentano una classe particolare di centri di telelavoro, così denominata a causa delle sue origini nei villaggi rurali. Il movimento dei *telecottage* è partito dalla Scandinavia e si è esteso in molte parti dell'Europa del Nord. Questi possono essere villette di campagna riconvertite, parti non necessarie di fattorie o di fabbricati scolastici; in essi viene fornito addestramento nell'uso degli strumenti informatici, nell'elaborazione di testi e fogli di calcolo, nell'editoria elettronica, nella posta elettronica e nell'uso delle reti, consentendo anche l'uso comune di strumenti costosi, come stampanti di alta qualità.

L'obiettivo dei *telecottage* è quello di portare la tecnologia a persone con profili professionali elevati in località sperdute, persone che non hanno la possibilità di utilizzare simili capacità lavorando insieme ad impiegati "altamente tecnologizzati", che generalmente sono raggruppate nei centri urbani. I *telecottage* mirano a giocare una parte nella rigenerazione economica, aiutando le persone del luogo a trovare un lavoro che utilizzi tali profili professionali, o per società locali o, sempre per mezzo del telelavoro, per datori di lavoro più lontani. Inoltre, essi svolgono anche un ruolo "sociale", fornendo alle persone del posto una base per instaurare una rete di contatti anche a lunga distanza [Management Technology Associates, 1994].

In Francia, France Telecom è, assieme all'agenzia statale Datar, il soggetto promotore e gestore di un programma per la selezione ed il finanziamento di progetti di rilevanza strategica per il riequilibrio territoriale, il decongestionamento dell'area parigina, lo sviluppo di zone rurali caratterizzate da esodo demografico e da perdite di occupazione, lo sviluppo di tecnologie e professionalità avanzate, programma basato su una stretta integrazione delle telecomunicazioni nelle attività del settore pubblico e privato. Le trentasette proposte approvate, che saranno finanziate al 50% del costo totale, riguardano progetti di telelavoro nei seguenti campi: settore pubblico e settore privato, sviluppo delle attività del settore pubblico, sviluppo delle attività nelle aziende, teleassistenza, nuovi intermediari, teleservizi economici, teleconomia nel settore rurale, telesegretariato. Grazie a queste iniziative, finora quattrocento persone hanno potuto mantenere o migliorare le proprie condizioni di lavoro.

In Danimarca il governo ha varato sedici progetti per sperimentare l'uso della telematica nelle zone rurali del Paese. Essi riguardano l'insegnamento a distanza e la costituzione di telecentri. In questi telecentri il telelavoro è indirizzato prevalentemente alle piccole e medie imprese del settore agricolo, che se ne servono per le loro operazioni di carattere amministrativo e in particolare per quelle che riguardano le operazioni con gli uffici pubblici.

La comunità irlandese di Castleisland mantiene stabili i livelli di occupazione e di immigrazione attraverso il telelavoro commissionato da società americane (*Off-Shore work*) che, utilizzando le agevolazioni offerte a tal fine dal Governo irlandese, hanno trovato conveniente aprire succursali in questo Paese come porte di accesso al mercato europeo.

### **6.1 Un esperimento di televillaggio in Italia: Colletta di Castelbianco**

Un progetto simile a quelli descritti nel paragrafo precedente si sta attuando anche in Italia e precisamente a Colletta di Castelbianco. Si tratta di un borgo medioevale costruito su un crinale a 300 metri sopra il livello del mare nella valle Pennavaira, sull'appennino ligure, in provincia di Savona. La città più vicina è Albenga che dista circa 20 chilometri.

Il centro ha le sue origini in un periodo tra il XIII e XIV secolo ed è costituito da una struttura continua a pianta quadrangolare riconducibile a un recinto fortificato, quasi interamente conservato. Le abitazioni in maggior parte costruite nella fase di sviluppo del XIV secolo si concentrano lungo l'accesso all'abitato e non superano i due piani. Nei secoli successivi ha subito alterne vicende di sviluppo e di eventi calamitosi (pestilenze, carestie). Nei secoli XVII e seguenti è stato coinvolto in conflitti locali, attacchi e distruzioni.

Il declino di Colletta inizia nel secolo XIX ed in seguito alle emigrazioni, che hanno avuto come meta specialmente Marsiglia, e al terremoto del 1887, l'abbandono è stato totale.

Il villaggio è oggetto dal 1994 di un intervento di recupero articolato in due livelli: da una parte si sta procedendo al recupero complessivo dell'antico insediamento nel rispetto delle tecniche e dei materiali originali; dall'altra si sta dotando il villaggio di sofisticate infrastrutture tecnologiche che consentiranno ai futuri abitanti di usufruire di un'ampia gamma di risorse di telecomunicazione così da poter godere della pace e dell'isolamento offerti dal villaggio, e della bellezza del territorio circostante, pur mantenendo i contatti con l'ambiente di lavoro ed in generale con le risorse informative disponibili in tutto il mondo. Sarà così possibile trattenersi a Colletta per periodi prolungati, che possono non

coincidere con i periodi canonici delle ferie (avendo la possibilità di telelavorare), oppure eleggere a prima abitazione una casa a Colletta [Di Carlo, 1994].

Il progetto Colletta di Castelbianco rappresenta la prima esperienza, per l'Italia, di villaggio di telelavoro (o televillaggio). Questo tipo di iniziativa, già diffusa nell'Europa del Nord e nel Nord-America, consente di coniugare una pluralità di tematiche quali:

- il recupero ed il riuso degli insediamenti rurali soggetti ad abbandono e a perdite occupazionali;
- la riduzione del traffico che affligge le aree metropolitane, dell'inquinamento e dell'alienazione che ne deriva;
- l'avvento della società dell'informazione.

#### *I lavori*

Il progetto di telematizzazione prevede il cablaggio in fibra ottica dell'intero borgo in modo da consentire l'accesso, da ogni singola abitazione, a tutti i possibili servizi telematici esistenti e futuri. In particolare il borgo è stato dotato delle seguenti infrastrutture:

1. Una rete locale costituita da un cablaggio a larga banda (155 Mbs) in fibra ottica e rame che rappresenta il mezzo trasmissivo unico per tutti i servizi telematici presenti e futuri. In ogni appartamento si trovano infatti due prese telematiche multifunzionali in grado di supportare dispositivi di varia natura (telefono, videotelefono, fax, computer per accesso diretto e di massimo livello alla rete Internet (128 Mbs) e per videoconferenze, *video-on-demand* e televisione interattiva). Al fine di garantire la qualità e l'affidabilità dei suddetti servizi, Telecom Italia ha provveduto, in grande anticipo rispetto ai piani di diffusione nazionale, a fornire un'infrastruttura di rete pubblica adeguata, sostituendo il vecchio cablaggio in rame della Val Pennavaire con il cablaggio in fibra ottica attualmente in fase di posa nelle principali città italiane.
2. Un sistema telefonico comprendente:
  - una centrale telefonica digitale privata connessa da un lato alla rete pubblica ISDN tramite un accesso primario (2 Mbs) e dall'altro al sistema di cablaggio strutturato per la trasmissione fonici-dati all'interno del borgo;
  - un sistema di messaggistica vocale digitale (*voice-mail*), integrato alla centrale ISDN, che elimina la necessità della tradizionale segreteria telefonica collegata al singolo telefono, fornendo funzioni avanzate di segreteria telefonica centralizzata, basate su menu vocali;
  - un sistema *fax server* che elimina la necessità di avere un *fax* all'interno di ogni abitazione, consentendo di ricevere e registrare *fax* in arrivo 24 ore su 24, gestire caselle *fax* con le stesse modalità delle caselle voce e l'inoltro differito di *fax* verso l'esterno con parcheggio sul *fax server*;
  - un sistema di telefonia mobile (*cordless*), utilizzabile all'interno del borgo, che estende le funzionalità della centrale telefonica via onde radio.
3. Un insieme di apparati per i servizi *Internet* ed *intranet*:
  - un *router* che interconnette la rete locale con la rete *Internet*. A differenza del tipo di accesso ad *Internet* tipicamente utilizzato in ambiente domestico, realizzato tramite *modem* su linea telefonica commutata, l'accesso disponibile agli abitanti di Colletta - che avviene su circuito di connessione permanente (e non necessita quindi di *modem*) - è paragonabile per velocità, qualità e tipologia dei servizi al tipo di accesso al momento disponibile all'interno di università e grandi aziende;
  - una *workstation* Unix utilizzata come *firewall* con funzione di filtraggio monodirezionale del traffico di rete (gli abitanti di Colletta avranno pieno accesso alla rete interna ed esterna, mentre dall'esterno sarà impossibile accedere alla rete locale del villaggio) e per la gestione del dominio (*colletta.it*) verso l'esterno;
  - una *workstation* Unix utilizzata come *intranet server* deputato alla gestione del dominio verso l'interno e di tutti i servizi telematici interni offerti all'utenza;
  - una *workstation* Unix utilizzata come *web server*, il *server* sul quale risiede il sito *World Wide Web* di Colletta di Castelbianco, collocato al di là del *firewall* e quindi accessibile dall'esterno.
4. Un sistema di televisione satellitare centralizzato, che consente la ricezione dei programmi irradiati dai satelliti attualmente in orbita.
5. È allo studio un sistema di *video-on-demand* e televisione interattiva riservato agli abitanti di Colletta di Castelbianco, in modo da affiancare alla programmazione dei fornitori di contenuto presenti e futuri una programmazione ritagliata sulle esigenze specifiche degli abitanti del borgo.

I lavori di cantiere, cominciati nel febbraio 1995, avranno termine nel 1999. Tuttavia, gli alloggi verranno consegnati agli acquirenti per lotti successivi man mano che saranno terminati. I primi due

lotti di alloggi (65 unità abitative di dimensioni comprese tra i 60 e i 150 mq.) sono stati consegnati per la vendita nel settembre 1996 e, nelle previsioni dei responsabili, risultano vendute al 70% [Vulpis, 1996]. La fase ufficiale di vendita è stata preceduta da una fase sperimentale di pre-vendita che ha già portato all'alienazione di circa il 20% delle proprietà disponibili.

## 7. Le difficoltà del telelavoro in Italia

Nonostante i benefici oggettivi che il telelavoro offre, questa nuova modalità lavorativa, come si è visto dai dati diffusi dalla Comunità Europea, stenta a diffondersi. L'Italia in particolare si trova all'ultimo posto [Cfr. Pag. 6] tra i paesi più industrializzati per quel che riguarda il numero dei telelavoratori. È opportuno quindi cercare di individuare i motivi che stanno alla base di queste resistenze, in modo da poterle attenuare e da pervenire ad un'ampia ed intelligente applicazione del telelavoro.

### 7.1 Aspetti socio-organizzativi

Dalla sia pur limitata casistica italiana in ambito di telelavoro è possibile notare come le resistenze al fenomeno si esprimano principalmente in tre grandi aree [Scarpitti e Zingarelli, 1996]:

- a) individuale, i cui effetti si riflettono prevalentemente nella sfera privata;
- b) sociale, i cui effetti si esplicano sulla collettività;
- c) organizzativa, le cui conseguenze si evidenziano sia sul versante strettamente gestionale-amministrativo, interno all'impresa, sia su quello rivolto al mercato, e all'ambiente stesso in generale.

Va sottolineato che i confini tra le diverse aree non sono ben delineati, dal momento che è probabile che una resistenza a livello organizzativo possa avere ripercussioni anche sull'ambito privato e viceversa.

Nell'area individuale le resistenze espresse sono determinate dal fatto che in un lavoro svolto fuori da una sede abituale vengono a mancare, o comunque cambierebbero modalità, tutti quei meccanismi che in un lavoro tradizionale servono a cementare i rapporti professionali ed interpersonali: la *leadership*, i rapporti informali, la comunicazione faccia a faccia, la cultura e le relazioni interne.

I timori che sono maggiormente sentiti per quanto attiene l'ambito professionale sono:

- perdere la propria identità di lavoratore;
- essere considerato un lavoratore marginale, precario;
- essere sopravanzato nella carriera da chi continua a svolgere il proprio lavoro secondo le modalità tradizionali;
- cadere nella trappola del lavoro nero, sommerso;
- perdere in professionalità;
- allontanarsi dai centri decisionali;
- perdere in termini di potere e garanzie contrattuali.

Dal punto di vista più specificamente individuale, sono molto sentiti alcuni timori quali:

- essere emarginato dal contesto sociale;
- essere turbato nella *privacy* familiare con commistioni di oneri, responsabilità e impegni derivanti dal lavoro;
- non avere confini ben definiti fra tempo di lavoro e tempo di non lavoro;
- essere sempre sotto "pressione", dovendosi dividere fra responsabilità verso il lavoro, la famiglia, se stessi, in un unico campo d'azione.

A questi timori, spesso più soggettivi che oggettivamente riscontrabili, si aggiunge un problema strutturale dovuto alle abitazioni, riguardante principalmente il telelavoro a domicilio. La crisi degli alloggi ha infatti costretto molte famiglie a ridursi in appartamenti sempre più piccoli e a contare sull'ufficio per lo spazio necessario alle operazioni di lavoro. In questa situazione ritagliarsi uno spazio, non solo fisico ma soprattutto mentale, da dedicare al telelavoro può risultare estremamente difficile [De Masi, 1995].

A ciò si aggiunga che l'attuale degrado di molti quartieri-dormitorio costituisce un ulteriore disincentivo al telelavoro per quanti temono di esservi "segregati" senza la possibilità di uscirne, anche solo per recarsi a lavorare.

Sul piano sociale, le resistenze che vengono espresse riguardano prevalentemente l'area delle relazioni interpersonali: si teme in particolare la disaggregazione, la frammentazione del tessuto sociale, della solidarietà, il che favorirebbe la caduta dell'impegno a partecipare in prima persona ai



dibattiti che coinvolgono la collettività. In sintesi, si teme un ritorno all'individualismo più spinto, alla ricerca del proprio interesse personale.

Dal punto di vista organizzativo, l'introduzione del telelavoro si scontra spesso con la rigidità degli attuali modelli di organizzazione adottati dalle imprese italiane. Questa rigidità deriva dal concetto che le imprese hanno dello spazio come fattore produttivo. Impegnate per decenni sul versante della riduzione dei tempi, considerati il denominatore preponderante della produttività (secondo la formula *tayloristica* per cui l'efficienza è uguale alla quantità di prodotti diviso quantità di tempo impiegato a produrli), le imprese hanno raffinato assai meno la riflessione e l'intervento sul versante della valorizzazione dello spazio, continuando a ragionare secondo il criterio per cui la contiguità geografica è un vantaggio economico inoppugnabile, che va esaltato attraverso l'economia di scala.

Finora il tipo di lavoro, di macchine e di materie prime impiegate rendeva indispensabile la concentrazione spaziale dei lavoratori dentro la fabbrica, mentre i costi per coprire la distanza geografica dei lavoratori dall'impresa sono stati scaricati sui lavoratori stessi, che se ne sono accollate le spese e lo stress. Di qui il disinteresse dell'azienda per questo problema, continuando essa a ragionare, nonostante la progressiva terziarizzazione dell'economia, come se il lavoro fosse ancora soprattutto fisico, le macchine fossero ancora soprattutto meccaniche, le materie prime manipolate fossero ancora soprattutto di tipo *hard*.

Le imprese italiane, sia nel comparto industriale che in quello dei servizi, risultano quindi contraddistinte da organizzazioni prevalentemente di tipo burocratico, verticalizzate ed accentrate, funzionalmente e gerarchicamente formalizzate, il cui funzionamento è regolato da norme scritte e dall'autorità formale e legale. Le comunicazioni e le informazioni seguono un percorso di tipo *top-down*, definendo processi decisionali poco partecipativi e scarsamente diffusi e sistemi di compiti e mansioni altamente definiti e specializzati. Queste strutture organizzative contrastano la flessibilità connessa ad uno strumento come il telelavoro, che meglio si adatta in assetti organizzativi improntati ad un elevato grado di flessibilità strutturale, attraverso la riduzione delle dimensioni e ad una minore sofisticazione delle strutture e dei meccanismi operativi volti a favorire l'integrazione ed il coordinamento interni. Queste strutture innovative sono caratterizzate da una configurazione reticolare assunta dalle comunicazioni e dalle interazioni tra i diversi livelli ed organi dell'impresa (da cui il termine impresa-rete), da continui scambi di informazioni, dalla prevalenza dei legami orizzontali e da sistemi decisionali decentrati e forme di partecipazione diffusa [Manzolini et al., 1994].

Un'ulteriore difficoltà è legata all'ancora forte attenzione rivolta al controllo procedurale piuttosto che ai risultati e alla qualità del lavoro svolto: il permanere di metodi di valutazione non ancorati al conseguimento degli obiettivi potrebbe penalizzare proprio quei lavoratori non presenti fisicamente all'interno dell'impresa.

Ma dai meccanismi organizzativi e dalle pratiche correnti di gestione, il fronte della resistenza al telelavoro può essere più in generale esteso ai condizionamenti dell'attuale cultura aziendale. In particolare risulta essere condizionante un concetto obsoleto di potere [De Masi, 1995], soprattutto da parte dell'alta direzione, basato sulla compresenza e sulla concentrazione nei luoghi di lavoro. I capi non si sono limitati a pretendere che i propri collaboratori assicurassero gli obiettivi di volta in volta assegnati, ma si sono abituati a interferire continuamente sui processi adottati dai collaboratori per raggiungere quegli obiettivi, intervenendo di persona, moltiplicando gli incontri diretti e le riunioni, cercando una visione immediata della propria supremazia.

Per cui allontanare spazialmente i dipendenti, sottrarli allo sguardo diretto del capo, impedirne la convocazione fisica in qualsiasi momento e con qualsiasi pretesto può sembrare ai responsabili come una limitazione della loro autorità.

Molti dipendenti, a loro volta, desiderano la presenza fisica del proprio capo e la possibilità di "farsi vedere", di dimostrare la propria disponibilità.

Il telelavoro, dunque, deve aver trovato seri ostacoli nella sfiducia reciproca tra capi e dipendenti: i primi temendo di non poter controllare i collaboratori che, appena svincolati dall'incombenza fisica del superiore, potessero ridurre improvvisamente le prestazioni; i secondi temendo che, una volta distanziati dai compagni di lavoro, avrebbero dovuto fare affidamento solo su loro stessi e sui collegamenti telematici con il capo, restando privi dell'aiuto che in ufficio ottenevano dai colleghi.

La diffusione di una cultura favorevole al telelavoro trova inoltre un ostacolo nelle attuali carenze del sistema di formazione italiano, soprattutto nella sua dimensione scolastica. Si tratta infatti di un sistema ancora incapace di preparare in modo adeguato ed aggiornato all'idea ed alla pratica di nuove modalità di organizzazione del lavoro. Nonostante i giovani siano predisposti a percepire forme innovative nella

dimensione del lavoro, la scuola italiana sembra ancora insistere sull'idea di una dislocazione spaziale dei processi produttivi e su collocazioni fondamentalmente statiche delle persone all'interno di tali processi, malgrado il rapido sviluppo delle opportunità tecnologiche.

Riguardo a queste ultime va registrato il permanere nelle imprese italiane di una tendenza a confinare l'uso delle tecnologie nell'ambito della sola innovazione di prodotto, mentre le loro potenzialità potrebbero esprimersi soprattutto nell'innovazione di processo, specie in termini gestionali ed organizzativi.

## **7.2 Aspetti economici**

Molte resistenze alla diffusione del telelavoro riguardano la fattibilità economica dello stesso. La sua introduzione richiede infatti la predisposizione di complesse infrastrutture con un impegno tecnico e finanziario non indifferente.

Mentre si riscontra un continuo calo nel rapporto prezzo/prestazioni degli strumenti *hardware* necessari per la produttività del telelavoratore, non altrettanto si può dire per un altro degli elementi tecnici che rendono possibile questa nuova modalità di lavoro, ossia le reti di telecomunicazioni.

Il problema è rilevante soprattutto se il telelavoro riguarda attività, come quelle manageriali, ad alto contenuto comunicativo di carattere destrutturato, non concernente quindi solamente dati, ma anche valutazioni, pareri, proposte, che rendono necessario riprodurre un effetto presenza ottenibile solo attraverso applicazioni telematiche ad alto contenuto multimediale, come la conferenza audio-video. A questo scopo sono necessarie reti di comunicazione a larga banda, in grado di sostenere numerosi canali multimediali.

Tuttavia in Italia siamo in presenza un monopolio nell'offerta di infrastrutture e servizi di telecomunicazione. E, come nella maggior parte dei settori economici, il monopolio comporta un numero minore di reti ad alta velocità, tariffe più elevate, minore spinta all'innovazione ed alla sperimentazione rispetto a Paesi in cui sono presenti più gestori in competizione tra loro.

Di conseguenza, si può osservare come le esperienze di telelavoro più consolidate si riferiscono quasi esclusivamente ad attività il cui contenuto informativo è formalizzato e definibile a priori: attività di programmazione, di elaborazione di testi e dati, di estrazione ed aggiornamento archivi e di rapporti telefonici (quindi già tecnologizzati) con l'utenza.

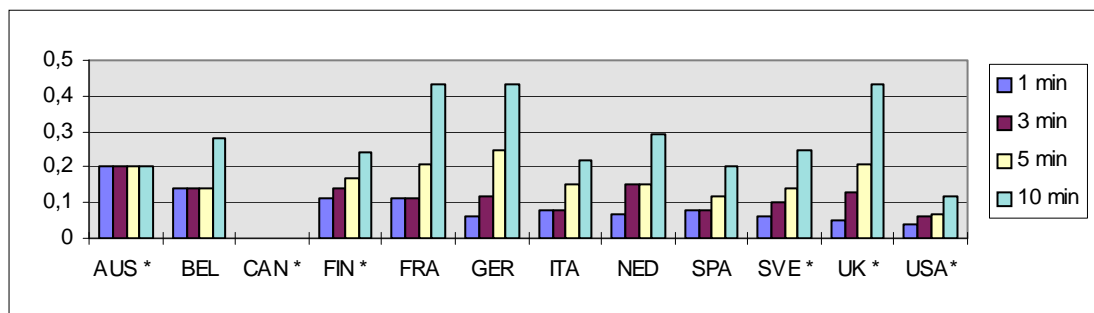
Per comprendere la dimensione del fenomeno, nelle tabelle 8 e seguenti sono comparate [INTUG: *International Telecommunication User Group*, 1997] le tariffe di alcuni servizi di telecomunicazione - nella fattispecie: linee commutate<sup>v</sup> e linee numeriche affittate (Cdn) - di diversi Paesi cercando di mettere in evidenza le differenze che intercorrono tra Stati in cui è presente un monopolio nelle telecomunicazioni e Stati in cui sono invece presenti più gestori in competizione.

Per rendere i dati confrontabili tra loro le ipotesi di partenza utilizzate sono:

- tariffe orarie relative alle ore di punta;
- costi comprensivi di tasse e di tutti gli oneri NON deducibili dalle aziende; è quindi esclusa l'IVA se detraibile;
- tariffe espresse in dollari USA;
- per i paesi in cui vi è concorrenza i dati sono relativi al maggiore fornitore del servizio.

**Tabella 10 Costi comparati a livello internazionale di una telefonata urbana su linea commutata e ISDN**

PAESE	Canoni mensili		ISDN 2B+D	1 min	3 min	5 min	10 min
	Utenza business	Utenza residenz.					
AUSTRALIA (*)	15,85	9,23	27,74	0,2	0,2	0,2	0,2
BELGIO	13,11	13,11	33,34	0,14	0,14	0,14	0,2
CANADA (*)	16,69	9,06	37,42	gratuita	gratuita	gratuita	gratuita
FINLANDIA (*)	16,36	12,02	19,96	0,11	0,14	0,17	0,2
FRANCIA	13,08	9,84	26,16	0,11	0,11	0,21	0,4
GERMANIA	12,57	12,57	23,51	0,06	0,12	0,25	0,4
ITALIA	13,41	8,45	29,53	0,08	0,08	0,15	0,2
OLANDA	12,1	12,1	22,21	0,07	0,15	0,15	0,2
SPAGNA	8,6	8,6	40,47	0,08	0,08	0,12	0,2
SVEZIA (*)	15,12	10,95	17,34	0,06	0,1	0,14	0,2
REGNO UNITO (*)	18,63	11,64	23,42	0,05	0,13	0,21	0,4
USA (*)	16,42	12,57	34	0,04	0,06	0,07	0,1
<b>* Paesi in cui vige un regime di concorrenza</b>							
Fonte: <i>International Telecommunications User Group</i>							



**Tabella 11 Costi comparati a livello internazionale di una telefonata in teleselezione su linea commutata e ISDN**

<b>PAESE</b>	<b>1 min</b>	<b>3 min</b>	<b>5 min</b>	<b>10 min</b>
AUSTRALIA (*)	0,34	0,83	1,32	2,54
BELGIO	0,28	0,71	1,14	2,14
CANADA (*)	0,2	0,59	0,99	1,98
FINLANDIA (*)	0,07	0,22	0,36	0,73
FRANCIA	0,21	0,75	1,07	2,04
GERMANIA	0,31	0,86	1,47	2,35
ITALIA	0,3	0,75	1,2	2,33
OLANDA	0,15	0,29	0,51	0,96
SPAGNA	0,47	1,11	1,78	3,44
SVEZIA (*)	0,1	0,24	0,38	0,71
REGNO UNITO (*)	0,08	0,26	0,43	0,85
USA (*)	0,07	0,2	0,34	0,68
<b>* Paesi in cui vige un regime di concorrenza</b>				
Fonte: <i>International telecommunication user group</i>				

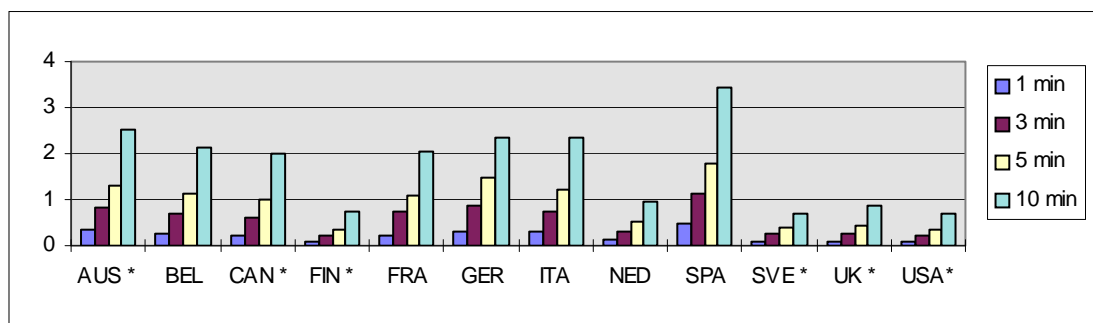


Tabella 12 Costi comparati a livello internazionale dell'affitto mensile di una linea numerica a 9.6 Kbs

PAESE	50 Km	100 Km	300 Km
AUSTRALIA (*)	346	496	773
BELGIO	142	342	929
CANADA (*)	131	413	989
FRANCIA	246	604	865
GERMANIA	235	576	826
ITALIA	211	635	938
OLANDA	209	375	576
SPAGNA	207	386	719
SVEZIA (*)	19	113	277
REGNO UNITO (*)	228	255	479
USA (*)	610	622	687
<b>* Paesi in cui vige un regime di concorrenza</b>			
Fonte: <i>International telecommunication user group</i>			

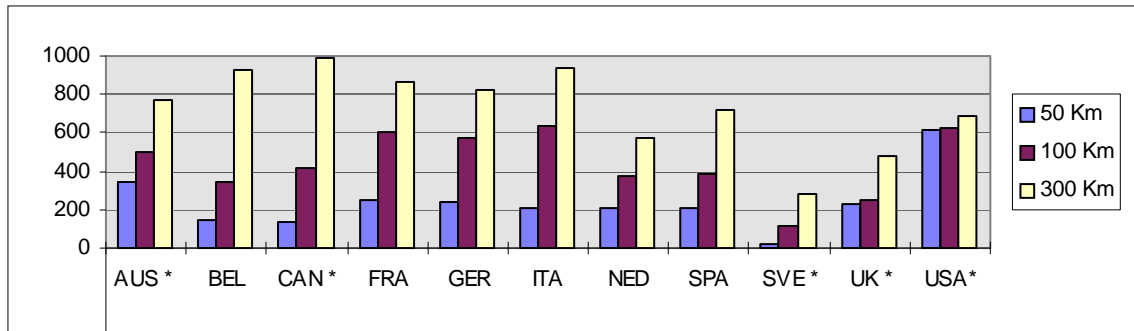
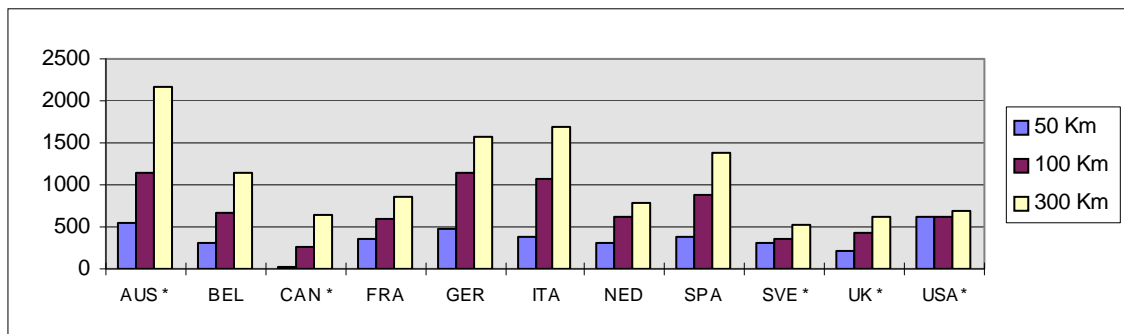


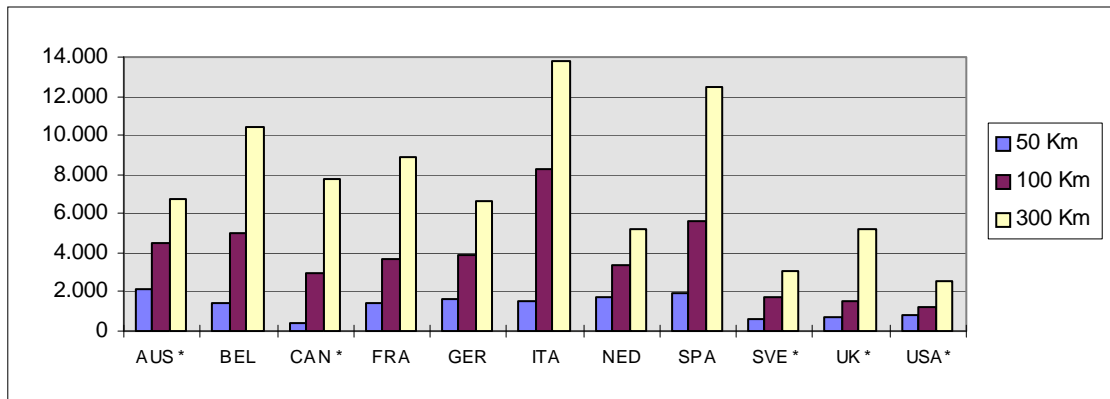
Tabella 13 Costi comparati a livello internazionale dell'affitto mensile di una linea numerica a 64 Kbs

PAESE	50 Km	100 Km	300 Km
AUSTRALIA (*)	536	1.133	2.167
BELGIO	299	655	1.140
CANADA (*)	35	251	646
FRANCIA	355	604	865
GERMANIA	476	1.137	1.564
ITALIA	387	1.060	1.680
OLANDA	315	609	792
SPAGNA	380	874	1.376
SVEZIA (*)	311	351	517
REGNO UNITO (*)	213	429	620
USA (*)	610	622	687
<b>* Paesi in cui vige un regime di concorrenza</b>			
Fonte: <i>International telecommunication user group</i>			



**Tabella 14 Costi comparati a livello internazionale dell'affitto mensile di una linea numerica a 2 Mbs**

PAESE	50 Km	100 Km	300 Km
AUSTRALIA (*)	2.144	4.482	6.728
BELGIO	1.425	4.987	10.430
CANADA (*)	423	3.011	7.748
FRANCIA	1.476	3.645	8.878
GERMANIA	1.584	3.900	6.634
ITALIA	1.482	8.280	13.831
OLANDA	1.711	3.344	5.173
SPAGNA	1.930	5.580	12.467
SVEZIA (*)	653	1.690	3.059
REGNO UNITO (*)	678	1.531	5.194
USA (*)	826	1.217	2.544
<b>* Paesi in cui vige un regime di concorrenza</b>			
Fonte: <i>International telecommunication user group</i>			



Per quanto l'analisi presentata non sia esaustiva, essa è comunque indicativa di un marcato *gap* tariffario tra Paesi con monopolio nel settore delle telecomunicazioni e quelli in cui sono presenti più gestori in concorrenza. Questo *gap* diviene più ampio al crescere della qualità e della velocità del servizio (una recente ricerca dell'OCSE parla di tariffe più elevate in media del 44% nei Paesi con monopolio delle telecomunicazioni per ciò che riguarda le reti numeriche affittate) e della distanza da cui le comunicazioni hanno luogo.

Questo *gap* trova poi una corrispondenza anche nelle statistiche relative al numero dei telelavoratori a livello internazionale [cfr. pag. 6], che vedevano una prevalenza degli Stati Uniti e dei Paesi del Nord-Europa, che sono anche gli Stati in cui le tariffe dei servizi di telecomunicazione sono minori.

In conclusione è quindi possibile affermare che il processo di diffusione del telelavoro, e di tutti i servizi che fanno largo uso delle reti di telecomunicazione, deve necessariamente passare per una revisione tariffaria<sup>vi</sup> nel settore, ottenibile tramite l'eliminazione delle posizioni monopolistiche e l'introduzione di un ambiente competitivo che stimoli l'efficienza e l'innovazione.

### 7.3 Aspetti giuridico-normativi

Tra i fattori limitanti della diffusione del telelavoro in Italia, oltre a quelli socio-organizzativi ed economici, deve essere ricompreso lo strutturale ritardo del diritto e della giurisprudenza nell'interpretazione di questo fenomeno.

Il telelavoro, per quanto fenomeno nuovo ed imprevisto, non può considerarsi sottratto ad ogni disciplina giuridica. Infatti l'art. 35 della Costituzione Italiana stabilisce che il lavoro deve essere tutelato "in tutte le sue forme ed applicazioni", mentre il codice civile va più in profondità affermando, con l'art. 2060, che "il lavoro è tutelato in tutte le sue forme organizzative ed esecutive, intellettuali, tecniche e manuali".

Si può sopperire al silenzio della legge attraverso due principi desumibili dall'art. 12 delle "Disposizioni della legge in generale": il primo è rappresentato dal ricorso a disposizioni che disciplinano fattispecie simili, ancorché non del tutto uguali; il secondo invece consiste, in mancanza di fattispecie simili già disciplinate, nel ricorso a principi regolanti una "materia" analoga o, addirittura, a principi generali dell'intero sistema giuridico.

A questo punto un primo problema che si pone nell'affrontare la questione è la molteplicità delle configurazioni con cui il telelavoro già oggi si presenta nel tessuto produttivo.

L'elemento caratterizzante del telelavoro è univocamente determinabile nel fatto che la prestazione avvenga mediante collegamento informatico-telematico a distanza con l'organizzazione aziendale dell'impresa utilizzatrice; ma, fermo restando questo elemento, il contenuto e la struttura giuridica della prestazione possono essere assai diversi da caso a caso, con conseguenze diverse sul piano della qualificazione e della disciplina giuridica applicabile.



La dottrina giuridica più recente ha individuato cinque tipi di telelavoro, corrispondenti ad altrettanti tipi o sottotipi legali di contratto, e cioè [Ichino, 1995]:

- contratto di appalto,
- contratto d'opera,
- contratto di lavoro "parasubordinato",
- contratto di lavoro subordinato ordinario,
- contratto di lavoro subordinato a domicilio.

Le prime tre fattispecie elencate rientrano nella disciplina del lavoro autonomo, allorché il telelavoratore compie l'opera o il servizio in sostanziale autonomia dal committente (che si limita a precisare le proprie direttive anteriormente all'inizio del lavoro ed effettua un controllo, successivo al compimento dell'opera, sui risultati dell'attività svolta dal prestatore). Le ultime due fattispecie elencate rientrano invece nella disciplina del lavoro subordinato, dal momento che il telelavoratore, nello svolgimento della sua attività lavorativa, è assoggettato alle direttive ed al controllo del datore di lavoro.

#### Telelavoro come oggetto di contratto d'appalto

Il telelavoro può essere qualificato come vera e propria attività imprenditoriale, ai sensi dell'art. 2082 del codice civile, se, nello svolgimento della teleprestazione, l'organizzazione di attrezzature e mezzi e/o di altri soggetti dipendenti prevale sul lavoro personale del soggetto obbligato, e quest'ultimo se ne assume effettivamente il rischio economico.

La fattispecie si colloca dunque al di fuori dell'area del contratto di lavoro in senso stretto e rientra nell'ambito della disciplina sugli appalti dettata dalla legge n. 1369 del 1960.

A questo punto può sorgere il problema della qualificabilità del contratto come appalto genuino, o come appalto di semplice prestazioni di manodopera, vietato dall'art. 1 della suddetta legge. Se il ruolo effettivo del tele-imprenditore infatti fosse quello di semplice "intermediario", in quanto la prestazione dedotta in contratto si riduce di fatto alla sola prestazione di lavoro delle persone che egli pone a disposizione dell'impresa committente, il contratto stesso non potrebbe qualificarsi come appalto in senso proprio e i lavoratori assunti dall'interposto dovrebbero considerarsi a tutti gli effetti come dipendenti dell'impresa committente (è il caso, ad esempio, di contratti aventi per oggetto il trasferimento di dati da supporto cartaceo a supporto magnetico, dove il servizio viene svolto con personale dequalificato, collegato a distanza tramite videoterminali con il centro elaborazione dati del committente).

Tuttavia, va detto a questo proposito che la tendenza prevalente negli ultimi anni, in sede giurisprudenziale ed amministrativa, è nella direzione di limitare l'ambito di applicazione del divieto di cui alla legge n. 1369/1960 ai soli casi in cui attraverso l'appalto dell'opera o servizio si miri ad eludere gli obblighi previdenziali e di *standard* minimi di trattamento retributivo nei confronti dei lavoratori utilizzati. Quando invece i diritti dei lavoratori utilizzati siano rigorosamente rispettati, ispettori e giudici del lavoro tendono ad accettare la qualificazione del contratto in termini di appalto genuino, anche quando l'apporto strumentale assuma un peso secondario o addirittura marginale nell'economia complessiva della prestazione (l'opera o servizio) dedotta nel contratto stesso. Va segnalata, al riguardo, la sentenza n. 10183 del 19/10/1990 delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione che indica l'apporto rilevante di *know-how* informatico nel servizio dedotto in contratto come elemento sufficiente per consentire la qualificazione del servizio stesso come prestazione di natura imprenditoriale, e, di conseguenza, del contratto come appalto genuino, sia pure in assenza di un apporto rilevante di strumentazione materiale da parte dell'appaltatore.

Questo orientamento giurisprudenziale apre di fatto spazi amplissimi alle operazioni di esternalizzazione di gran parte delle funzioni di manovalanza informatica mediante il loro affidamento in appalto a telelavoratori non dipendenti dall'impresa interessata, ma con essa collegati a distanza.

Come rovescio della medaglia è presumibile un allargamento artificioso di questa categoria di telelavoratori-imprenditori che inglobi per lo più figure economicamente deboli.

#### Telelavoro come oggetto di contratto d'opera

La teleprestazione può consistere nello svolgimento di un'opera o un servizio ben individuati, delimitati ed indivisibili in funzione del tempo di esecuzione, attraverso l'impegno prevalentemente personale dal soggetto obbligato (il quale può servirsi solo in via ausiliaria, ovvero in misura non prevalente rispetto all'apporto del proprio lavoro, di manodopera esterna o dell'opera dei propri familiari).

Questa fattispecie può essere inquadrata nell'ambito della disciplina del contratto d'opera, di cui agli artt. 2223-2237 del codice civile.

A questa fattispecie può essere ricondotta, a titolo d'esempio, la figura del telelavoratore libero professionista, tipo *freelance*, cioè del soggetto in grado di collegarsi a distanza di volta in volta con una pluralità di committenti, per lo svolgimento di opere o servizi di carattere occasionale, o implicanti comunque prestazioni che si concludono in un breve lasso di tempo: programmazione *software*, consulenza informatica, elaborazione grafica mediante sistemi di *computer assisted design*.

#### Telelavoro come oggetto di contratto di lavoro parasubordinato

La fattispecie del lavoro parasubordinato, prevista dall'art. 409 n. 3 del codice di procedura civile, si caratterizza per la prevalente personalità della prestazione, la quale ha per oggetto un'attività di carattere continuativo o il ripetersi nel tempo di una serie di opere o servizi determinati, con affidamento da parte del committente sul protrarsi nel tempo della prestazione stessa.

In ambito di telelavoro si avrà che, ad esempio, l'attività del programmatore o del grafico, svolta mediante collegamento a distanza con il committente, può configurarsi dal punto di vista giuridico come telelavoro parasubordinato quando non sia dedotta in contratto soltanto come prestazione occasionale riferita a una singola opera o servizio, bensì assuma il carattere di prestazioni "di durata" protratta per un periodo apprezzabile, ancorché non necessariamente a tempo indeterminato.

#### Telelavoro come oggetto di contratto di lavoro subordinato

L'elemento che distingue il lavoro subordinato ordinario, così come definito dall'art. 2094 cod. civ., dalla fattispecie della collaborazione coordinata e continuativa autonoma (lavoro parasubordinato) è l'assoggettamento pieno della prestazione al potere direttivo del committente, cioè l'assunzione da parte del lavoratore di un obbligo continuativo di obbedienza nei confronti del datore di lavoro (eterodirezione).

A questo punto si pone il problema di individuare il contenuto che questo elemento, l'eterodirezione, può assumere nel telelavoro, cioè nella prestazione svolta mediante elaboratore collegato a distanza con il *mainframe* aziendale del datore di lavoro.

L'assoggettamento del telelavoratore a eterodirezione veniva inizialmente identificato nel vincolo tecnico del rispetto delle procedure imposte dal *software* di base con cui funziona il *mainframe* aziendale per l'accesso ai singoli programmi applicativi e per il dialogo operativo fra esso e i telelavoratori. Secondo interpretazioni più recenti [Ichino, 1991 e 1995], nonostante tale vincolo incida anche sulle modalità "interne" di svolgimento dell'attività lavorativa, esso non è dissimile dai vincoli tecnico-procedurali a cui è assoggettato l'uso di tutte le macchine complesse, vincoli che certo non configurano un obbligo continuativo di obbedienza al datore di lavoro, sia pure proprietario delle macchine stesse, e che quindi non contrastano l'autonomia della prestazione.

Viceversa, il potere direttivo del datore di lavoro che assume rilievo ai fini della qualificazione della prestazione come lavoro subordinato può essere individuato in linea generale nella facoltà, che il datore di lavoro si sia contrattualmente riservata, di scegliere e sostituire unilateralmente in qualsiasi momento il *software* applicativo utilizzato dal telelavoratore. Infatti il lavoratore è rigidamente vincolato in ogni fase della sua attività alle direttive inserite nel programma, e non solo alle procedure tecniche di carattere generale per il funzionamento della macchina.

Al contrario, qualora il telelavoratore potesse scegliere liberamente il programma da utilizzare per lo svolgimento della sua attività, l'elemento dell'eterodirezione datoriale verrebbe meno.

#### Telelavoro come oggetto di contratto di lavoro subordinato decentrato

Nel caso in cui la teleprestazione non possa essere ricondotta nel tipo legale del lavoro subordinato ordinario, per la mancanza dell'elemento essenziale dell'assoggettamento a eterodirezione, esso può tuttavia essere qualificato come subordinato nel momento in cui ricorrano gli elementi essenziali di un'altra fattispecie: quella del lavoro subordinato decentrato, prevista dalla legge n. 877/1973 sul lavoro a domicilio.

Questa figura giuridica si caratterizza per la prevalente personalità (il lavoratore può liberamente servirsi di mezzi ed attrezzature, proprie o del committente, ma non può utilizzare manodopera esterna), l'assoggettamento della prestazione a direttive predeterminate, l'estensione nel tempo, ovvero la non occasionalità, della prestazione e la sua omogeneità di contenuto produttivo rispetto all'attività imprenditoriale del committente.

Rispetto a quest'ultimo elemento potrà qualificarsi come lavoro subordinato, ad esempio, il telelavoro svolto con continuità, ma senza vincolo di coordinamento spazio-temporale (cioè con piena libertà di orario e di dislocazione geografica del luogo di lavoro), dal programmatore informatico per una *software-house*, stante l'omogeneità del contenuto della prestazione rispetto alla normale attività produttiva di quest'ultima; ma altrettanto non potrà dirsi della stessa prestazione del programmatore,

quando essa sia svolta (sempre senza vincolo di coordinamento spazio-temporale rigido) per un'impresa metalmeccanica o per un'azienda di credito.

Questa figura giuridica si adatta in modo particolare a quelle applicazioni di telelavoro in cui le particolari modalità della prestazione non consentano in alcun modo di ritenere di essere in presenza di un controllo datoriale continuo e diretto che non sia semplicemente iniziale (direttive impartite) e successivo (verifica della rispondenza del prodotto alle istruzioni): si tratta in particolare di quelle applicazioni di telelavoro non interattivo, di tipo *off-line*, che dovrebbero essere conseguentemente retribuite con il sistema del cottimo pieno [Pascucci, 1995].

#### Il controllo e la tutela della *privacy* nel telelavoro

L'adozione del telelavoro pone un problema di tutela della *privacy* del lavoratore, dal momento che il potere di controllo del datore è incorporato nello stesso strumento di lavoro, il *computer*, che registra i dati relativi all'efficienza e all'assiduità del lavoratore stesso. Soprattutto per ciò che concerne il lavoro *on-line*, con collegamento interattivo continuo, il telelavoratore si trova costantemente esposto al controllo datoriale fino a divenire soggetto del cosiddetto lavoro trasparente.

Questo fatto contrasta con le disposizioni contenute nell'art. 4 della legge n. 300 del 1970 (conosciuta come Statuto dei Lavoratori), che vieta in modo tassativo "l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori".

Il problema nel telelavoro è quindi quello di scindere in controllo sulla riservatezza del telelavoratore (vietato) dal controllo tecnico sull'adempimento della prestazione (consentito): un'operazione semplice per ciò che riguarda il telelavoro *off-line* ma più difficile, se non impossibile, per il telelavoro *on-line*, di cui si potrebbe addirittura dubitare la stessa ammissibilità giuridica [Pascucci, 1995].

Per risolvere la questione tutto è rimesso alla "buona fede dell'una parte ed alla vigile attenzione dell'altra": in particolare il problema viene aggirato interpretando il divieto di cui all'art. 4 come riferito solo agli strumenti che forniscono una rappresentazione analogica della realtà (come telecamere e microfoni). Parimenti, in alcuni accordi di telelavoro viene espressamente contemplata una clausola per cui tutte le indagini che hanno lo scopo di valutare la produttività della sperimentazione non rappresentano una violazione del suddetto articolo dello Statuto dei lavoratori.

Nonostante ciò rimane evidente la necessità, al fine di rimuovere ogni ostacolo alla diffusione del telelavoro, di rinnovare una disciplina concepita quando il *computer* non era entrato a fare parte - o comunque non in misura così incisiva - dell'organizzazione aziendale [Giugni, 1995].

#### **7.4 Aspetti sindacali**

Un ultimo problema che si pone ad ostacolo della diffusione del telelavoro in Italia è costituito dallo smarrimento del fronte sindacale davanti alla diffusione di forme di decentramento produttivo, in cui l'accentuazione individuale possa vanificare la possibilità di tutela collettiva, e di forme di organizzazione del lavoro totalmente distinte e divergenti rispetto ai modelli *standard*.

Infatti i sindacati italiani sono abituati a tutelare il lavoro attraverso l'imposizione di un modello *standard*: ma quando si moltiplicano le forme di lavoro diverse da tale modello, cade la possibilità di utilizzare questo strumento tradizionale di tutela così come si è espresso fino ad oggi nella contrattazione collettiva.

Analizzando comparativamente gli accordi siglati in Italia a fronte di iniziative di telelavoro (tab. 15 e 16), è possibile trarre alcune indicazioni circa la forma contrattuale che prevale nei rapporti tra imprese e telelavoratori.

**Tabella 15 Accordi di telelavoro siglati in Italia**

DATA	SOCIETA'	TIPOLOGIA TELELAVORO	DI POSTAZIONI INTERESSATE
Dicembre 1994	Saritel	Domiciliare	16
Gennaio 1995	Italtel	Domiciliare	13
Marzo 1995	Seat	Domiciliare	39
Giugno 1995	Dun & Bradstreet	Domiciliare	17
Agosto 1995	Telecom	Domiciliare	700
Febbraio 1996	Digital	Domiciliare	10
Maggio 1996	Caridata	Centro di lavoro satellite	7

**Tabella 16 Condizioni contrattuali ricorrenti nelle sperimentazioni italiane di telelavoro**

CONDIZIONE	NUMERO DI CASI (su 7)
------------	-----------------------

Volontarietà	6
Reversibilità	7
Reperibilità nel corso della giornata	4
Rimborso spese	6
Copertura assicurativa	4
Divieto di lavoro in conto proprio o di terzi	3
Interruzioni tecniche e manutenzione	3
Riconferma norme interne e contrattuali non previste dall'accordo	5

---

Innanzitutto, praticamente in tutti i contratti è prevista la volontarietà nell'adesione dei lavoratori all'iniziativa dell'impresa, che in genere riguarda un numero ridotto di postazioni di lavoro.

Accanto alla volontarietà è prevista la reversibilità, cioè la possibilità per entrambe le parti di recedere dalla sperimentazione, ripristinando la situazione precedente.

In tutti i casi di telelavoro a domicilio, è previsto un rimborso spese per compensare gli eventuali costi e vincoli causati al telelavoratore dall'utilizzo delle dotazioni di lavoro e di trasmissione dei dati presso l'abitazione. Viene inoltre quasi sempre sottoscritta una copertura assicurativa per gli infortuni.

In alcuni casi viene fatto espresso divieto di lavoro in conto proprio o di terzi, soprattutto se in concorrenza con l'imprenditore stesso, a riprova della volontà di non indebolire il vincolo di subordinazione con l'azienda di appartenenza. Tale volontà è dimostrata anche dagli accordi di pronto intervento in caso di interruzione dei collegamenti, di guasti delle apparecchiature in dotazione e di operazioni di manutenzione, che prevedono una totale copertura a carico dell'azienda [Bracchi, Campodall'Orto, 1997].

E' importante notare come nessuno dei contratti modifica lo *status* giuridico dei lavoratori, che rimangono dipendenti a tutti gli effetti. Da ciò deriva che il nuovo luogo di lavoro diviene, sotto il profilo funzionale-organizzativo, parte dei normali locali aziendali. Questo dà diritto ad avere apparecchiature, linee telefoniche, assistenza tecnica, coperture assicurative e rimborsi spese da parte dell'azienda. Tuttavia comporta anche una sostanziale cristallizzazione della questione: a quali innovazioni normative dà luogo il telelavoro?

La durata della settimana lavorativa e la valutazione della prestazione rimangono, in cinque casi su sette, ancorati stabilmente ai contratti nazionali pensati per il lavoratore *standard*, quello che passa 38 o 40 ore in ufficio. Ma vi sono alcune eccezioni: nel caso *Dun & Bradstreet*, l'unico in cui questo aspetto viene affrontato apertamente, la soluzione è l'introduzione di un cottimo telematico, seppur attenuato dalla fissazione di carichi di lavoro medi. Alla *Digital*, viceversa, le parti, dopo aver affermato nella premessa contrattuale che il telelavoro non è "soggetto alla distribuzione di orario secondo l'obbligo prestabilito" e, inoltre, che l'attività è "organizzata e definita per progetti tendenti alla realizzazione di opere predeterminate", concludono che la struttura della retribuzione di chi telelavora non subirà modifiche rispetto a chi presta la sua opera nelle mura aziendali.

Gli altri contratti non affrontano in modo esplicito la questione, limitandosi a riconfermare la supremazia dell'orario contrattuale, anche se distribuito in maniera personale (tanto che tutti escludono la possibilità di compensi aggiuntivi per il lavoro notturno e festivo e spesso escludono anche gli straordinari) e prevedendo periodi di reperibilità limitati nel corso della giornata.

Un ulteriore aspetto di molti contratti sinora siglati è che si tratta di accordi eminentemente "difensivi". Le aziende non vedono nel telelavoro uno strumento per aumentare la flessibilità, la produttività e, la motivazione dei dipendenti, ma solo un mezzo per ridurre le spese chiudendo uffici periferici in modo quasi indolore (rendendo in questo modo le disposizioni riguardanti la volontarietà di adesione alle sperimentazioni degli enunciati di facciata: quando si chiude una sede, l'alternativa al telelavoro è spesso una traumatica mobilità territoriale). Questa visione riduttiva rischia di sminuire un modello di lavoro che, se utilizzato in modo creativo, potrebbe costituire uno strumento per riconciliare le necessità collettive della produzione con le disponibilità individuali dei lavoratori.

Per cui sia l'azienda che il sindacato sembrano concentrarsi su un fenomeno - il telelavoro *full-time* a domicilio - che si rivela riduttivo.

Questo fenomeno comporta infatti un ulteriore problema: se finalizzati alla soppressione di uffici e dipartimenti, i contratti rischiano di annullare il rapporto con l'ambiente sociale dell'azienda. Se all'inizio - sotto l'influsso dell'effetto novità - il lavoro da casa può non comportare eccessivi problemi per il lavoratore, che in fin dei conti ha evitato spiacevoli spostamenti geografici, nel tempo può dare luogo ad estraniamento dai colleghi, dalle gerarchie e dagli scopi dell'impresa, riducendo le occasioni di socializzazione e di apprendimento. Si tratta di perdite che in breve peseranno tanto sull'azienda

quanto sui lavoratori. Per evitare questi rischi nei paesi ove il telelavoro è più diffuso si sta passando dalle configurazioni “*full-time*”, tipiche dei primi esperimenti, a modelli misti e flessibili, che prevedono l’alternarsi del lavoratore tra ufficio e casa [De Nicola, 1996b].

Da questa analisi emerge la necessità per il sindacato di elaborare forme di contrattazione non basate sull’imposizione dei modelli *standard*, ma che si concilino anche con la negoziazione individuale delle forme di retribuzione e dei tempi di lavoro che, “pur prevedendo dei meccanismi di sicurezza nei casi in cui la soggezione socio-economica del telelavoratore potrebbe portare a forme di indebito sfruttamento, permettano al mercato della flessibilità del lavoro di esprimersi attraverso le nuove tecnologie della comunicazione e dell’informazione” [CEEIL. O.Group 1989].

Per completezza di analisi occorre sottolineare come vi sia stato, nel settembre 1996, un tentativo di individuare regole generali e codici di buona pratica in ambito di telelavoro. Si tratta del contratto per i dipendenti delle aziende di telecomunicazione siglato in quel periodo fra INTERSIND da una parte, insieme alle aziende del gruppo STET (Telecom Italia, Telecom Italia Mobile e Nuova Telespazio), e dall’altra i sindacati di categoria SLC/CGIL, SILT/CISL e UILTE/UIL, che rappresenta il primo accordo nazionale in cui al telelavoro viene dedicato un apposito capitolo.

Operativamente le parti individuano tre differenti tipologie di telelavoro:

- domiciliare, con la previsione di periodici rientri in azienda del lavoratore;
- working out, più comunemente conosciuto come lavoro mobile - una tipologia quindi particolarmente adatta a chi opera sul campo e ai venditori - per il quale il contratto ipotizza la sperimentazione di schemi nuovi di distribuzione giornaliera dell’orario di lavoro, purché nell’ambito dei massimi definiti contrattualmente;
- telelavoro a distanza, in cui l’attività lavorativa viene svolta presso centri operativi lontani dalla sede aziendale cui fa capo l’attività stessa in termini gerarchici.

A prescindere dalla tipologia adottata, il telelavoro non dà luogo ad un differente inserimento del lavoratore nell’organizzazione aziendale, ed anche la fattispecie giuridica del rapporto di lavoro resta quella tradizionale della subordinazione. Le sperimentazioni che nasceranno dal contratto verranno concordate tra le parti, fissando attività e figure professionali interessate, modalità di realizzazione, garanzie professionali e sociali per i lavoratori coinvolti.

Vengono inoltre enunciati due principi: da una parte, che le ordinarie funzioni gerarchiche potranno essere espletate per via telematica e valutando il raggiungimento di obiettivi concordati; dall’altra, che la riservatezza delle informazioni aziendali, anche in condizioni di lavoro domiciliare o mobile, dovrà essere assicurata dallo stesso lavoratore.

L’accordo prevede infine l’istituzione di una Commissione paritetica composta di 3 membri designati da INTERSIND e 3 di parte sindacale che ha il compito di:

- a) monitorare gli esperimenti di telelavoro;
- b) studiare e proporre soluzioni ai possibili problemi di natura giuridica, assicurativa, logistica e di comunicazione aperti dal lavoro a distanza;
- c) raccordarsi con gli organi legislativi al fine di favorire l’elaborazione di schemi giuridici nuovi, coerenti con le logiche tecniche e organizzative che il telelavoro richiede.

Per cui siamo di fronte ad un accordo nazionale che tratta il telelavoro in maniera non difensiva ma, al contrario, con obiettivi promozionali, riconoscendogli una valenza che va oltre all’approccio, finora prevalente, che lo identifica come un semplice strumento di contenimento degli esuberanti. Nello stesso tempo si concordano pochi, ma sostanziali, punti regolatori quali la volontarietà del telelavoro, la responsabilità per la sicurezza dei dati ed il principio di valutare la prestazione anziché il tempo passato in ufficio.

---

## NOTE

---

<sup>i</sup> Si tratta di una delle prime tecnologie di rete geografica (WAN, *Wide Area Network*) ad essere adottata dal mercato per connettere terminali alfanumerici con sistemi *host*, ed è disponibile da più di 20 anni

<sup>ii</sup> Il giudizio negativo sembra peraltro da riconnettere a un'unica motivazione di fondo, quella che ha indotto il lavoratore in questione a rinunciare, e cioè l'isolamento, ovvero la mancanza dell'ambiente di lavoro e del contatto continuo con i colleghi (probabilmente non è casuale che si tratti dell'unico celibe del gruppo).

<sup>iii</sup> Infatti negli anni '70 Italtel era ancora un'azienda con oltre il 75 per cento del personale impegnato in attività di produzione; oggi è una realtà composta in prevalenza da impiegati, con molti diplomati e laureati, e con oltre 3.300 addetti alla ricerca e sviluppo.

<sup>iv</sup> Per completezza va detto che questa condizione in Italtel è progressivamente venuta meno. In particolare il fatto che, nell'ambito dell'accordo descritto all'inizio del paragrafo, il 100% di Italtel telematica sia stato acquisito nel 1995 dalla Siemens, ha fatto passare in secondo piano tutta l'iniziativa *homework '94, mantenuta presumibilmente per motivi di "immagine". Tra l'altro la prospettiva di ristrutturazioni aziendali, con tagli del personale, conseguente alla fusione societaria, ha significativamente fatto aumentare il numero dei telelavoratori preoccupati dell'isolamento dalle dinamiche aziendali, senza peraltro ridurre la soddisfazione nei confronti dell'iniziativa.*

<sup>v</sup> Va sottolineato come le tariffe orarie della telefonia commutata siano, quasi senza eccezione, le stesse delle comunicazioni via ISDN. Quest'ultima, in aggiunta, comporta un canone fisso mensile che in Italia, per l'accesso base (che consta di due canali B di 64 Kbit/s ciascuno, più un canale D di 16 Kbit/s per segnalazione), è attualmente di L.50.000.

<sup>vi</sup> Per quel che riguarda l'Italia, i dati riportati nelle tabelle sono aggiornati a marzo 1997, data dell'ultimo adeguamento tariffario avvenuto nel nostro Paese. Va sottolineato come tra ottobre 1996 e marzo 1997 siano state apportate riduzioni nelle tariffe, per quel che riguarda le linee ad alta velocità, che vanno da un minimo del 30% ad un massimo del 50% per le linee più veloci.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV. (1994) *"Dalla pietra al bit: architettura e telecomunicazioni. Atti del Convegno. Novembre 1994"* a cura di Ottone, R.

AA.VV. (1995) *"Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni: profili tecnici, organizzativi e lavoristici. Atti del seminario tenuto a Milano il 15/3/95"*, Assicredito; Roma.

Bangemann, M. (1994) *"Europe and the global information society: Recommendations to the European Council"*; Bruxelles.

Baroni, T. (1995) *"Il telelavoro in Italtel: lezioni da un esperimento"*; Notiziario del Lavoro n. 75; Roma.

Bazzigalupi, G., Failla, A. (1995) *"Le competenze del lavoratore mobile"*; Sistemi e impresa n.11; Novembre 1995.

Bertoldi, S. (1996) *"Telelavoro un anno dopo: studio di panel sull'esperienza in Italtel di telelavoro a domicilio"*; Atti del convegno di Affari e Finanza; Roma 10-11 Dicembre 1996.

Bertoldi, S. (1996) *"Telelavoro, ovvero l'ufficio a distanza"*; Aggiornamenti sociali, febbraio 1996.

Bonazzi, G. (1989) *"Storia del pensiero organizzativo"*; Franco Angeli, Milano.

Borgna, P., Failla, A. (1995) *"Dal telelavoro all'ufficio virtuale: una ricerca sul lavoro mobile"*. IF Rivista della Fondazione IBM Italia, n.1-Marzo 1995.

Borgna, P., Ceri, A., Failla, A. (1996a) *"Telelavori in corso. Primi risultati di una nuova ricerca"*; IF Rivista della Fondazione IBM Italia, n.2-Giugno 1996.

Borgna, P., Ceri, P., Failla, A. (1996b) *"Telelavoro in movimento"*; Etas Libri; Milano.

Bracchi, G., Campodall'Orto S. (1997) *"Progettare il telelavoro"*; Franco Angeli; Milano.

CEIIL e O.Group (1989) *"Il telelavoro: i miti e le prospettive concrete per l'Italia. Atti del convegno di Roma del 17/12/1987"*; Franco Angeli; Milano.

---

COMMISSIONE EUROPEA (1993) “IV° Programma Quadro di ricerca comunitario. Programma Applicazioni Telematiche. DG XIII - Telecomunicazioni, mercato dell’ informazione e diffusione della ricerca”; Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (1994) “White Paper On Growth, Competitiveness and Employment: the Challenges and Ways Forward into the 21<sup>st</sup> Century; Lussemburgo.

Committee for information, computer and communication policy (1996) “Policy highlights for information infrastructure” in “Information Infrastructure Convergence and Pricing: the Internet”; OCSE; Parigi.

De Masi, D. (1995) “Futuro remoto”; Notiziario del Lavoro n.75; Roma.

De Nicola, P. (1996a) “Impiegati in pantofole”. Libertà n.6, Giugno 1996, Pag. 56-57.

De Nicola, P. (1996b) “Il disordine telematico”; Rassegna Sindacale n. 16, maggio 1996.

Failla, A. (1995) “Contrattare il Telelavoro. Lezioni dalle esperienze in Italia e nel mondo.”; 10/12/1996

Gaeta, L., Manacorda P., Rizzo R. (1995) “Telelavoro: l’ufficio a distanza”, EDIESSE, Roma.

Giugni, G. (1995) “E’ necessario un altro (tele)statuto”; Telemà n.2.

Ichino, P. (1995) “I problemi giuridici del telelavoro”; Notiziario del Lavoro n.75; Roma.

Ichino, P. (1991) “Telelavoro: quale contratto?” in “Diritto pratico del lavoro”, n.4.

INTUG: International Telecommunication User Group (1996) “Telecommunications costs survey”; Londra.

ISTAT. “Censimento della popolazione italiana: anni 1951, 1961, 1971, 1981, 1991. Dati di sintesi.”; Roma

ISTAT (1996) “Rapporto sull’occupazione”; Roma.

Management Technology Associates (1994) “Telework and Teleworkers: Common Terms and Definitions” Londra.

Manzolini, L., Soda G., Solari, L. (1994) “L’organizzazione snella. Processi di cambiamento per innovare l’impresa”; Etas Libri; Milano.

Picano, A. (1995) *Una rete nel futuro del Sud*. Telemà N.2; Roma.

Scarpitti, G. e Zingarelli, D. (1995) “Il telelavoro: teorie ed applicazioni”; Franco Angeli; Milano.

Vulpis, M. (1996) “Colletta aprirà a settembre le porte al mondo telematico”; ItaliaOggi 27/12/1996.