

## **Flessibilità nell'organizzazione del lavoro: Telelavoro**

*Il progetto di sperimentazione del Telelavoro in Regione Toscana  
Risultati, valutazioni e prospettive emerse dalla sperimentazione di Telelavoro  
domiciliare in Regione Toscana*

Relazione accettata alla “Second International Telework Accademy Conference” – Preston e Liverpool – Agosto 2005.

Presentata da:

- Ombretta Gheri, Sandra Raddi: Regione Toscana, Settore Innovazione Organizzativa e Reclutamento
- Stefano Berti: Consulente

## **Telelavoro: valutazione della sperimentazione**

### **Risultati, valutazioni e prospettive emerse dalla sperimentazione di Telelavoro domiciliare in Regione Toscana**

1	PREMESSA.....	3
2	DESCRIZIONE PER PUNTI DEL PROGETTO.....	3
2.1	Le Attività .....	3
2.2	Le Fasi del Progetto.....	4
2.2.1	La Fase di Monitoraggio .....	5
2.3	Il Gruppo di Sperimentazione .....	6
3	LA VALUTAZIONE: LE MODALITÀ DI RACCOLTA DATI .....	7
4	LUCI ED OMBRE DELL'ESPERIENZA DI TELELAVORO .....	8
4.1	Introduzione .....	8
4.2	Criteri di Analisi dei Dati.....	8
4.3	L'Opinione dei Telelavoratori .....	9
4.3.1	Le Mappe della Percezione dei Telelavoratori rispetto al Telavoro .....	11
4.3.2	Telelavoro ed Assenze .....	13
4.4	L'Opinione dei Dirigenti.....	13
4.5	L'Opinione dei Colleghi .....	17
4.6	Le Principali Differenze e le Aree di Consenso fra le Valutazioni dei Telelavoratori e dei Dirigenti .....	19
4.7	L'Area di Miglioramento .....	19
5	LE VALUTAZIONI TECNICHE: I PROBLEMI DA AFFRONTARE PER LA DIFFUSIONE DEL TELELAVORO IN REGIONE TOSCANA.....	20
6	CONCLUSIONI .....	22
6.1	Riflessioni Conclusive .....	22
6.2	Prospettive per il futuro .....	24
7	BIBLIOGRAFIA PRINCIPALE .....	25

## PREMESSA

Il progetto di sperimentazione del telelavoro in Regione Toscana prende l'avvio da uno degli interventi del progetto speciale "Una Toscana più efficiente e meno burocratica" del programma di governo della legislatura 2000-2005.

L'obiettivo dell'intervento n. 1 "Flessibilità nell'organizzazione del lavoro – Telelavoro" è quello di creare i presupposti tecnologici e organizzativi per sperimentare il telelavoro come forma di flessibilità nell'organizzazione del lavoro allo scopo di "sburocratizzare" la macchina regionale con interventi di innovazione culturale, tecnologica e organizzativi.

Il principale soggetto promotore è la Giunta Regionale che ha affidato la realizzazione del progetto all'unità organizzativa denominata "Innovazione Organizzativa e Reclutamento".

## DESCRIZIONE PER PUNTI DEL PROGETTO

### 1.1 Le Attività

Il progetto si è articolato nelle seguenti attività:

- Ricerca, a livello nazionale, delle Pubbliche Amministrazioni che hanno sperimentato il telelavoro all'interno della propria struttura organizzativa;
- Reperimento della documentazione relativa alle sperimentazioni avviate;
- Raccolta e valutazione delle disposizioni legislative e contrattuali in materia di forme di lavoro a distanza;
- Costituzione di un gruppo di lavoro interno composto da rappresentanti delle principali unità organizzative coinvolte nella definizione del progetto e coordinato dall'unità organizzativa "Innovazione Organizzativa e Reclutamento" al quale è affidata la realizzazione del progetto.

La principale criticità incontrata nella realizzazione del progetto ha riguardato il coordinamento tra le unità organizzative coinvolte nella progettazione. La costituzione del gruppo di lavoro ha contribuito notevolmente alla risoluzione del problema.

Inoltre, l'unità organizzativa responsabile del progetto ha coordinato l'attività di tutte le unità organizzative coinvolte nella sperimentazione, fornendo supporto anche attraverso la predisposizione degli atti necessari all'avvio della sperimentazione.

- Stesura del progetto da parte dell'unità organizzativa "Innovazione Organizzativa e Reclutamento" avvalendosi della collaborazione delle unità organizzative coinvolte nella realizzazione del progetto.
- Concertazione con le rappresentanze sindacali
- Formazione
- Avvio della sperimentazione

Le competenze necessarie alla realizzazione del progetto attribuite a diverse unità organizzative riguardano:

- la sicurezza del posto di lavoro;
- la tecnologia;
- la formazione al telelavoro;
- la disciplina della prestazione lavorativa;
- gli aspetti contrattuali e la fornitura degli arredi.

- Monitoraggio

## 1.2 Le Fasi del Progetto

Il progetto prevede la realizzazione di diverse fasi:

- Individuazione attività telelavorabili e aree di sperimentazione (attività eseguita dal febbraio 2001 al giugno 2001)  
Si è svolto un ciclo di incontri con le Direzioni Generali (D.G.) per illustrare il progetto e, in particolare, le caratteristiche delle attività che le D.G. dovevano individuare al loro interno come telelavorabili.
- Raccolta consensi tramite questionario; attività effettuata da settembre 2002 a giugno 2003.  
Il questionario è stato distribuito ai lavoratori che già svolgevano attività individuate come telelavorabili nella fase precedente.  
Il questionario ha la finalità di evidenziare gli aspetti legati a:
  - la disponibilità a partecipare alla sperimentazione,
  - il livello di interazione con colleghi e superiori,
  - il grado di indipendenza e autonomia lavorativa,
  - la necessità di dover accedere a risorse, informazioni e documentazioni presenti in ufficio,
  - la disponibilità di spazio per una postazione lavorativa presso il domicilio.
- Confronto sindacale realizzatosi da novembre 2002 a gennaio 2003.  
I rappresentanti sindacali hanno mostrato apertura e disponibilità alla sperimentazione e hanno espresso il desiderio di far parte del gruppo di monitoraggio del progetto.
- Approvazione del progetto e del disciplinare che regola la prestazione lavorativa e definisce le nuove modalità operative da parte dell'organo di governo della Regione Toscana.
- Individuazione strutture/soggetti interessati alla sperimentazione, attività svolta nel periodo gennaio/aprile 2003.  
Le strutture selezionate per la partecipazione alla fase di sperimentazione dovevano avere lavoratori interessati alla sperimentazione e svolgere al loro interno attività telelavorabili. I lavoratori dovevano possedere un livello adeguato di conoscenze/competenze di informatica; la direzione doveva dimostrarsi sensibile ed aperta all'introduzione di innovazioni organizzative e tecnologiche.
- Formazione del personale destinato all'attività di telelavoro avvenuta nel periodo maggio/giugno 2003.  
Il piano formativo è stato sviluppato secondo una modalità partecipativa che prevedeva la compresenza di telelavoratori e loro dirigenti e la realizzazione di attività di laboratorio il cui output era rappresentato da strumenti/modalità operative da applicare concretamente nella sperimentazione stessa (es. modulo per report di sintesi delle attività). La formazione è stata condotta da personale interno ed esterno e si è svolta in due sessioni.

Durante il corso di formazione i telelavoratori hanno eletto due rappresentanti che sono entrati a far parte del gruppo di monitoraggio.

La formazione ha avuto ad oggetto:

- aspetti normativi in materia di telelavoro, con particolare riferimento al progetto della Regione Toscana
- tecniche di organizzazione del lavoro
- strumenti di pianificazione e valutazione delle attività
- aspetti normativi in materia di sicurezza

- Avvio della sperimentazione nel novembre 2003.

Poiché dall'analisi dei questionari è emerso un numero di candidati non superiore al numero massimo di lavoratori previsto per la sperimentazione dal progetto, tutte le richieste sono state accolte. E' stato quindi avviato un gruppo di sperimentazione di 21 unità appartenenti a 15 unità organizzative diverse.

### *2.2.1 La Fase di Monitoraggio*

E' iniziata a novembre 2003 ed è terminata a novembre 2004. E' stato costituito un gruppo di monitoraggio interno composto da:

- o responsabili del coordinamento del progetto
- o rappresentante dei dirigenti responsabili di telelavoratori
- o rappresentanti dei telelavoratori
- o rappresentanti delle organizzazioni sindacali

con l'obiettivo di analizzare i risultati dell'introduzione del telelavoro e le sue implicazioni organizzative e sociali, per dare all'Amministrazione elementi di valutazione a supporto della decisione di adottare questa modalità lavorativa in modo stabile e continuativo.

A questo gruppo di lavoro si è aggiunto successivamente un esperto esterno<sup>1</sup> che ha portato un duplice contributo, alla imparzialità del giudizio ed alla efficacia dell'impianto metodologico.

L'attenzione è stata rivolta a rilevare:

- la soddisfazione dei telelavoratori rispetto alle aspettative
- le implicazioni sulla qualità del lavoro
- le implicazioni sulla qualità di vita dei telelavoratori
- l'impatto sull'organizzazione del lavoro
- l'impatto sull'ufficio (responsabile e colleghi)
- gli aspetti tecnologici relativi alle postazioni di lavoro
- le risorse finanziarie necessarie

Operando lungo tutta la sperimentazione il gruppo ha svolto nei fatti anche la funzione di supportare la sperimentazione.

L'analisi dell'esperienza è avvenuta attraverso alcuni strumenti di indagine quali:

- un questionario compilato dalla totalità dei telelavoratori coinvolti
- una breve intervista ad ogni telelavoratore
- un questionario da sottoporre ai dirigenti responsabili dei telelavoratori
- un questionario da sottoporre ai colleghi dei telelavoratori.

---

<sup>1</sup> Stefano Berti – coordinatore e docente di Modellazione concettuale e progettazione applicativa al Master "GINTS" dell'Università di Siena. Nominato nel 2000 "Socio onorario" dalla Società Italiana Telelavoro

### 1.3 Il Gruppo di Sperimentazione

Il gruppo di sperimentazione è composto da 21 dipendenti regionali. L'età media dei partecipanti all'indagine è di circa 45 anni, registrandosi un'età minima di 35 e una massima di 54 anni; l'età in cui invece si concentrano più casi è pari a 47 anni. La media dell'anzianità aziendale dei telelavoratori è invece di 13,38 anni, anzianità che va da un minimo di 5 anni ad un massimo di 31; l'anzianità più frequente è invece pari a 12 anni, modalità in cui si presentano 4 casi.

Se si considera la categoria contrattuale di appartenenza, invece, si ha che la maggioranza del gruppo, il 52,38% sono funzionari, mentre il 33,33% sono assistenti; solo tre, invece, sono collaboratori (14,28%) e nessuno nella categoria dirigenziale.

Naturalmente, l'insieme di queste caratteristiche che descrivono da un punto di vista statico il campione rappresentano delle variabili strutturali: come tali si ritiene che esse abbiano influenzato le motivazioni che hanno portato ad aderire all'esperienza di telelavoro ex-ante ed i giudizi che gli intervistati hanno espresso rispetto alla propria esperienza di telelavoro ex-post.

Nell'ambito dell'indagine sugli esiti della sperimentazione, si è chiesto ai telelavoratori di esprimere le motivazioni per le quali avevano accettato di partecipare al progetto.

**Il gruppo di sperimentazione**

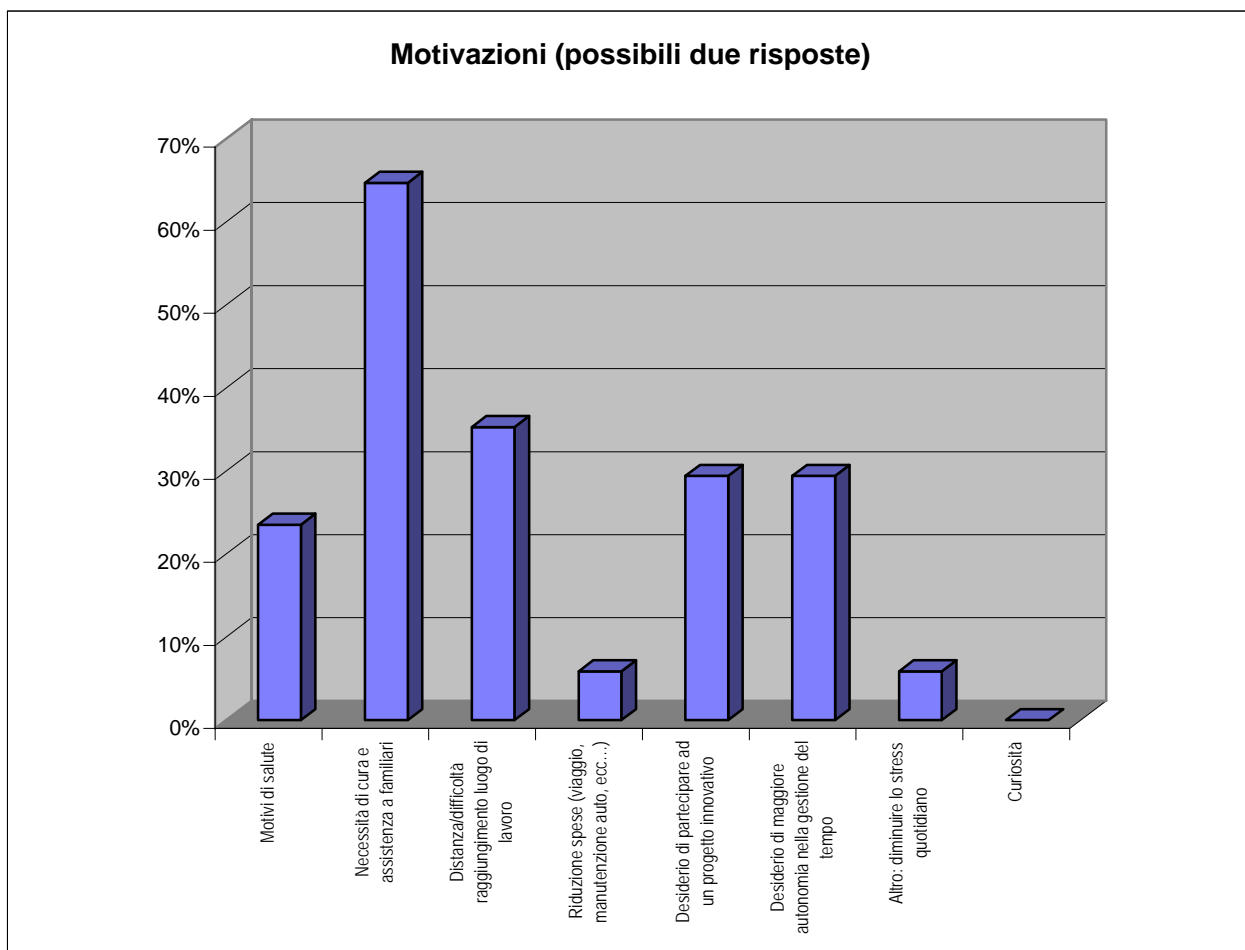
- 15 unità organizzative coinvolte
- 21 telelavoratori
  - 17 donne
  - 4 uomini

in telelavoro domiciliare di cui

- 13 di età < 45 anni
- 8 di età > 45 anni
- 15 con servizio > 10 anni
- 6 con servizio < 10 anni

- 11 funzionari
- 7 assistenti
- 3 collaboratori

Per un totale di circa 2500 giornate di telelavoro domiciliare



Nelle risposte, riportate a pagina precedente, è interessante notare che, accanto ad un'area prevalente di persone (circa due terzi del gruppo) che hanno dato una risposta che riguardava motivi personali quali:

- problemi di salute
- necessità di assistenza a familiari
- riduzione delle spese per i trasporti,

compare un gruppo di circa un terzo che afferma di aver voluto partecipare alla sperimentazione per motivazioni organizzative quali il desiderio di partecipare ad un progetto innovativo piuttosto che il desiderio di maggiore autonomia nella gestione del tempo.

Nessuno ha dato come motivazione, anche se presente nel ventaglio delle possibilità, quella della semplice curiosità verso il progetto.

## LA VALUTAZIONE: LE MODALITÀ DI RACCOLTA DATI

Tra gli strumenti utilizzati per la raccolta dati alcuni sono piuttosto tradizionali come

- questionari somministrati ai telelavoratori in forma anonima<sup>2</sup>,
- questionari nominativi per i dirigenti,
- questionari anonimi per i colleghi dei telelavoratori,
- interviste ai telelavoratori di carattere confidenziale.
- interviste tecniche con i responsabili su: tecnologie, sicurezza e costi di amministrazione.

Oltre a questi strumenti classici è stato utilizzato uno strumento specifico basato su un metodo di raccolta di informazioni organizzative

- rilevanti
- difficilmente oggettivabili.

Il metodo è stato ideato da Charles Shwenk<sup>3</sup> per l'analisi del comportamento decisionale nelle organizzazioni complesse; è un metodo basato su un modulo costituito da una serie di domande attinenti ad un tema di indagine, ed alle quali si possono dare risposte che vanno da totalmente falso a totalmente vero attraverso una gradazione da uno a sette e che devono essere riempite velocemente in modo da cogliere la percezione più diretta.

Questi moduli realizzano quelle che abbiamo chiamato mappe della percezione.

Le abbiamo utilizzate su quattro situazioni, due di interesse principale e due di interesse di raffronto: abbiamo chiesto ai telelavoratori di esprimere la loro percezione su cosa significa telelavoro per i telelavoratori ed ai dirigenti su cosa significa telelavoro per l'ente, dopodiché per raffronto abbiamo anche chiesto ai telelavoratori cosa significa telelavoro per l'ente e ai dirigenti cosa significa telelavoro per i telelavoratori.

---

<sup>2</sup> In fase di predisposizione del lavoro di raccolta dati, per identificare in modo anonimo ogni telelavoratore, è stato associato un numero casuale a ciascuno di essi e sono state registrate in un file sicuro le informazioni che associano questo numero al nome del telelavoratore e tutti i dati ritenuti confidenziali, compreso il verbale dell'intervista.

<sup>3</sup> "The Essence of Strategic Decision Making" – Atti dell'omonimo seminario ARTIS, Elea, Firenze, Giugno 1991.

Il campione su cui è stata svolta l'analisi è praticamente l'intero "universo" dei telelavoratori e dei rispettivi dirigenti, nonché dei colleghi più diretti dei telelavoratori stessi. A parte una limitata percentuale dei colleghi dei telelavoratori (30%) tutti i soggetti interpellati hanno risposto.

## **LUCI ED OMBRE DELL'ESPERIENZA DI TELELAVORO**

### **1.4 Introduzione**

In questa parte della relazione verranno trattati i seguenti argomenti:

- quali sono i criteri di analisi utilizzati
- "luci ed ombre del telelavoro", anche se emergeranno molte luci e praticamente più aree di miglioramento piuttosto che ombre
- le valutazioni tecniche e le aree di miglioramento
- valutazione dei costi e dei benefici per una ipotesi di budget preventivo per la diffusione
- conclusioni

### **1.5 Criteri di Analisi dei Dati**

Si sono utilizzati sostanzialmente tre strumenti statistici: medie, errori quadratici e mode; si è usato le medie anche per conoscere l'opinione media del campione intorno ad una certa domanda, l'errore quadratico medio sulla media per stimare quanto è ampio il ventaglio di opinioni intorno ad una domanda. La moda evidenzia l'opinione prevalente del gruppo, su cui poniamo particolare attenzione in sede di relazione.



## 1.6 L'Opinione dei Telelavoratori

### Soddisfazione generale

Partendo dal dato più forte: alla domanda “Parteciperebbe di nuovo al telelavoro?” il settanta per cento del campione risponde: “Sì, con entusiasmo”. Ovviamente c'è anche chi risponde “Assolutamente no”, ma questa percentuale è un dato che fornisce una sensazione di assoluta soddisfazione.

Infatti alla domanda: “Qual è la valutazione complessiva dell'esperienza?” per il settanta per cento del campione la risposta è “molto positiva”, mentre solo il sei per cento (una persona) afferma che è stata negativa.

### Spese

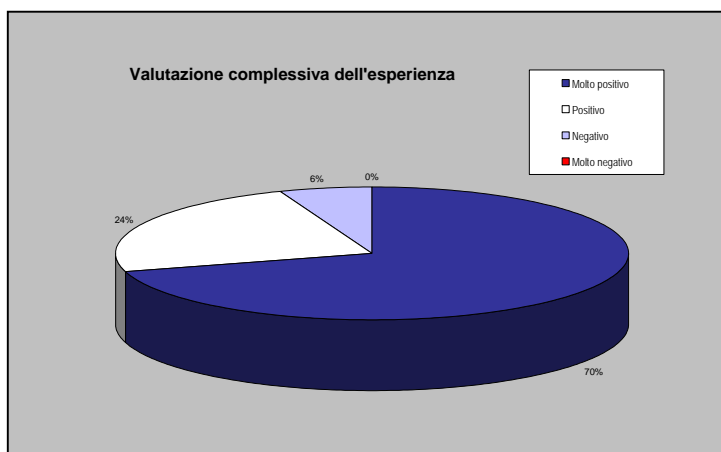
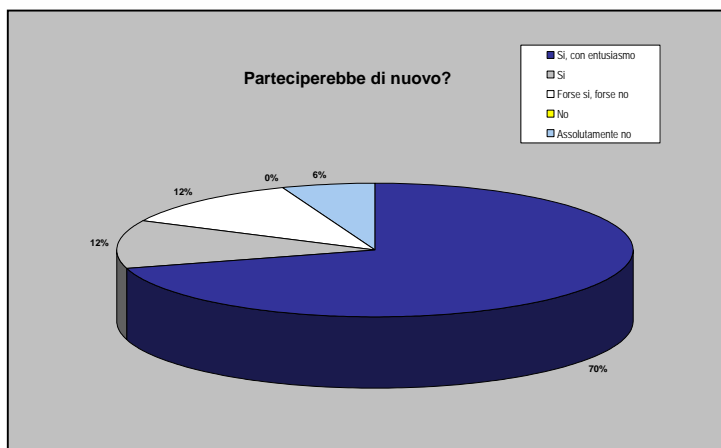
Per quanto riguarda le spese c'è un'opinione superiore al cinquanta per cento sul fatto che siano rimaste invariate, un'opinione intorno ad un terzo che siano diminuite quanto si sperava e per un quarto che siano aumentate quanto si temeva.

Questo rispetto alle spese totali, in cui si vanno a sommare i minori costi di trasporto con i maggiori costi di vitto; se si chiede di rispondere solo rispetto ai trasporti tre quarti dicono che le spese sono diminuite quanto speravano, un terzo che sono rimaste invariate.

Il ventiquattro per cento dei telelavoratori non usa auto, ma va in ufficio in bicicletta, a piedi, con mezzi pubblici e quindi ha una quantità di costo minore e meno comprimibile di coloro che utilizzano anche l'auto.

Lavorando sull'insieme di tutti i telelavoratori si calcola, dai dati raccolti prima dell'inizio della sperimentazione, che risparmiano (in media) 227 ore all'anno per minori tempi di trasporto.

Non abbiamo dati sufficienti per calcolare con eguale precisione il risparmio monetario. Integrando i dati con stime puntuali e valori standard di riferimento, si stimerebbe un risparmio di 1665 euro all'anno per coloro che usano anche l'auto<sup>4</sup>. Va comunque ricordato che:



<sup>4</sup> Si tratta di una stima del valore economico del risparmio sulle spese di viaggio (all'anno/persona) relativo a tutto il campione; costo per tratta: 0 euro per bicicletta, 1 euro per mezzo pubblico, 2 euro per motorino; costo auto 56,6 centesimi/Km da tabelle ACI per auto Punto 1.3 GT 3p CAT, 10.000 Km/anno; nel caso di più mezzi ripartizione pro-quota, in quote fisse. Velocità stimata auto: 25Km/h.

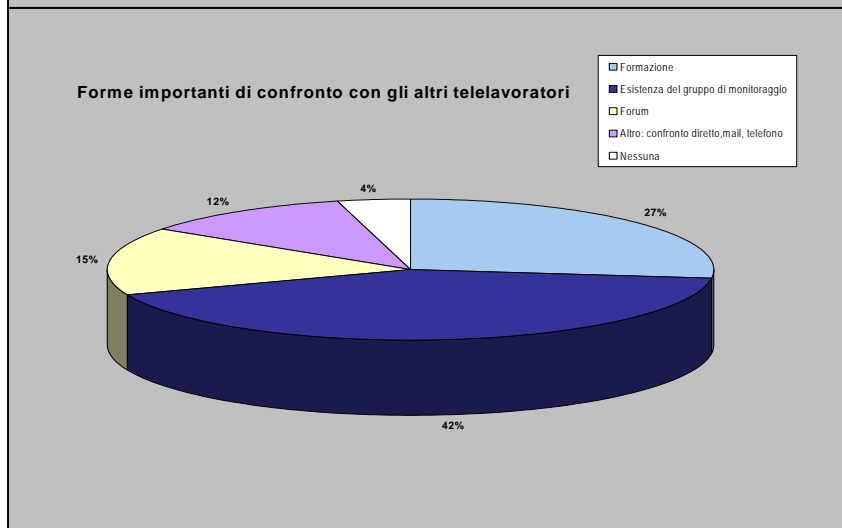
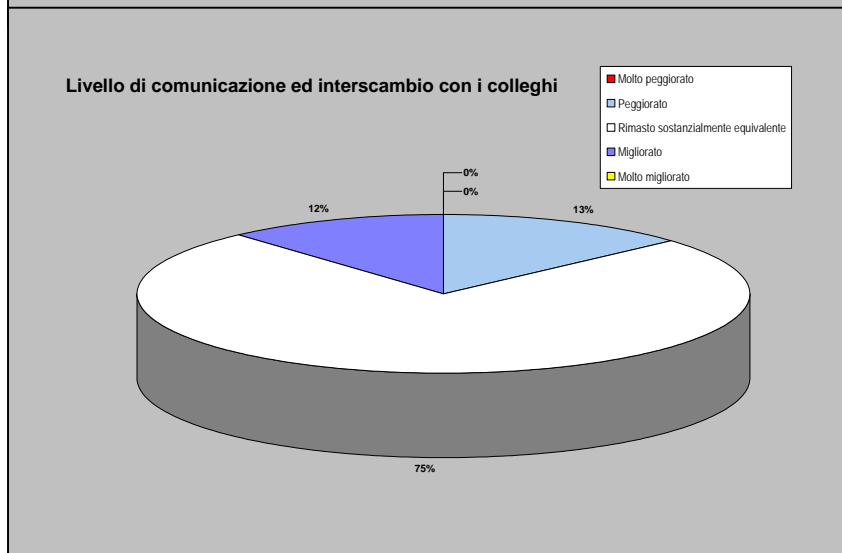
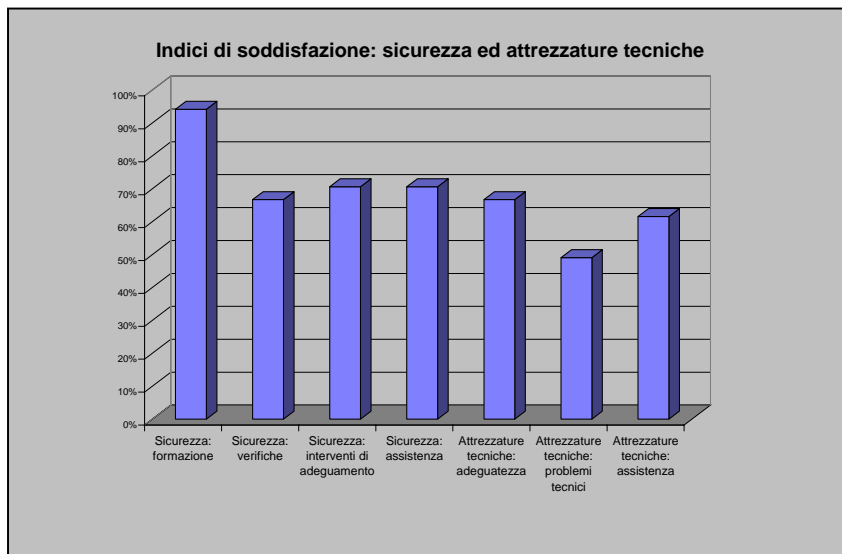
- o Si tratta di un valore medio fra situazioni anche molto diverse
- o E' derivato non solo da dati consolidati, ma anche da stime
- o Contiene al suo interno anche una componente (per quanto minoritaria) di risparmio per certi aspetti "virtuale", perché legato a costi sostanzialmente fissi (quota parte dell'assicurazione auto).

Per quanto riguarda l'ambiente, un altro dato che sembra importante evidenziare è il risparmio di carburante bruciato. La stima riguarda solo i telelavoratori che usano la macchina e ne consegue un risparmio totale di carburante di oltre 800 litri a persona all'anno<sup>5</sup>.

#### Soddisfazione su variabili tecniche

In figura è riportato il grado di soddisfazione, attraverso un indice complessivo percentuale su una serie di variabili tecniche.

Si rileva comunque particolare sensibilità riguardo ai problemi tecnici delle attrezzature, questo perché per il telelavoratore il guasto tecnico delle apparecchiature è molto più fastidioso che per il lavoratore in ufficio, perché nel caso del telelavoro l'attrezzatura tecnica svolge anche la funzione di collegamento con il luogo di lavoro.



<sup>5</sup> La stima del carburante risparmiato ad anno/persona ammonta a 874 litri; calcolando che 1/3 della spesa da tabelle ACI sia uguale alla spesa per carburante per i telelavoratori che fanno uso, anche parziale, di auto (76% del totale).

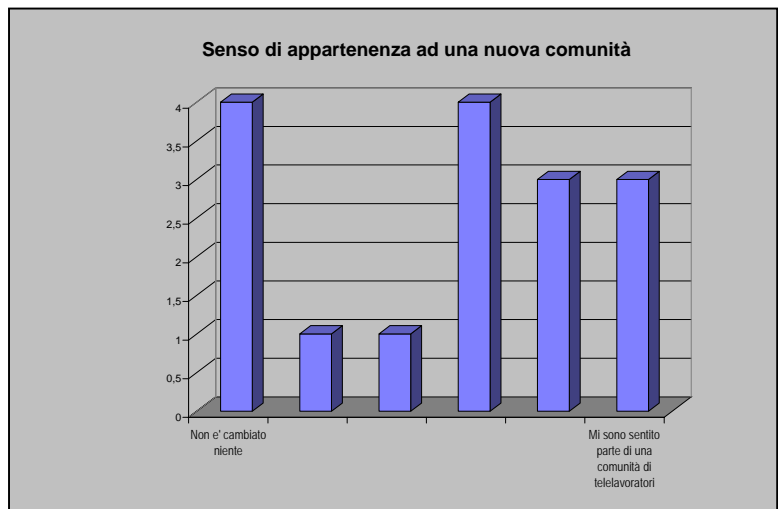
## Comunicazione

Sull'argomento del livello di interscambio e di comunicazione con i colleghi i dati che risultano dai questionari sono molto superiori alle aspettative generate dalla bibliografia. Probabilmente dietro a questo ha giocato un ruolo importante la **Intranet** che, essendo utilizzata in ugual misura in ufficio e in telelavoro, nel questionario non è stata oggetto di una specifica domanda.

Per quanto riguarda gli altri meccanismi specifici sul livello di interscambio e comunicazione: (il gruppo di monitoraggio, la formazione, ...) erano possibili più risposte.

E' emersa una valutazione molto positiva del gruppo di monitoraggio, una valutazione molto positiva della formazione con una prospettiva di miglioramento e una valutazione non particolarmente brillante sul forum.

Ed in definitiva, quando si chiede ai telelavoratori il senso di appartenenza ad una nuova comunità, si ha una risposta positiva: ma non a livello di eccellenza come quella sulla valutazione complessiva dell'esperienza e sul desiderio di ripeterla.



### *4.3.1 Le Mappe della Percezione dei Telelavoratori rispetto al Telavoro*

#### Considerazioni generali

Per quanto riguarda la percezione dei telelavoratori relativamente all'impatto del telelavoro sull'ente troviamo che tutte le risposte sono al di sopra della linea di verità.

E' opinione condivisa che il telelavoro non consenta particolari possibilità di carriera; vedremo che i dirigenti hanno un'opinione meno preoccupata in merito.

Questo ci porta ad individuare un'area di miglioramento, perché i telelavoratori sono preoccupati per l'impatto del telelavoro sulla loro carriera, ma i dirigenti non confermano questa fonte di preoccupazione.

#### **LE DOMANDE**

##### **il telelavoro per il telelavoratore ...**

- favorisce una migliore qualità della vita?
- consente maggior cura della famiglia?
- comporta minori costi per lavorare?
- consente un risparmio di tempo?
- aumenta le opportunità di socializzazione?
- permette migliori rapporti con i colleghi?
- migliora la propria immagine verso i colleghi?
- determina una maggior chiarezza nel rapporto con l'ente?
- consente una più efficace informativa sindacale?
- permette una migliore organizzazione del proprio lavoro?
- consente di aumentare la produttività nel lavoro?
- consente maggiori opportunità di carriera?

##### **il telelavoro per l'ente ....**

- rappresenta un'occasione per migliorare l'organizzazione del settore?
- è uno spunto per una migliore organizzazione dell'attività dirigenziale?
- permette di rispondere più rapidamente alle esigenze di servizio?
- permette una migliore verifica della prestazione?
- comporta nel complesso minori costi?
- consente nel complesso una maggiore produttività?
- permette una migliore gestione delle persone?
- favorisce la crescita della professionalità?
- rappresenta un modo per migliorare i rapporti sindacali?
- consente di trasmettere un messaggio positivo ai dipendenti?
- permette di trasmettere un messaggio positivo ai cittadini?

## Percezioni dominanti

Vediamo le opinioni dominanti nel gruppo, utilizzando l'operatore statistico "moda" ed esprimendo il risultato in termini di affermazione complessiva del gruppo:

### **E' completamente vero che il Telelavoro ai telelavoratori:**

- o favorisce una migliore qualità della vita
- o consente maggior cura della famiglia
- o consente un risparmio di tempo
- o permette una migliore organizzazione del proprio lavoro
- o consente di aumentare la produttività del lavoro

### **E' tendenzialmente vero che il Telelavoro ai telelavoratori:**

- o comporta minori costi per lavorare

### **E' completamente falso che il Telelavoro ai telelavoratori**

- o consente maggiori opportunità di carriera

Possiamo esaminare nello stesso modo cosa pensano i telelavoratori dell'impatto del telelavoro sull'ente, anche se su questo aspetto l'opinione più importante e' quella dei dirigenti.

### *E' completamente vero che il Telelavoro all'Ente:*

- *consente di trasmettere un messaggio positivo ai dipendenti*

### *E' tendenzialmente vero che il Telelavoro per l'Ente:*

- *rappresenta una occasione per migliorare l'organizzazione del lavoro*
- *è spunto per una migliore organizzazione dell'attività dirigenziale*
- *consente nel complesso una maggiore produttività*
- *permette di trasmettere un messaggio positivo ai cittadini*

### *E' parzialmente falso che il Telelavoro per l'Ente*

- *comporta nel complesso minori costi*

## Riscontri dalle interviste

Andando a riprendere una serie di riflessioni e suggerimenti dati dai telelavoratori nell'intervista e riportati nel riquadro di sopra, appare come il telelavoratore percepisca la sua situazione come una condizione di assoluta normalità (è casomai lontano l'ente e non viceversa). Per questo il telelavoratore si aspetta un livello di servizio equivalente a quello in sede; infatti sono stati predisposti degli strumenti per dare il senso di vicinanza come ad esempio il gruppo di monitoraggio e l'esistenza della intranet che permette ai telelavoratori di vivere il telelavoro come una normale

RIFLESSIONI	SUGGERIMENTI
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La verifica della prestazione ha senso solo se estesa a tutta la struttura</li><li>▪ La criticità nella gestione delle urgenze dipende da carenze nella programmazione il lavoro, e non dal telelavoro</li><li>▪ In presenza di guasti si avverte isolamento e ansia.</li><li>▪ Il forum sul telelavoro non funziona come strumento di partecipazione.</li><li>▪ L'Amministrazione deve rendersi conto se il problema dell'isolamento è stato percepito dai telelavoratori</li><li>▪ Manca (una adeguata) pianificazione del lavoro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Maggiore flessibilità dei rientri in sede</b></li><li>▪ Programmare le riunioni nei giorni di presenza in sede dei telelavoratori</li><li>▪ Fare le assemblee sindacali nei giorni di presenza in sede dei telelavoratori</li><li>▪ <b>Adottare ADSL solo ove necessario per la tipologia di attività</b></li><li>▪ <b>Accrescere la formazione su gestione del tempo e tecniche di organizzazione del lavoro</b></li><li>▪ <b>Integrare la formazione con ulteriori interventi sui temi trattati</b></li><li>▪ <b>Dare un riferimento preciso e garantire un intervento tempestivo per i guasti alle attrezzature</b></li></ul>

*"Nella formazione a distanza e' il docente ad essere distante, non l'allievo" - G. Canavese, atti del progetto TACIS ED062*

esperienza di lavoro. Anche se su questo punto tecnicamente c'è spazio per miglioramenti. Nel riquadro trovate evidenziate in grassetto le riflessioni a cui suggeriamo di dare prioritariamente risposta.

In questo, e nel complesso, la situazione della sperimentazione in Regione Toscana si pone a livelli di eccellenza rispetto alla bibliografia, pur con la presenza di alcune non trascurabili aree di miglioramento.

#### 4.3.2 *Telelavoro ed Assenze*

A lato di queste analisi abbiamo voluto verificare se nel nostro caso era confermato il dato, fornito abitualmente dalla bibliografia, di un minor numero di assenze brevi per malattia da parte dei telelavoratori rispetto agli altri colleghi. La conferma che abbiamo ricevuto e' netta.

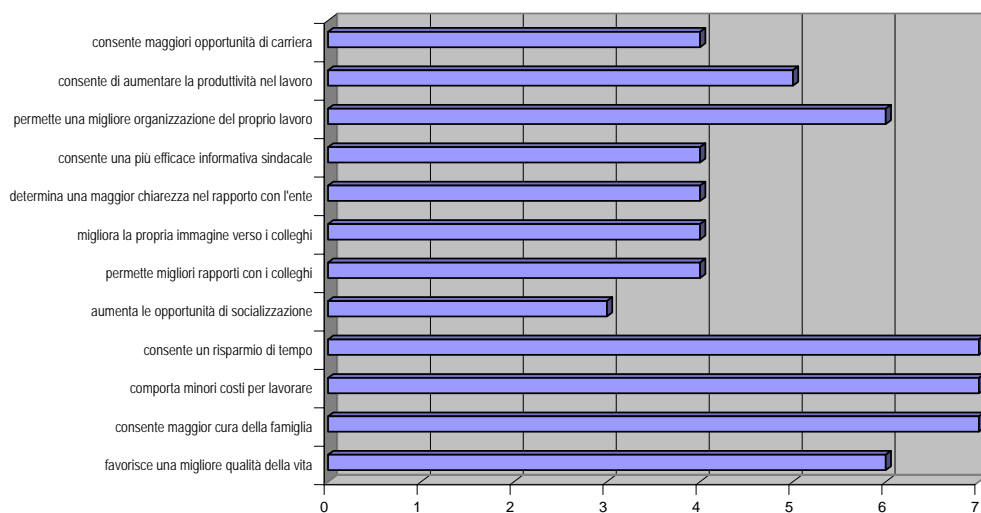
	Telelavoratori (dal 1/10/03 al 30/09/04)	Non Telelavoratori (stesso periodo)	Differenza
<u>Numero assenze annue pro-capite per malattia (durata fino a 2 giorni)</u>	1,92	3,38	-1,46
<u>Numero assenze annue pro-capite per malattia (durata fino a 7 giorni)</u>	2,14	4,13	-1,99
<u>Numero assenze annue pro-capite per malattia (durata oltre 7 giorni)</u>	0,57	0,51	0,06

### 1.7 L'Opinione dei Dirigenti

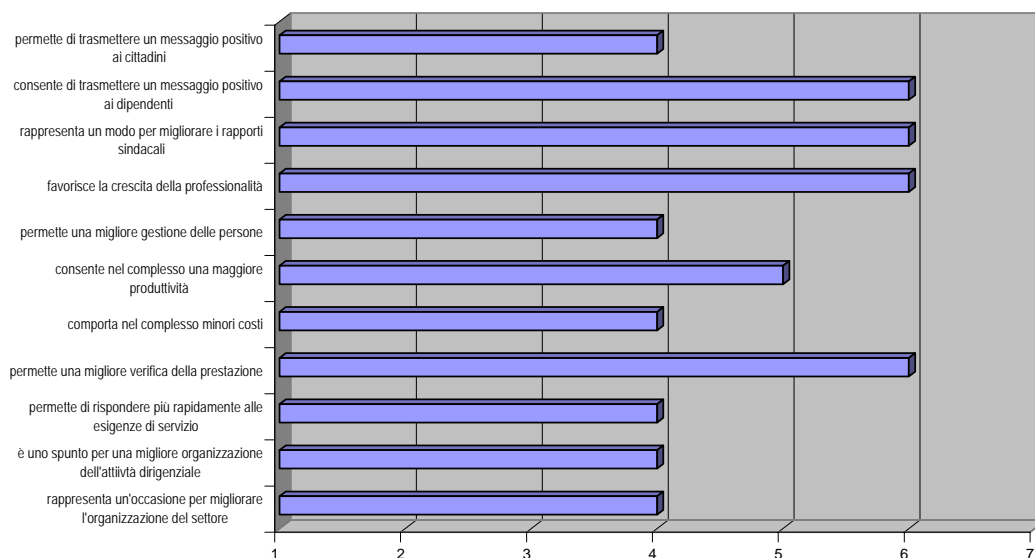
I dirigenti sono più preoccupati dei telelavoratori dell'effetto del telelavoro sulla socializzazione, sono meno preoccupati dei telelavoratori sulle opportunità di carriera.

Questo evidenzia come si siano ottenuti dei risultati importanti sulla socializzazione e come ci sia ancora spazio per lavorare per quanto riguarda la carriera. La percezione di carriera andrà reinterpretata: se il telelavoratore interpreta la carriera da un punto di vista tradizionale, di crescita gerarchica interna, questa resterà un punto di debolezza. Il punto importante è che il telelavoratore ha un nuovo ventaglio di opportunità di crescita che sono legate alla nuova comunità di cui fa parte.

## Il telelavoro per i telelavoratori nell'opinione dei dirigenti (moda)



## Il telelavoro per l'Ente nell'opinione dei dirigenti (moda)



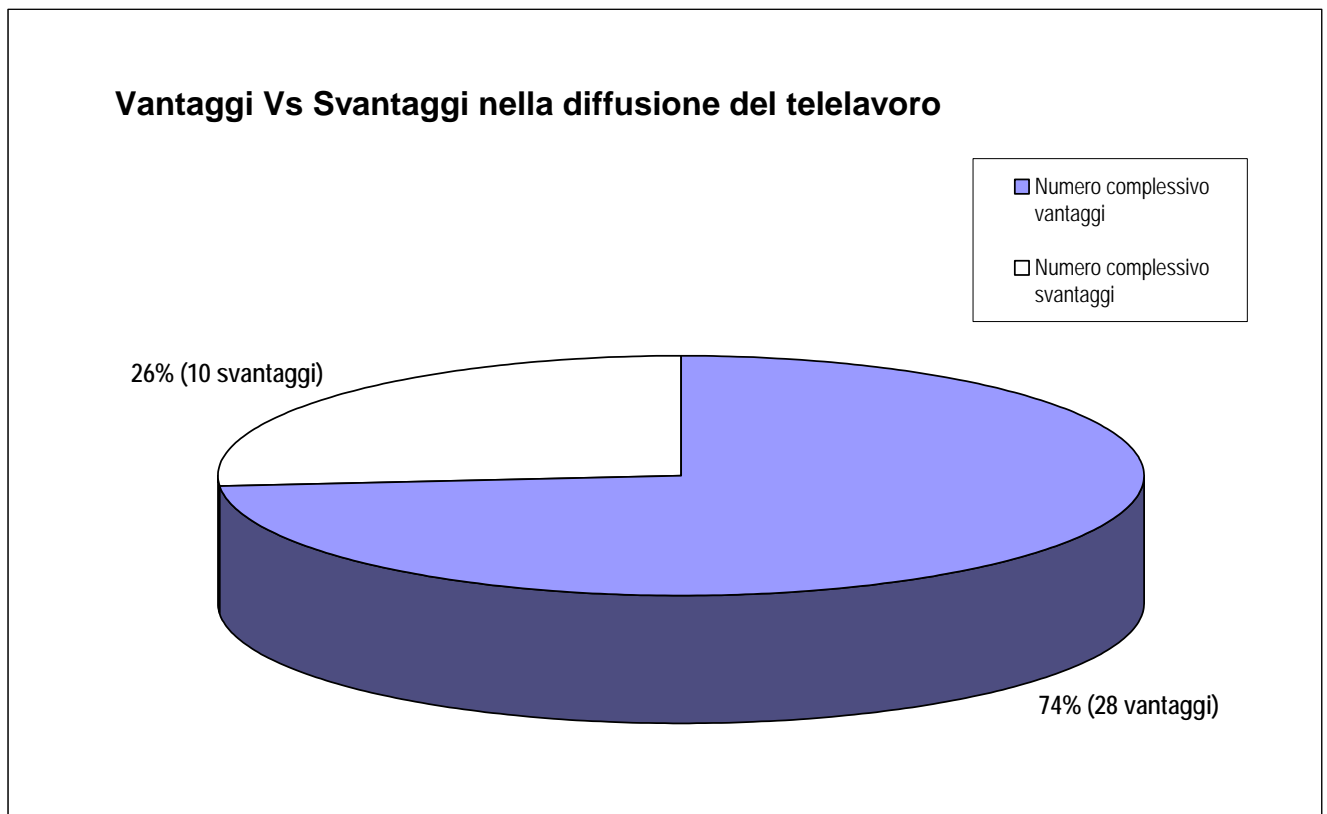
Anche le valutazioni dell'impatto del telelavoro sull'ente sono positive, come emerge dal disegno precedente.

Sono stati elencati otto vantaggi e sei svantaggi sulla diffusione del telelavoro nell'Ente e i dirigenti avevano la possibilità di scegliere fra questi senza limite di

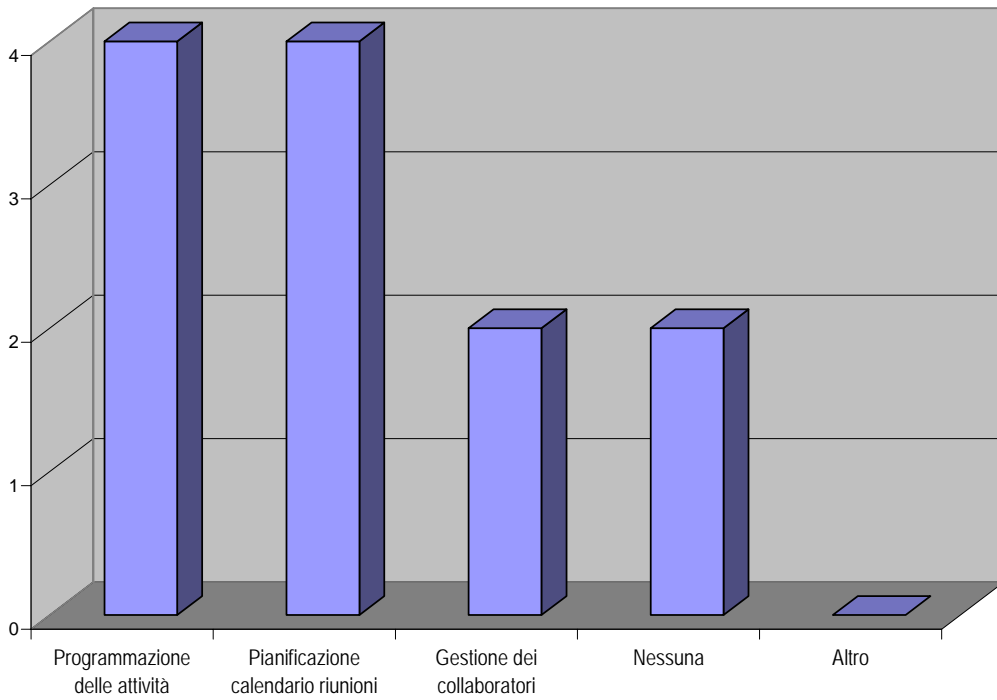
numero; circa tre quarti delle scelte complessive sono scelte di vantaggi e solo un quarto riguarda gli svantaggi. Quando si parla della prestazione del lavoratore essa viene definita, salvo una eccezione, di qualità uguale o superiore e di quantità uguale o superiore. Oltretutto, salvo una eccezione, non risulta peggiorata la capacità di rispondere alle urgenze: anzi vi è chi ha apprezzato un miglioramento anche su questa variabile particolarmente critica secondo la bibliografia.

Si ritiene che questo risultato sorprendentemente positivo, sia spiegato dal fatto che, in occasione del telelavoro, sono state apportate modifiche all'organizzazione del lavoro: il telelavoro è stato quindi occasione di cambiamento verso la programmazione, la pianificazione e nelle modalità di gestione dei collaboratori e di conseguenza uno spunto di miglioramento organizzativo.

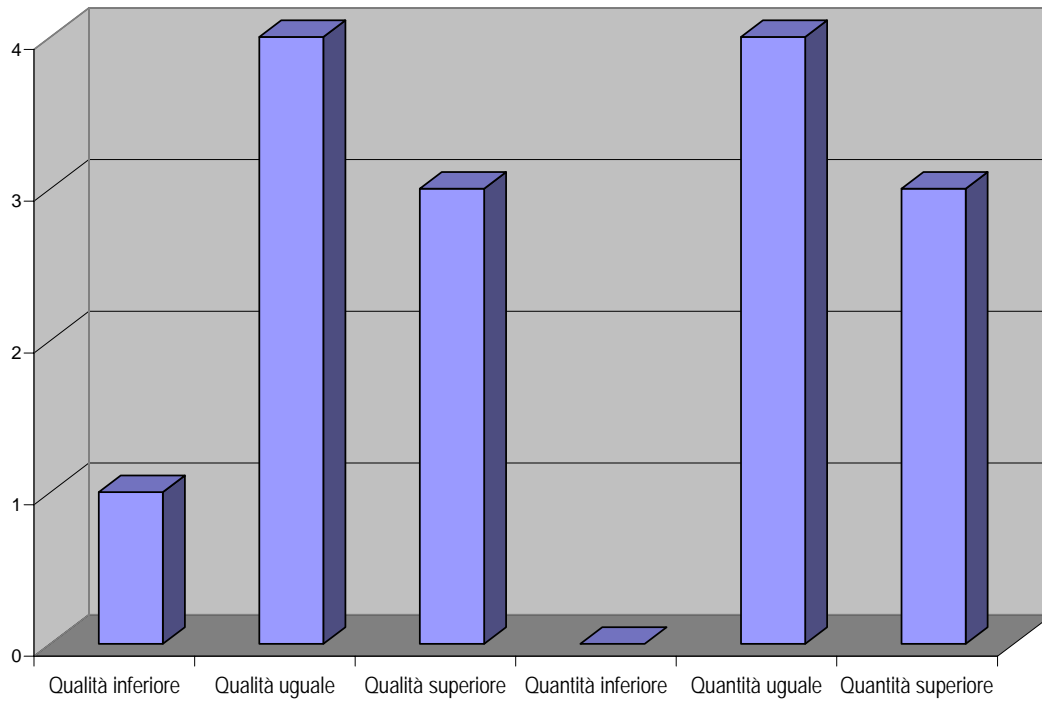
I dati più significativi sono sintetizzati nelle figure riportate in questa pagina e nella successiva.



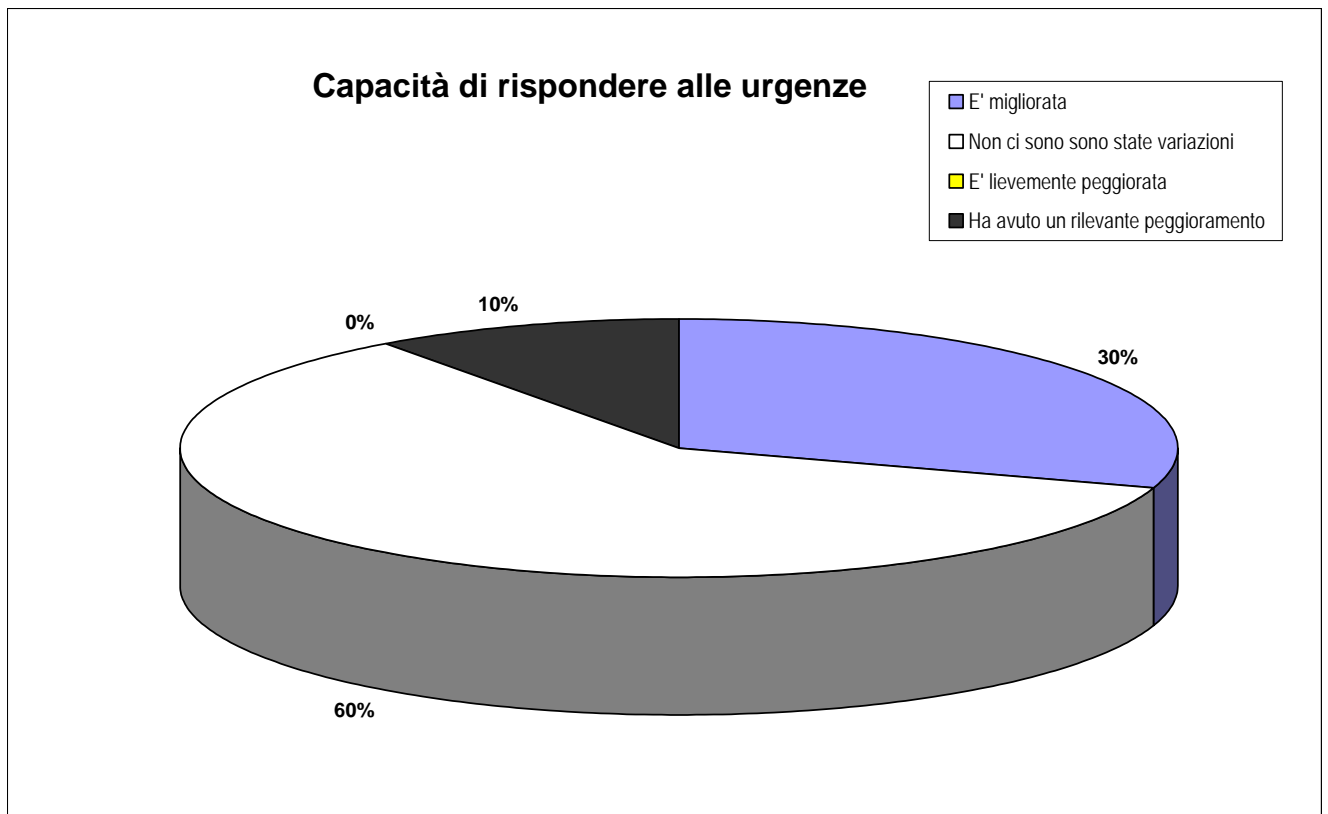
### Modifiche apportate all'organizzazione del lavoro



### Valutazioni sulla prestazione







### 1.8 L'Opinione dei Colleghi

Secondo i colleghi l'impatto del telelavoro risulta prevalentemente neutro o positivo. Ben il 62% non ha mai avuto difficoltà di interazione con i colleghi telelavoratori, e nessuno ha indicato una frequenza di difficoltà di interazione superiore a "talvolta".

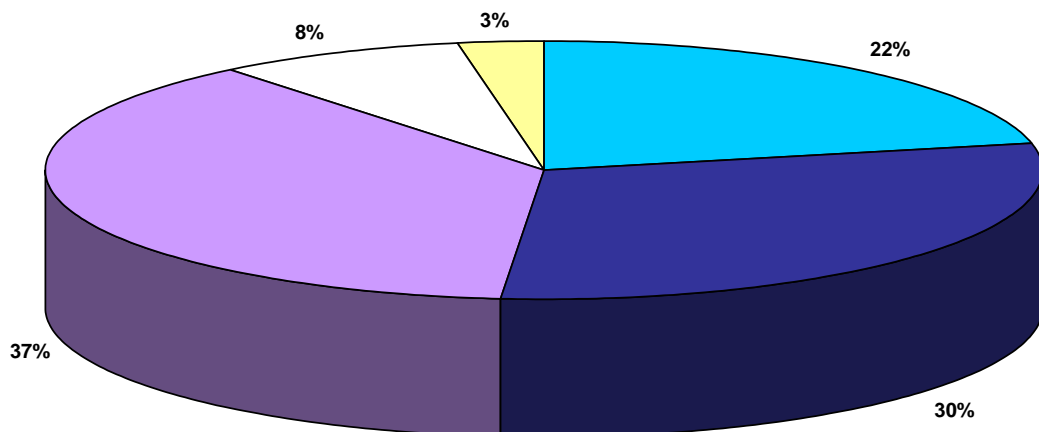
Ma le domande chiave sono:

- "Voi vorreste telelavorare?"
- "In che misura percepite ora telelavorabile la vostra attività?"

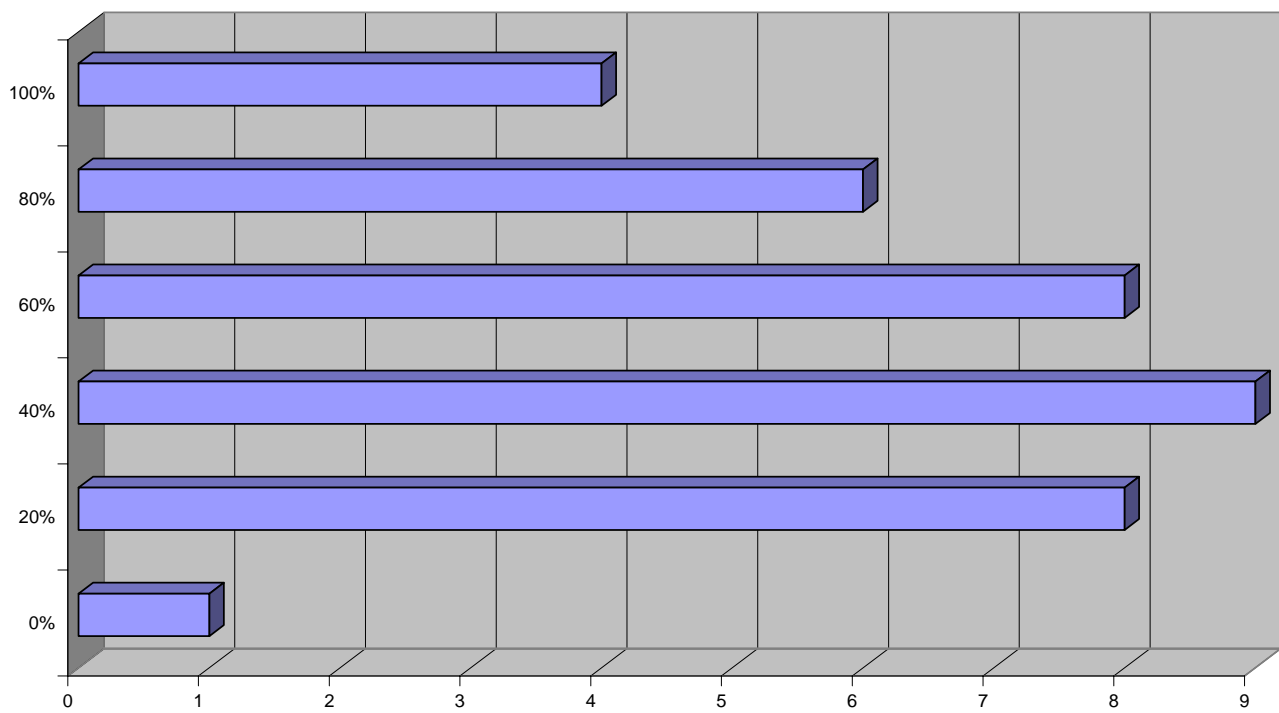
La bibliografia (in particolare il progetto DEIS Developing Employment in the Information Society) ci spiega che la telelavorabilità percepita cresce al crescere dell'esperienza positiva di telelavoro. Leggendo i dati sottostanti non possiamo che concludere che, in termini operativi, l'esperienza nelle unità organizzative dove c'è stato telelavoro è stata perfetta, ricordando che non vi era stata nessuna domanda in eccesso rispetto al numero di posti di telelavoro previsti nel progetto (vedi paragrafo 2.2).

### Voi telelavorereste?

- Si, con entusiasmo
- Si
- Forse si, forse no
- No
- Assolutamente no



### Indice di telelavorabilità delle attività svolte dai colleghi



## 1.9 Le Principali Differenze e le Aree di Consenso fra le Valutazioni dei Telelavoratori e dei Dirigenti

Il gruppo dei telelavoratori (anche perché statisticamente più ampio) esprime opinioni positive più nette rispetto ai dirigenti, ma con orientamento analogo.

I dirigenti, nel questionario, forniscono valutazioni positive di notevole rilevanza (qualità e quantità della prestazione, impatto sui collaboratori, capacità di rispondere alle urgenze, vantaggi e svantaggi nella diffusione, ...)

I dirigenti non condividono la preoccupazione che (la maggioranza dei) telelavoratori hanno sull'effetto del telelavoro sulla loro carriera.

I punti di maggiore consenso ci paiono:

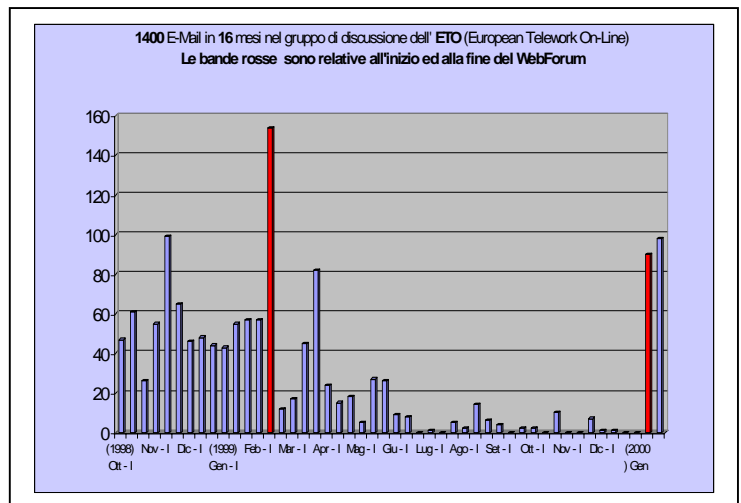
- o Lettura complessiva molto positiva, con presenza di "aree di miglioramento" più che di ombre
- o Effetto positivo del telelavoro sui telelavoratori, con vari punti di eccellenza
- o Qualità della vita
- o Risparmio di tempo
- o Percezione positiva dell'effetto sulla produttività, e mai negativa dell'effetto sulla vita complessiva del Settore
- o Dubbi sul risparmio in termini di costi per l'Ente
- o Condivisione della visione del telelavoro come opportunità di cambiamento.

## 1.10 L'Area di Miglioramento

Attualmente abbiamo una percezione insufficiente di appartenenza ad una comunità di telelavoratori; questo causa il pessimismo sulla carriera, perché questa resta interpretata in modo tradizionale senza possibilità di allargamento della percezione del ventaglio di nuove opportunità che si offrono davanti al telelavoratore.

Quest'area di miglioramento, pur in un risultato globale eccellente, non va sottovalutata, perché altrimenti si rischia che il telelavoro venga interpretato in maniera negativa nell'opinione generale.

L'area di miglioramento è sul forum: e per il miglioramento non bastano le tecnologie: il forum deve essere animato, in modo da essere percepito come uno strumento di contatto. Questo è dimostrato dall'esperienza dell'ETO (schematizzata nel disegno a lato), in cui il livello di dibattito misurato dal numero di e-mail scambiate settimanalmente è paradossalmente crollato a fronte di un miglioramento tecnologico (attivazione del Webforum) che comportava un peggioramento sulla percezione di contatto personale (mail sostanzialmente anonime) per poi riprendere ai livelli precedenti appena reintrodotte le modalità tradizionali.



## LE VALUTAZIONI TECNICHE: I PROBLEMI DA AFFRONTARE PER LA DIFFUSIONE DEL TELELAVORO IN REGIONE TOSCANA

Per passare ad una istituzionalizzazione del telelavoro occorre, oltre a quanto già fatto in sede di sperimentazione:

- Ridurre drasticamente i costi:

### I COSTI SOSTENUTI IN FASE DI SPERIMENTAZIONE, per quanto:

- giustificati ampiamente per una sperimentazione
- economicamente corretti, visto che il costo di un posto di telelavoro corrisponde:
  - alla metà circa del costo di un posto di lavoro negli uffici regionali
  - al 15% del costo del personale di un “telelavoratore medio”, ampiamente recuperabile in termini di produttività

**NON SONO SOSTENIBILI A REGIME**, visto che con questi costi – in gran parte fissi e non variabili – non e’ possibile dimostrare una riduzione effettiva delle spese da parte dell’Ente. Va inoltre trovato lo spazio per finanziare le aree di miglioramento.

Emergono come presumibilmente necessari due interventi:

- Passaggio da un collegamento via ADSL con banda minima garantita ad un comune collegamento ADSL da utenza domestica
  - Sostituzione della soluzione (adottata in qualche caso) che prevedeva due desk-top (uno in ufficio ed uno a casa) con una soluzione basata su un solo portatile ed assistenza “carry on”: cioè solo presso il fornitore o solo presso gli uffici regionali.
- Definire una procedura di certificazione del posto di lavoro domestico da parte dell’Ente, con parere vincolante sulla idoneità in conformità alla legge n. 626 sulla sicurezza del posto di lavoro. Il responsabile della sicurezza deve essere in grado di verificare che ci siano le condizioni richieste da un corretto rispetto della legge 626 dove ha intenzione di lavorare il telelavoratore, e se l’adeguamento, oltre che possibile tecnicamente, e’ economicamente sostenibile per l’Ente: cioè rientra in un budget prefissato. In tale ambito sono state individuate

### **Sicurezza ed articolo 5 della legge 626/94**

**Art. 5 (Obblighi dei lavoratori).** Ciascun lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro. In particolare i lavoratori:

- a. osservano le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti, ai fini della protezione collettiva ed individuale;
- b. utilizzano correttamente i macchinari, le apparecchiature, gli utensili, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto e le altre attrezzature di lavoro, nonché i dispositivi di sicurezza;
- c. utilizzano in modo appropriato i dispositivi di protezione messi a loro disposizione;
- d. segnalano immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dispositivi di cui alle lettere b) e c), nonché le altre eventuali condizioni di pericolo di cui vengono a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell’ambito delle loro competenze e possibilità, per eliminare o ridurre tali deficienze o pericoli, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;

(.....)

- h. contribuiscono, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all’adempimento di tutti gli obblighi imposti dall’autorità competente o comunque necessari per tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori durante il lavoro.

alcune esigenze specifiche da rivedere anche alla luce del dibattito attualmente in corso a livello di Ministero della Funzione Pubblica sulla definizione di un disciplinare del telelavoro.

Tali scelte nascono da un approccio di grande serietà nell'affrontare i problemi che hanno tuttora, intrinsecamente, un certo grado di indefinizione visto che il posto di lavoro domestico si configura **di fatto** come un luogo ad uso promiscuo: ci sono dei limiti oggettivi all'adeguamento a norma di un posto di lavoro domestico (per esempio sulle luci notturne) dovute alle differenti norme che regolano la sicurezza nei posti di lavoro e nei domicili.

Tali scelte e' opportuno siano certificate, proprio per questo, in uno specifico accordo con le Rappresentanze Sindacali.

Tali scelte sono relative alla:

- valutazione del rischio incendio, che comporta l'installazione di estintore (costo dell'ordine dei 50 euro) e formazione (4 ore) sul suo utilizzo
- completa esplicitazione in sede di formazione (certificata anche mediante la firma da parte del telelavoratore di apposita dichiarazione, concordata con le organizzazioni sindacali) dei peculiari impegni che l'articolo 5 della legge n. 626 **di fatto** comporta per il telelavoratori. Per comodità di verifica della correttezza di quanto qui asserito si e' riportato un estratto dell'articolo 5 nel riquadro di pagina precedente.
- Verifica dei tempi di collegamento (**non dei tempi di lavoro**) per individuare situazioni a rischio di *workalcoholism* o "lavorite"
- Esigenza di definire un analogo meccanismo relativamente alla privacy, soprattutto se, come si auspica, fosse fatta cadere la condizione dell'uso esclusivo della postazione di telelavoro ai fini del lavoro per la Regione<sup>6</sup>, aprendo quindi l'opportunità di vedere il telelavoro come opportunità per la diffusione nelle famiglie della cultura dell'informatica e di internet
- Verificare attentamente la certezza della copertura assicurativa, da disciplinare della Funzione Pubblica o tramite una formale interpellanza all'INAIL, in cui sottolineare gli aspetti legati all'uso promiscuo dello spazio dedicato al posto di lavoro domestico del telelavoratore, in modo di avere garanzia certificata della piena copertura assicurativa.
- Esplicitare chiaramente, in sede di accordo con le organizzazioni sindacali, le condizioni di reversibilità dello stato di telelavoratore:
  - Su richiesta del lavoratore
  - Per iniziativa dell'Ente, ad esempio a fronte di mutate condizioni lavorative che riducano significativamente la telelavorabilità della prestazione
- Valorizzare adeguatamente i benefici nascosti del telelavoro
  - **PER IL TELELAVORATORE**, che risparmia mediamente in un anno una quantità di ore di trasporto pari alle ore di lavoro corrispondenti a tutte le giornate di ferie di un anno.

---

<sup>6</sup> Ovviamente questo ha un impatto sia sulla telelavorabilità di alcune attività che sui costi delle attrezzature tecniche, per garantire adeguatamente la sicurezza del dato aziendale. Questo dovrà essere oggetto di specifica valutazione progettuale, ma allo stato degli atti non si ha dubbio su un bilancio positivo in gran parte delle situazioni.

- **PER L'ENTE**, visto che i dati emersi corrispondono ad una importante e positiva innovazione organizzativa verso "Una Toscana più efficiente e meno burocratica".
- **PER LA COLLETTIVITÀ**, visto il bene che nasce dalla possibilità di dedicare tramite il telelavoro, quando occorre, una maggiore cura della famiglia.
- **PER LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA ED IN PROSPETTIVA PER LA COMPETITIVITÀ**, se si attiva la possibilità (assolutamente concreta) di utilizzare il telelavoro anche per favorire una crescita della cultura informatica nelle famiglie.
- **PER L'AMBIENTE**, visto che in media ogni telelavoratore in più vuol dire in media due tonnellate (cifra tonda) di anidride carbonica in meno per il carburante usato per recarsi in ufficio.<sup>7</sup>

## CONCLUSIONI

Articoleremo le conclusioni su due punti: le riflessioni complessive sull'analisi svolta e le prospettive per un ulteriore e più ampio sviluppo.

### 1.11 Riflessioni Conclusive

L'esperienza vissuta in Regione Toscana consente di affermare quanto segue:

- Il telelavoro domiciliare conferma comunque, in sostanza, la sua caratterizzazione di particolare forma di attenzione dell'Ente verso il telelavoratore con specifiche esigenze
- Le opzioni di cambiamento suggerite su
  - **Sicurezza**
  - **Collegamento di rete**
 appaiono necessarie per ragioni rispettivamente cogenti ed economiche
- Un maggior investimento sul supporto relazionale (maggiore formazione, animazione del forum) consentirebbe di trasformare i residui punti di debolezza in punti di forza, **condizione necessaria per ampliare la popolazione interessata.**

Il tema chiave per una diffusione complessiva resta la riduzione dei costi, che peraltro risulta del tutto possibile.

Di seguito si riporta una tabella analitica di quello che potrebbe essere il bilancio preventivo di ciascun posto di telelavoro domiciliare, economicamente giustificato al netto dell'effetto dell'incremento della produttività: stimabile in un minimo del 15%, corrispondenti in media a 4.891 euro/anno-telelavoratore.

---

<sup>7</sup> Correttezza professionale impone di precisare che non e' unanime il parere della bibliografia sul fatto che il carburante risparmiato per mancato pendolarismo non sia consumato in altro modo sostitutivo dal telelavoratore: anzi c'e' un controesempio (il progetto RomaTrADE). Non e' pero' il nostro caso, visto che 3/4 dei telelavoratori dichiara di avere risparmiato quanto sperava di spese di trasporto.

<b>IPOTESI di BUDGET COSTI/RICAVI ANNUI PER L'ENTE PER OGNI POSTO DI TELELAVORO (PdT)</b>				
<b>COSTI</b>				
		Costo una-tantum a Posto di Telelavoro (PdT)	Costo annuale a PdT	Costo a PdT annuale o una tantum diviso tre (1)
Costo aggiuntivi sicurezza	apparecchiature (2)	€ 308,5		€ 102,8
	lavoro	€ 148,2		€ 49,4
Costo collegamento			€ 500,0	€ 500,0
Rimborso spese energetiche			€ 180,0	€ 180,0
Costo aggiuntivo assistenza Hw e licenze Sw			€ -	€ -
Miglioramento tecnico - organizzativo del PdL	Portatile	€ 1.250,0		€ 416,7
	Formazione (3)	€ 250,0		€ 83,3
	Sviluppo organizzativo	€ 350,0		€ 116,7
Arrotondamenti				€ 0,1
<b>COSTO ANNUO A POSTO DI TELELAVORO</b>				<b>€ 1.449,0</b>
<b>RICAVI</b>				
	Numero medio giorni a telelavoratore	Minore costo al giorno	Minore costo complessivo a PdT	Ricavo unitario a PdT
Riduzione costi per assenze (4)	5,0	€ 148,2	€ 746,3	€ 746,3
Riduzioni spese pasti (5)	144,0	€ 4,9	€ 702,7	€ 702,7
<b>RICAVO ANNUO A POSTO DI TELELAVORO</b>				<b>€ 1.449,0</b>
<b>BILANCIO (al netto dell'incremento di produttività)</b>				<b>€ 0,0</b>

**Note:**

- 1) Corrisponde ad usare la quota ammortamento ove applicabile, ed a richiedere sugli altri costi una tantum un rapido ritorno dell'investimento
- 2) Supponendo prudenzialmente 100% di esigenze di quadretto ed estintore (35 euro), 50% di esigenze di scrivania, sedia e pedana
- 3) 4,5 giorni invece dei 4 svolti in sperimentazione (per formazione su rischio incendio)
- 4) Calcolando la differenza nel numero medio dei giorni di assenza dalla differenza nel numero medio delle assenze
- 5) Media aritmetica fra ticket e massimale quota mensa a carico Ente

## 1.12 Prospettive per il futuro

Considerati gli esiti positivi dell'esperienza, la Giunta Regionale ha deciso di prorogare il telelavoro domiciliare per il gruppo che lo ha sperimentato.

L'analisi dei risultati della sperimentazione non lascia dubbi, infatti, sull'opportunità di proseguire e sviluppare il telelavoro domiciliare, pur ragionando comunque su un ventaglio di diverse forme di telelavoro (telecentri<sup>8</sup>, *on-site telework*<sup>9</sup>, *nomadic telework*, remotizzazione).

L'attenzione si focalizza su:

- diffusione del telelavoro domiciliare
- introduzione del telelavoro dalle sedi di altre Amministrazioni

### Telelavoro domiciliare

Dal monitoraggio della sperimentazione sono emerse, insieme a una valutazione molto positiva dell'esperienza, alcune aree di miglioramento che suggeriscono di procedere nel seguente modo:

- individuare le tipologie di attività telelavorabili comuni a tutte le Direzioni Generali (macro-attività);
- adottare la soluzione tecnologica più adeguata (ADSL pubblica, ADSL con banda minima garantita, ISDN, altro) alla specifica attività svolta dal telelavoratore;
- modificare la soluzione dei due desk-top (uno in ufficio e uno a casa) con un solo portatile ed assistenza "carry on": cioè solo presso il fornitore o solo presso gli uffici regionali. In questo modo, tra l'altro, si evita di duplicare il costo di licenza per il software;
- individuare spazi all'interno degli uffici regionali da condividere tra i telelavoratori dove questi ultimi svolgono l'attività nei giorni di rientro in sede;
- definire una procedura di certificazione del posto di lavoro domestico, in accordo con le rappresentanze sindacali, sugli aspetti connessi alla sicurezza.

### Telelavoro dalle sedi di altre Amministrazioni

L'introduzione del telelavoro dalle sedi di altre Amministrazioni nelle diverse province toscane, tramite la stipula di convenzioni tra Enti, offre la possibilità ai dipendenti, che risiedono vicino ad esse, di svolgere gran parte della loro attività presso tali sedi. Questa opportunità suggerisce evidenti vantaggi per il lavoratore, la collettività e l'ambiente.

---

<sup>8</sup> In questa categoria rientrerebbe il lavoro a distanza da sedi da altri Enti convenzionati

<sup>9</sup> L'accordo interconfederale del 9/06/2004, di recepimento dell'accordo europeo UNICE/UEAPME, CEEP E CES non classifica l'on-site telework, fra le forme di telelavoro. L'on-site Telework sarebbe applicabile per esempio dalle sedi degli ex Geni Civili.



## BIBLIOGRAFIA PRINCIPALE

### Fonti interne

- Sintesi dei questionari dei telelavoratori
- Sintesi delle percezioni dei telelavoratori
- Sintesi dei questionari dei dirigenti
- Sintesi delle percezioni dei dirigenti
- Sintesi dei questionari dei colleghi

### Documenti di lavori in cui e' coinvolta la Regione

- Questionario Formez
- Questionario Eures

### Fonti bibliografiche

- "Status Report" sul tema della DG XIII (anni 1997-2002)
- Dossier "Telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni" del Governo Italiano del Luglio 2004
- Leggi (dalla Bassanini Ter alla Legge 626 sulla sicurezza nel posto di lavoro) ed accordi sindacali (ARAN, interconfederali, specifici) attinenti il Telelavoro
- Testi monografici, in particolare
  - "Telelavoro in movimento" di Ceri e Failla
  - "Telelavoro in ENPACL"
- Documentazione degli incontri sociali della Società Italiana Telelavoro

### Siti internet

Varie fonti: in particolare <http://telelavoro.formez.it/>