



**POR OBIETTIVO 3 2000 – 2006  
REGIONE PIEMONTE –  
Direzione Formazione Professionale – Lavoro –  
Linea 3 Misura E.1  
Responsabile Progetto: Anna Di Mascio**

# **IL TELELAVORO NELLE COOPERATIVE DI SERVIZI**

REPORT FINALE SUL PROGETTO DI RICERCA



***ARCST***  
***Associazione Regionale Cooperative Servizi e Turismo***  
**Torino, Aprile 2003**

## **INDICE**

### **PARTE PRIMA**

1. Linee di finanziamento regionale e finalità del presente progetto
2. Contesto di riferimento dell'indagine
3. Breve presentazione del contesto nazionale per il telelavoro

### **PARTE SECONDA – L'INDAGINE**

1. Il questionario e la sua ratio
2. I risultati del questionari
3. Alcuni spunti di riflessione sul questionario telelavoro
4. Il check aziendale – Obiettivi e risultati
5. La definizione di un modello e conclusioni

## **PARTE PRIMA**

### ***1. Linee di finanziamento regionale e finalità del presente progetto***

Il progetto “Il Telelavoro nelle cooperative di servizi” si muove all’interno del Programma Operativo Regionale FSE per l’obiettivo 3, 2000-2006.

L’asse prioritario di riferimento è quello E, nello specifico la misura E1, che si propone di migliorare l’accesso e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, di sostenere la partecipazione delle donne al lavoro dipendente e autonomo, nonché di favorire e promuovere l’imprenditoria femminile.

La misura E1 prevede l’attivazione di interventi diretti a consentire alle donne la possibilità di usufruire delle attività e dei servizi contemplati dagli altri assi del POR, attraverso il superamento degli ostacoli tecnici e culturali all’adozione del principio delle pari opportunità nel mondo del lavoro.

Gli obiettivi specifici della misura sono:

- Aumentare il tasso di partecipazione delle donne al lavoro e favorire l’imprenditorialità femminile.
- Migliorare la posizione relativa della componente femminile nel mondo del lavoro e favorire la riconciliazione tra tempi del mondo del lavoro e tempi della vita familiare e personale.

Il progetto in questione si è posto l’obiettivo di offrire alle cooperative aderenti un servizio che, attraverso un’indagine e uno studio delle professionalità telelavorabili e dei modelli tecnico-organizzativi di supporto, permettesse loro di mettere in pratica la logica delle pari opportunità attraverso l’utilizzo concreto della telematica come esperienza alternativa e non sostitutiva rispetto alle pratiche tradizionali.

La finalità perseguita è stata quella di sensibilizzare il mondo cooperativo alle tematiche inerenti le pari opportunità, e a presentare opportunità interessanti nell’ambito della flessibilità delle forme di lavoro più vicine alle esigenze delle donne, in grado di conciliare percorsi professionali e tempi di vita.

Altra motivazione perseguita è stata quella di andare incontro alle esigenze imposte dal mercato per quel che riguarda il rinnovamento, la flessibilizzazione e modernizzazione del mondo delle cooperative.

E’ evidente, infatti, che il settore attraversa una fase di crescita e avvicinamento alle logiche organizzative che fino ad oggi hanno interessato le imprese profit oriented; da ciò emerge un accresciuto e omogeneo interesse verso forme di la-

vorò flessibile e nuove procedure e metodologie per chi debba poi essere in grado di gestirle.

La richiesta del finanziamento regionale va quindi vista nell'ottica di proporre e supportare l'introduzione di metodi lavorativi affiancabili a quelli tradizionali; metodi lavorativi che possano ridurre le discriminazioni presenti nel mercato del lavoro derivanti da vincoli (spaziali e temporali) attualmente presenti nelle più diffuse strutture organizzative.

Le nuove forme di organizzazione del lavoro e le metodologie formative attuabili grazie all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, possono infatti favorire lo sviluppo di competenze specifiche ad alto valore aggiunto per segmenti di popolazione a rischio di disagio, quali in particolar modo donne e disabili motori.

## 2. Contesto di riferimento dell'indagine

L'Associazione Regionale Cooperative Servizi e Turismo, denominata ARCST-Legacoop Piemonte, è un'associazione datoriale di tutela e rappresentanza delle cooperative aderenti.

Le cooperative aderenti all'ARCST/Legacoop, si occupano di diverse attività, quali la logistica, il trasporto, la ristorazione e i servizi di pulizie, i servizi alle aziende, il turismo e i servizi culturali, l'editoria, la gestione di servizi socio-assistenziali-sanitari-educativi, l'inserimento lavorativo di persone a rischio di esclusione sociale e più in generale di fasce deboli del mercato del lavoro.

La promozione e lo sviluppo di imprenditoria cooperativa di qualità, anche attraverso momenti di formazione oltre che di informazione, il confronto con le parti sociali e il perseguimento di serie politiche per l'occupazione sono tra gli obiettivi prioritari dell'Associazione Servizi e Turismo.

L'Associazione, in quanto soggetto di rappresentanza "datoriale", in particolare verso le imprese di minori dimensioni, e di recente costituzione, svolge attività di servizio e accompagnamento per il pieno utilizzo degli strumenti oggi esistenti a favore delle imprese, quali finanziamenti a credito agevolato, iniziative di formazione, ambiti di concertazione quali i Patti Territoriali, il sostegno e attività consulenziale a favore di progetti per lo sviluppo dell'imprenditorialità, accompagnamento ai progetti per lo sviluppo locale.

L'Associazione è impegnata anche verso le parti sociali, con le quali ha istituito Enti di Formazione. E' inoltre soggetto costitutivo ed attivo del Forum Regionale del Terzo Settore.

Le cooperative sociali associate LEGACOOP rappresentano, sul versante dell'imprenditoria sociale, dell'offerta di servizi innovativi alle persone, nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ai sensi della L.N. 381/91, e nell'offerta di proposte per l'inclusione sociale di fasce deboli del mercato del lavoro, una quota significativa dell'imprenditoria sociale piemontese e contribuiscono a rafforzare il sistema di Welfare locale.

L'Associazione è impegnata anche verso le parti sociali, con le quali ha istituito Enti di Formazione. E' direttamente impegnata presso l'INPS e l'Inail per sostenere tutte quelle iniziative utili alla piena applicazione dei contratti di lavoro, all'abrogazione dei salari convenzionali, alle iniziative per la piena ed effettiva applicazione della legge 626 sulla sicurezza. E' inoltre soggetto costitutivo ed attivo del Forum Regionale del Terzo Settore.

Va segnalato che nello Statuto dell'Associazione Servizi tra i compiti individuati si evidenzia il fatto che l'ARCST favorisca iniziative e condizioni che garantiscano la piena realizzazione delle pari opportunità.

Tale progetto, quindi, si inserisce a pieno titolo nei processi di lavoro che caratterizzano la nostra Associazione.

### ***3. Breve presentazione del contesto nazionale per il telelavoro***

Il telelavoro raccoglie da sempre l'interesse dei lavoratori e degli studiosi, ed in particolare dagli anni 60 negli Stati Uniti inizia ad essere considerato una strategia efficiente e non soltanto l'intuizione e la scelta di singoli individui. Jack Nilles dà la prima definizione del termine e da qui il concetto generale verrà speso per portare avanti campagne per la riduzione dell'impatto ecologico del pendolarismo, per favorire l'inserimento degli immigrati nella società attiva, e poi per ridurre i costi fissi aziendali, per riorganizzare i processi aziendali e razionalizzare l'uso delle risorse, per ritorno di immagine.

Il telelavoro è la soluzione adatta in alcune situazioni limite, come nel caso di impiegati affetti da malattie gravi o che debbano gestire situazioni familiari particolarmente onerose e complesse. E' spesso positivo nella gestione di personale disabile che voglia svolgere parte del proprio lavoro non presso l'ufficio.

Si è dimostrata invece rischiosa l'introduzione del telelavoro presso una popolazione impiegatizia prossima alla pensione, in quanto non vede di buon occhio cambiamenti di regole e il crescere della distanza dal luogo del decision-making.

In linea generale quindi il telelavoro va visto come un premio al dipendente, un'opportunità per migliorare il tenore di vita dello stesso e nel contempo aumentare gli standard qualitativi dell'azienda. Raramente riduce i costi vivi, ma va ad incidere su variabili intangibili quali la qualità del servizio e quella della vita del lavoratore.

Dove si può telelavorare? La scelta di molti è svolgere la propria attività a casa. Alcune aziende ed enti dispongono di strutture e centri satellite che possono mettere a disposizione temporaneamente o permanentemente postazioni facilmente collegabili alle reti aziendali e che quindi sono in grado di simulare la presenza in ufficio del dipendente. Se l'azienda non dispone di un ufficio satellite, si può affittare una postazione in un telecentro non troppo distante dall'abitazione del dipendente.

Le attività maggiormente "telelavorate" sono quelle dell'inserimento dati, in particolare per quanto riguarda l'amministrazione e la contabilità aziendale. Anche il servizio di assistenza cliente/utente si presta ad essere remotizzato così come ogni servizio in cui non sia necessaria la presenza fisica del dipendente in un determinato luogo. Sono anche telelavorabili tutta una serie di profili professionali che in realtà già sono telelavoro anche se non sono etichettati come tali, come i commerciali e gli assistenti riparatori, ma anche gli ispettori di ogni genere e grado.

E' importante prevedere sempre rientri settimanali per favorire la percezione che il lavoratore remotizzato non è distante dal luogo del decision making e che la sua postazione non è utilizzata da altri. Il telelavoro diviene un privilegio e un premio al dipendente.

Tra le forme più utilizzate di telelavoro vi è quello a domicilio, quello in telecentro o in centro satellite e quello mobile.

Il telelavoro a domicilio è quello più frequente tra le sperimentazioni, pur comportando diversi oneri sia dal lato azienda sia da quello del telelavoratore. Sono fondamentali in questo caso le variabili della sicurezza e dell'organizzazione della vita lavorativa tra ufficio e casa. Queste variabili in un telecentro vengono by-passate poiché la responsabilità sulla sicurezza è delegata al gestore del telecentro.

## PARTE SECONDA – L’INDAGINE

### *1. Il questionario e la sua ratio*

Il questionario nasce con due esigenze principali: valutare in generale la propensione alle nuove tecnologie e al telelavoro in particolare delle imprese che fanno parte dell’associazione promotrice del progetto; facilitare il check organizzativo successivo, permettendo una migliore focalizzazione del problema.

Inoltre si è utilizzato lo strumento per verificare eventuali disomogeneità rispetto alla anagrafica dell’ente promotore.

Entrando più nello specifico il questionario ARCST-LEGACOOOP è stato diviso in quattro sezioni. La prima era volta a inquadrare anagraficamente l’azienda e a fornire alcuni dati relativamente alle dimensioni, al numero di soci e alla loro qualifica, al numero di donne rispetto al totale, all’ampiezza del mercato. Inoltre sono stati richiesti dati sul fatturato, la sua composizione, la percentuale di investimenti rispetto al fatturato. E’ stato anche chiesto se la cooperativa facesse parte di consorzi.

La sezione due riguardava la regolamentazione interna relativa ai dipendenti, che andava dalla verifica del contratto di lavoro applicato alla presenza di forme di pagamento per stock-options. Sono stati richiesti inoltre dati relativamente alla distribuzione per sessi sui profili di carriera dei soci e dei non soci e sulla struttura dei livelli di inquadramento, dei ruoli di responsabilità per organi sociali e struttura tecnico-organizzativa.

La sezione tre è relativa al livello educativo e all’età di uomini e donne all’interno della cooperativa presa in considerazione.

Al telelavoro è stata dedicata la sezione quattro con ben 22 domande distinte tra aperte e a scelta multipla, volte a verificare la propensione dell’azienda a sperimentare e implementare il telelavoro al proprio interno.

Al compilatore del questionario sono stati chiesti giudizi sugli aspetti positivi e negativi collegabili al telelavoro, così come quali attività siano attualmente o potenzialmente esternalizzabili. E’ stato chiesto inoltre quanto importante fosse recarsi sul luogo di lavoro per i sei principali profili: impiegati, operai, dirigenti, amministratori, commerciali e quadri. Un giudizio è stato richiesto sulla propria situazione logistica di lavoro. Alcune domande più complesse volevano verificare la ripartizione di una giornata lavorativa tipica tra ufficio, casa, clienti, viaggi e altro. Si è chiesta un’opinione anche su miglioramento o meno di autonomia nei tempi e metodi di lavoro, rapporti con i colleghi, rapporti con i superiori in generale, produttività dell’azienda, raggiungimento degli obiettivi aziendali, qualità dei servizi e dell’immagine aziendale, lavoro di gruppo e coordinamento attività comuni, vita familiare e tempo libero. Un parere è stato inol-

tre chiesto relativamente a ghettizzazione per le donne, mancanza o rarefazione dei rapporti sociali con colleghi, riduzione delle opportunità di carriera, disturbo nello svolgimento del lavoro, rischio di impoverimento professionale, rischio di perdita dei confini tra vita familiare e vita lavorativa.

Un'inchiesta è stata fatta anche sui momenti della vita di una donna in cui il telelavoro può essere utile.

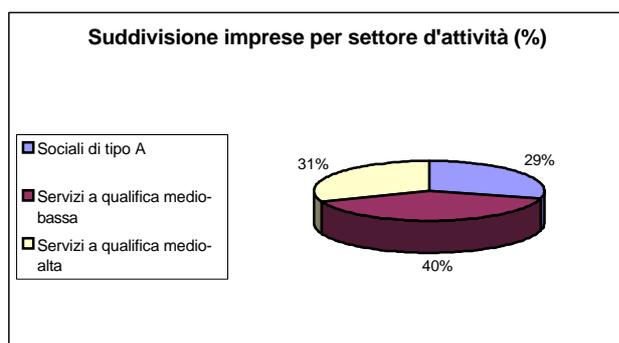
Infine, per comprendere meglio il grado di informatizzazione dell'azienda come supporto per l'implementazione del telelavoro sono state poste alcune domande su presenza di pc portatili, internet e sistemi informativi presenti in azienda.

## 2. I risultati del questionario

Le imprese che hanno restituito il questionario sono 65, pari al 31% del totale delle associate ad ARCST Legacoop, ed occupano complessivamente 4.714 addetti, il 44% degli occupati complessivi.

Sotto il profilo delle attività economiche esercitate si è scelto, vista l'esiguità del campione, di utilizzare una tripartizione in grado di preservare la comparabilità dei dati. Le cooperative sono state suddivise in: cooperative sociali di tipo A (ossia, di servizi educativi, assistenziali, sanitari, ecc.); cooperative attive in settori "a qualifica medio-bassa",<sup>1</sup> nell'ambito di servizi operativi in attività manuali (pulizie, trasporti, movimentazione merci, manutenzione del verde, raccolta rifiuti, facchinaggio, ecc.); cooperative attive in settori "a qualifica medio-alta", nell'ambito di servizi del terziario avanzato, nella consulenza ed in altre attività a prevalente contenuto intellettuale (attività formative, ricerca socioeconomica, servizi culturali, editoria, progettazione ambientale, consulenza enti pubblici, ecc.).

Il 40% delle imprese (grafico 1), delle quali oltre la metà sono cooperative sociali di tipo B, opera nell'area dei servizi a qualifica medio-bassa, mentre il restante 60% si divide, quasi equamente, tra le altre due tipologie prescelte.



**grafico 1**

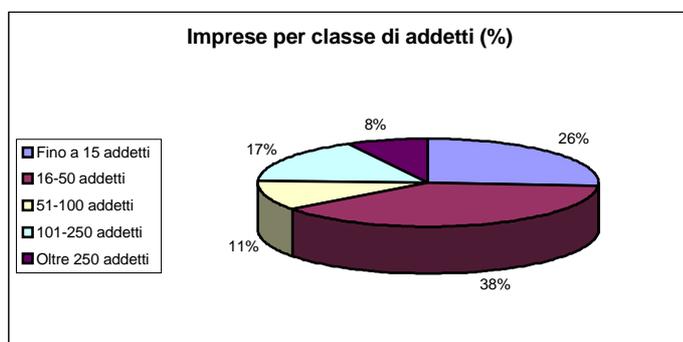
E' rilevante la percentuale di cooperative attive nei servizi a qualifica medio-alta (31%), in contro tendenza rispetto all'immagine prevalente del comparto, sovente identificato in modo esclusivo con l'area delle attività manuali.

Analizzando l'anzianità delle imprese, si rileva come quasi la metà di esse (49,2%) sia nata dopo il 1995, e che solo il 29% esisteva nel 1990; si tratta, quindi d'imprese nella gran parte dei casi giovani. Le imprese mediamente più

<sup>1</sup> Tra queste, sono state incluse anche le cooperative sociali di tipo B.

“anziane” sono quelle attive nei servizi a qualifica medio-bassa (il 40% esisteva già nel 1990), mentre le imprese dei servizi avanzati sono quasi tutte giovanissime, essendo nell’84,2% dei casi nate dopo il 1995. Si tratta di un dato importante, poiché esprime un progressivo mutamento della fisionomia del comparto, ed un’ipotizzabile differente articolazione della domanda di servizi e di accompagnamento espressa dalla base associativa.

La dimensione media delle imprese che hanno risposto al questionario è di 72,5 addetti, più alta della media delle associate (51,6 addetti). Imprese, dunque, relativamente “consistenti”, anche se la suddivisione per classi di addetti (Grafico 2), evidenzia una relativa polarità tra la dimensione piccola (il 64% ha meno di 50 addetti), e quella medio-grande (25% sopra i 100 addetti), mentre è ridotta la percentuale che esprime la dimensione intermedia (51-100 addetti).



**grafico 2**

E’ da segnalare, tra le piccole, che il 26% del totale è costituito da cooperative piccolissime, sotto i 15 addetti, e che nel gruppo è rappresentato un 8% di società di dimensioni grandi, oltre i 250 addetti. Le cooperative sociali di tipo A (Tabella 1) sono nel complesso di maggiori dimensioni; è viceversa nutrito il contingente di piccolissime imprese nei servizi avanzati (oltre la metà ha meno di 15 addetti).

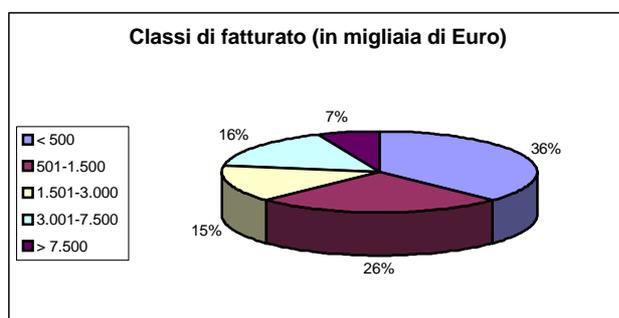
**Tab. 1: Classi di addetti per settore d’attività (%)**

	<b>Classi d'addetti</b>		
			<b>Totale</b>

	< 15 addetti	16-50 addetti	51-100 addetti	101- 250 ad- detti	> 250 addetti	
Sociali di tipo A	10,5%	42,1%	10,5%	21,1%	15,8%	100,0%
Servizi qualifica medio- bassa	15,4%	42,3%	15,4%	23,1%	3,8%	100,0%
Servizi qualifica medio- alta	55,0%	30,0%	5,0%	5,0%	5,0%	100,0%
Totale	26,2%	38,5%	10,8%	16,9%	7,7%	100,0%

Accanto alla nascita di nuove imprese, il fenomeno della crescita dimensionale è senz'altro quello di maggior rilievo nel determinare la fisionomia attuale del comparto: l'incremento medio degli addetti tra il 1995 ed il 2001, rilevato tra le imprese allora già esistenti, è stato del 250% (cioè, hanno più che triplicato le dimensioni). Il fenomeno, in buona parte, è trainato dal boom di occupati nelle cooperative sociali A e B, e quindi legato in misura rilevante alle scelte politiche impostesi nell'ultimo lustro fra le amministrazioni pubbliche, ma è osservabile, su percentuali di rilievo (intorno al 100%), anche tra le imprese esterne al settore no profit.

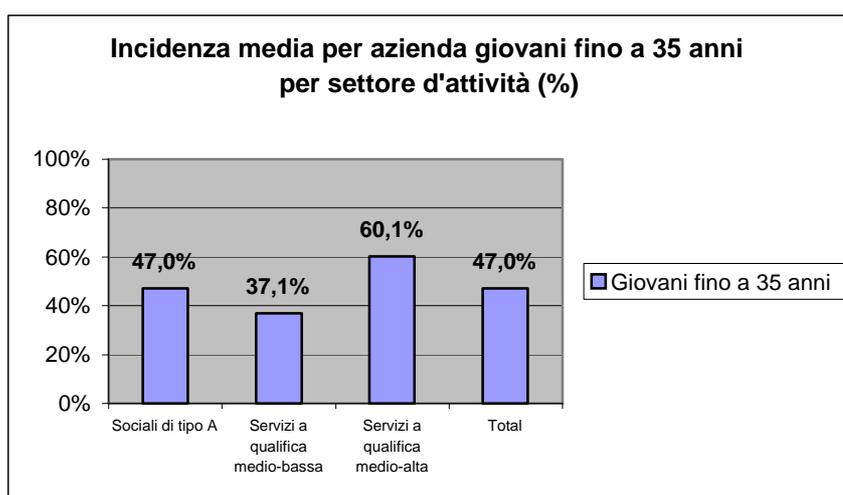
Sotto il profilo delle classi di fatturato (Grafico 3), si possono replicare le medesime considerazioni espresse poc'anzi. Prevale la dimensione small business, inferiore a 1.500.000 Euro, ma con una presenza consistente di fatturati di rilievo, superiori a 3.000.000 di Euro, ed un 7% d'impresе che genera fatturati da area corporate, per mutuare un linguaggio bancario. Di nuovo, appare contenuta la dimensione intermedia, confermando l'impressione di una relativa polarizzazione tra le imprese del comparto.



**grafico 3**

Il fatturato per addetto, mediamente, è assai contenuto (Euro 29.916); il dato in sé non è particolarmente rilevante, poiché la redditività dell'impresa è fornita dal valore aggiunto prodotto, informazione qui non richiesta, e non dal fatturato. E' tuttavia un dato indicativo di un posizionamento complessivo sul mercato, che appare tuttora segnato dalla difficoltà ad accedere a commesse di valore più elevato. E' da evidenziare, tuttavia, come tale cifra sia da riferire ad attività, quasi tutte (anche nel caso dei servizi avanzati), ad elevatissima intensità di lavoro, alla larga diffusione dell'impiego a tempo parziale, al peso del settore no profit (i cui utili sono sempre ridotti) nel comparto, alla giovane età di tantissime imprese, soprattutto dei servizi ad elevata qualificazione. Il fatturato per addetto è mediamente più alto nei servizi a qualifica medio-bassa (35.051 Euro), dove sono rappresentate imprese di trasporti, traslochi, raccolta rifiuti, manutenzione del verde, attività che prevedono una più elevata incidenza di capitale fisso, il cui valore è incorporato nelle tariffe del servizio.

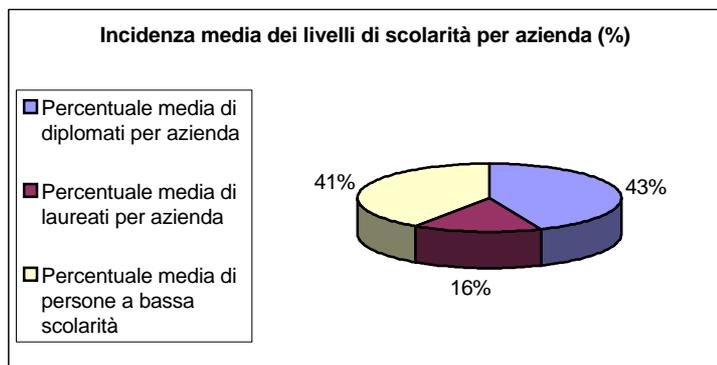
Ciascun'impresa, mediamente, impiega una percentuale pari al 47% di giovani d'età fino a 35 anni; si segnala che, nel 2001, la percentuale regionale di occupati di età fino a 35 anni, era del 42,6%. Nel complesso, si può affermare che le cooperative di servizi impiegano più giovani di quanto mediamente accade sul mercato del lavoro. La presenza di giovani (Grafico 4) è differente nei tre settori di attività contemplati: pesa di più nelle imprese di servizi ad elevata qualificazione (60,1%), è in linea con il dato medio nelle cooperative sociali di tipo A, inferiore tra quelle di servizi a qualificazione medio-bassa.



**grafico 4**

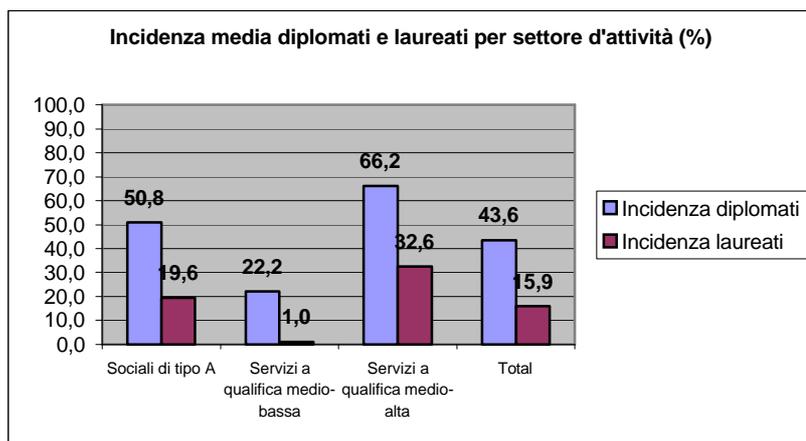
Parimenti interessanti sono le riflessioni spendibili in ordine alla presenza di soggetti ad elevata scolarità tra gli occupati delle cooperative (Grafico 5). Secondo questi dati, ciascun'azienda impiega mediamente una percentuale di diplomati del 43%, e di laureati del 16%, mentre solo il 41% è privo di titoli di

studio di livello medio o elevato. Ciò significa che i livelli medi di scolarità sono assai elevati, se si pensa che diplomati e laureati costituiscono, rispettivamente, il 31% ed il 10% degli occupati complessivi in Piemonte.



**grafico 5**

Questo dato, oltre che attendere ulteriori verifiche, è da scomporre per settori d'attività economica (Grafico 6). L'incidenza media di soggetti ad elevata scolarità, che è massima tra le imprese di servizi avanzati, ed alta anche tra le cooperative sociali di tipo A, crolla tra le cooperative di servizi a qualifica medio-bassa.



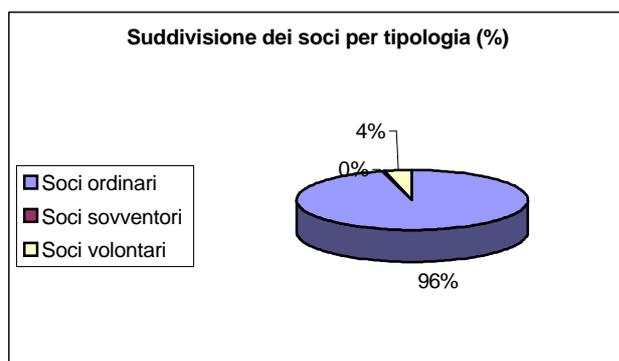
**grafico 6**

Il ritratto emergente da questa parziale rilevazione sulla cooperazione di servizi, è di un settore relativamente dinamico e attraversato da profondi mutamenti. La nascita di nuove imprese, soprattutto nell'area dei servizi avanzati e delle cooperative sociali, è contestuale alla crescita dimensionale di alcune cooperative attive nei servizi operativi, e soprattutto di alcune "sociali" giunte a livelli di addetti e fatturato considerevoli. Gli elementi cruciali, che pongono interrogati-

vi di natura strategica per l'agire dell'Associazione, prendono spunto proprio da queste due dinamiche: la nuova mutualità che si sviluppa dal basso, fondata sullo sharing di saperi e competenze dai contenuti innovativi, e la crescita del no profit, favorita da elementi esogeni alle strategie aziendali e rinvenibili nelle nuove politiche di welfare, che impone alle aziende stesse la capacità di dotarsi di strumenti d'azione efficaci e appropriati alla dimensione raggiunta. Intercettare la prima, ed accompagnare la seconda, attraverso l'adeguamento delle proprie strutture di rappresentanza e di servizio, è più che mai l'imperativo del futuro per ARCST. Le imprese, a fronte di risultati contraddittori sotto il profilo operativo, penalizzati da un'immagine di "scarsa efficienza" che l'idea di cooperativa ancora comunica, mostrano al contrario di possedere adeguate risorse a supporto del proprio sviluppo. Una base occupazionale complessivamente giovane ed a scolarità mediamente elevata, costituiscono il migliore credito nei confronti del proprio futuro.

#### - La base associativa e occupazionale

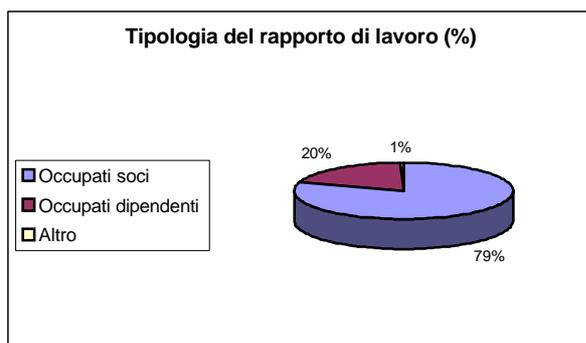
La base associativa delle cooperative che hanno risposto al questionario è costituita (Grafico 7), per la quasi totalità, da soci ordinari (96%).



**grafico 7**

La presenza di soci volontari, di conseguenza, è piuttosto ridotta: essi costituiscono il 4% del totale dei soci presenti nelle 65 imprese. Inoltre, solo il 35% delle cooperative ha al proprio interno soci volontari, e solo il 9% ne conta almeno dieci.

La figura del socio lavoratore, pertanto, è assolutamente prevalente sia nella base associativa, sia nella base occupazionale delle cooperative di servizi. Analizzando la tipologia dei rapporti di lavoro (Grafico 8), si può notare come quattro addetti su cinque, siano soci, ed uno solo dipendente.



**grafico 8**

La media dei dipendenti per impresa, inoltre, è ancora più bassa (16,6%); il 49,2% delle imprese non ha dipendenti, e solo nel 9,2% dei casi i dipendenti superano la metà del totale addetti. La percentuale media di dipendenti per azienda, infine, assai simile per le altre classi dimensionali, è decisamente irrilevante (2,9%) per le cooperative che impiegano fino a 15 persone: le piccolissime non hanno personale alle dipendenze, ma sono integralmente costituite da soci.

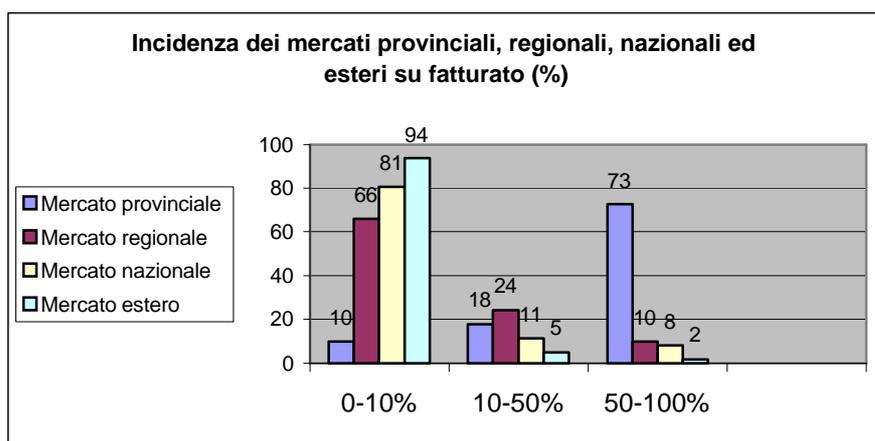
La percentuale di lavoratori in situazione di svantaggio sociale, limitatamente alle categorie così definite ex Art. 4, Legge 381/91, nelle cooperative sociali di tipo B è, mediamente, del 37,8%, ampiamente superiore alla soglia minima prevista dalla normativa (30%).

Tra le spiegazioni sovente fornite della priorità, nelle imprese cooperative, del legame associativo rispetto al rapporto di subordinazione, è la possibilità di usufruire di “regolamenti interni” che modificano, talvolta in senso peggiorativo, le norme dei CCNL di categoria. Ovviamente, questa è una circostanza non escludibile, ma le imprese consultate sembrano avvalersi poco di tale possibilità. Solo il 19% di esse, difatti, dispone di regolamenti che modificano norme del CCNL di riferimento; di queste, inoltre, solo un terzo utilizza regole interne di tipo “peggiorativo” (mancata retribuzione della 13ma e/o 14ma mensilità, delle ferie e delle altre festività, flessibilità retributiva, ecc.), mentre nel 75% dei casi esistono modifiche in senso positivo (anticipo scatto d’anzianità, agevolazioni per prestiti e aspettative, TFR agevolato, ecc.).

### **- Il mercato delle cooperative di servizi**

Il raggio di mercato prevalente per i servizi erogati (Grafico 9), per la gran maggioranza delle cooperative di servizi, è quello provinciale: per il 73% delle imprese consultate, il mercato provinciale rappresenta una percentuale sul fatturo-

rato compresa tra il 50% ed il 100%. Il mercato regionale è il principale per il 10% delle cooperative, quello nazionale per l'8%, quello estero, in generale poco rilevante, costituisce il principale mercato per una cooperativa. Il dato è rilevante, poiché esprime con forza la natura "locale" della cooperazione di servizi, che si connota principalmente come attore delle economie di territorio, fortemente intrecciate alla società locale ed ai suoi assetti comunitari.

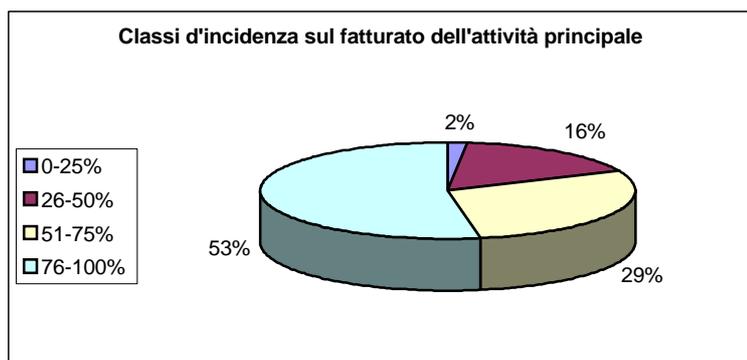


**grafico 9**

La preponderanza della dimensione "provinciale", se incrociata con l'importanza del settore pubblico nel mercato delle cooperative di servizi, affida al "presidio" delle sedi di confronto, collaborazione e negoziazione con gli Enti Locali, in particolare dei livelli provinciali e regionali, un ruolo strategico per l'agire delle cooperative.

Altre indicazioni emerse nell'indagine insistono sui livelli di differenziazione del prodotto e di differenziazione del mercato delle cooperative di servizi.

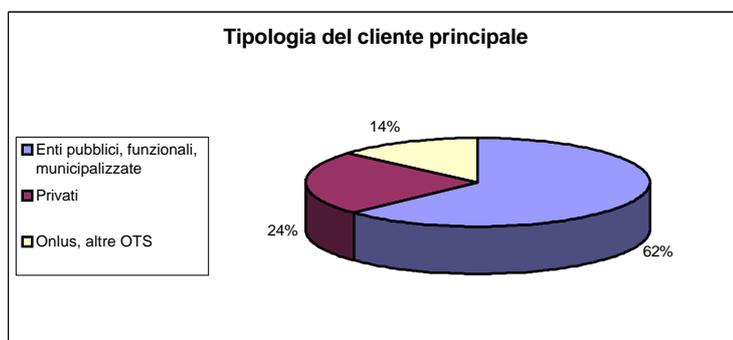
Intorno al primo dei due indicatori, si è richiesto alle imprese d'indicare l'incidenza sul fatturato della loro attività principale (nel senso di tipologia, es. trasporti, pulizie, ecc.). Il quadro che ne fuoriesce, è di un tasso di specializzazione relativamente alto; in media l'attività prevalente incide per il 77% del fatturato; nel Grafico 10, sono illustrate le percentuali relative alle differenti classi d'incidenza.



**grafico 10**

Per la maggioranza delle imprese (53%), l'attività prevalente rappresenta quote di fatturato comprese tra il 76% ed il 100%, mentre per il 29% costituisce in ogni caso una quota maggioritaria, superiore al 50%. Poche (18%), viceversa, sono le imprese ad elevata differenziazione di prodotto, per le quali l'attività prevalente incide meno della metà del fatturato. E' questo un dato double face, che potrebbe indicare una certa capacità di focalizzazione sul business strategico, ma anche una relativa difficoltà a superare meccanismi di dipendenza da attività a bassa specializzazione o poco remunerative.

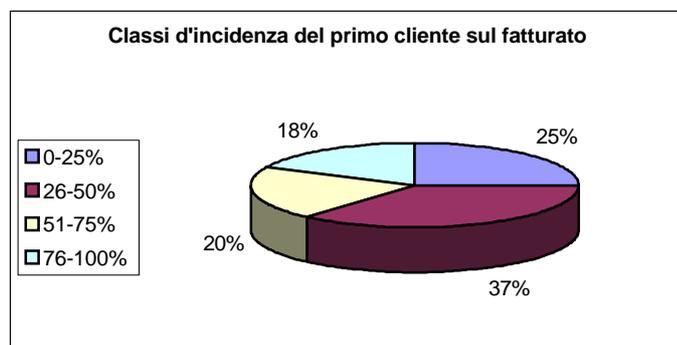
Analizzando i livelli di differenziazione del mercato, si è in primo luogo richiesto alle cooperative d'indicare la tipologia del cliente principale (Grafico 11). Per il 62% delle imprese, il principale cliente è l'ente pubblico, inteso sia come amministrazione, sia come ente funzionale (ASL, Università, Consorzi Intercomunali, ecc.) o azienda municipalizzata. A questi, inoltre, è da aggiungere il 14% che ha dichiarato di avere come cliente principale un'organizzazione del terzo settore (OTS), che presumibilmente, a sua volta, lavora in prevalenza per il "pubblico".



**grafico 11**

Nel complesso, appare legittimo parlare di una sostanziale dipendenza del comparto dall'economia pubblica, anche se non va trascurato il peso delle cooperative sociali, che tradizionalmente hanno nel "pubblico" il cliente principale, all'interno del comparto. Giova segnalare, tuttavia, che gli enti pubblici costituiscono il cliente principale anche per il 56% delle cooperative dei servizi avanzati.

Il cliente principale rappresenta mediamente il 44,5% del mercato delle cooperative consultate, una percentuale elevata ma che non autorizza l'impressione di un'eccessiva dipendenza dal cliente principale. Il dato, però, è risultante da percentuali di dipendenza assai stratificate fra le varie imprese (Grafico 12).



**grafico 12**

Si segnala, in modo particolare, che il 38% delle imprese consultate "dipende" dal cliente principale per oltre il 50% del fatturato, e che per il 18% la dipendenza supera il 75%. E' questa, senz'altro, un'area di criticità, particolarmente concentrata nelle imprese piccolissime (probabilmente a causa della relativamente giovane età di molte di esse), che scompare solo fra le aziende di maggiori dimensioni, oltre i 250 addetti. Non si rilevano, viceversa, su questo punto, significativi scostamenti dai valori medi nei differenti settori d'attività.

In conclusione, i principali elementi emergenti dall'analisi del mercato delle cooperative, sono il forte radicamento nell'economia locale, un relativamente alto tasso di specializzazione nel prodotto, con le conseguenze sia positive sia negative che ciò implica, e dei livelli di dipendenza dai clienti principali differenziato, ma molto elevato per una consistente minoranza d'imprese. In generale, appare "pesante" l'incidenza del settore pubblico, non limitata alle sole cooperative sociali. E' da rilevare che, se il radicamento nell'economia locale appare coerente con i principi ispiratori della mutualità e dell'impresa collettiva, non può allo stesso tempo inibire processi di ampliamento degli orizzonti operativi

delle imprese, che oggi giocano su un mercato più “aperto” che ieri, e più esposto anche alla concorrenza di attori extra-territoriali.

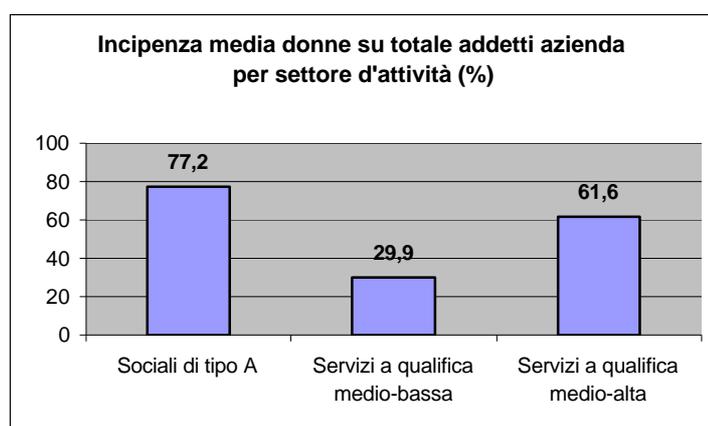
### **- Cooperazione di servizi: un'impresa rosa?**

Nei paragrafi precedenti si è volutamente tralasciato di segnalare il posto occupato dalle donne nell'ambito della cooperazione di servizi, tema che costituiva oggetto di specifico approfondimento della ricerca.

Nelle 65 imprese consultate, 2.554 dei 4.351 soci, sono donne: il 56,4% del totale. Un dato di assoluto rilievo, se si pensa che solo il 33,2% dei lavoratori indipendenti<sup>2</sup> del Piemonte è costituito da donne, e se il campo è ristretto alla sola categoria degli imprenditori, la percentuale scende al 23,3%.

Ancora più rilevante, tuttavia, è la percentuale delle donne sul totale degli occupati delle 65 imprese, che è del 63,6%, cifra molto superiore al 41%, che rappresenta la percentuale di donne sul totale occupati del Piemonte.

La media dell'incidenza dell'occupazione femminile per impresa, invece, è del 53,5%, valore a metà strada (Grafico 13) tra l'elevatissima quota delle cooperative sociali di tipo A (77,2%) e quella registrata tra le imprese dei servizi a qualifica medio-bassa (29,9%), dove in realtà sarebbe necessario distinguere tra l'elevata partecipazione femminile nelle cooperative sociali di tipo B, e quella molto bassa tra le imprese di facchinaggio, trasporti, giardinaggio, ecc.. La presenza femminile appare assai elevata anche tra le imprese dei servizi a qualifica medio-alta.

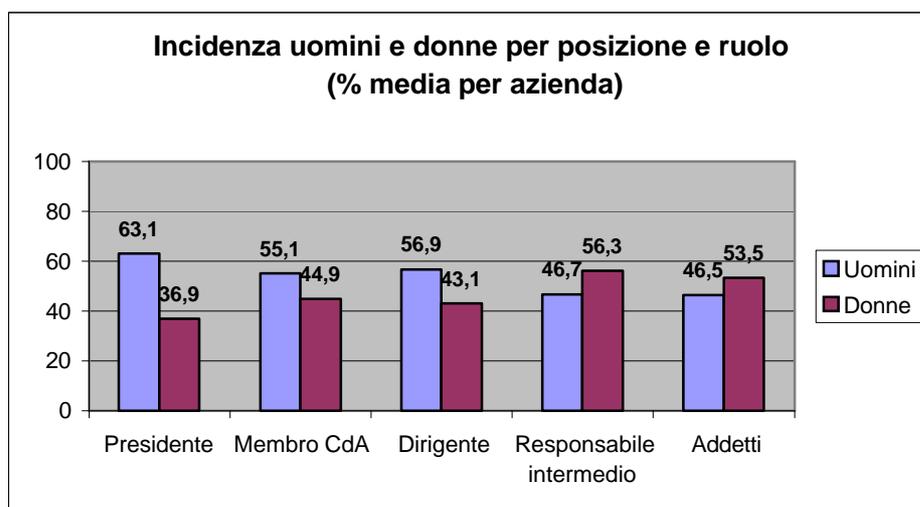


**grafico 13**

<sup>2</sup> Si ricorda che, nella classificazione delle posizioni professionali utilizzata dal sistema statistico nazionale, i soci di cooperative sono considerati lavoratori indipendenti.

Nel complesso, la cooperazione di servizi si connota come universo a prevalenza femminile, come sistema d'impresе rosa. Certamente, su questa realtà, incide il peso di talune attività all'interno del comparto, in particolare i servizi educativi ed assistenziali, ritenuti tradizionalmente "femminili". L'importanza della componente femminile, però, sembra andare al di là di questa pure importante considerazione.

Anche nelle cooperative di servizi, tuttavia, un sistema compiuto di pari opportunità non è realizzato. Se si compara (Grafico 14) l'incidenza della componente femminile sul totale degli addetti, con l'incidenza delle donne all'interno delle cariche sociali elettive (presidente e membri di C.d.A.), ed ancora nell'ambito dei ruoli organizzativi (dirigenti e responsabili intermedi), si noterà chiaramente come, alla maggioranza tra gli occupati, non fa riscontro una maggioranza tra i ruoli direttivi ed amministrativi.



**grafico 14**

La presenza di donne tra membri di C.d.A., tra i dirigenti e tra i presidenti delle cooperative non è certo irrisoria, ed è certamente più significativa di quella riscontrabile nei C.d.A. delle società per azioni; ciò non toglie che, anche tra le cooperative di servizi, permangano ancora differenze in termini d'opportunità di carriera.

### **3. Alcuni Spunti di riflessione sul questionario Telelavoro<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> I grafici relativi al telelavoro si trovano nella sezione annessi, in coda al rapporto

Si premette che il questionario è stato compilato da un'unica persona per azienda e che per questo motivo non si è potuto scendere a livello di dettaglio su determinate aree tematiche.

Ai compilatori è stato chiesto quali effetti positivi comporti il telelavoro. Il dato a prima vista inquietante è che il 30 % ha detto che non ci sono effetti positivi direttamente riportabili al telelavoro. Poi sono seguite riduzione tempi e maggiore flessibilità (26%), maggior autonomia del lavoratore (22%), innovazioni organizzative (13%). Degna di nota la percentuale relativa a risparmi su costi di spostamento e su costi di struttura, che hanno ottenuto uno score di 1,6 e 3,2 % rispettivamente. La percezione dei compilatori è quindi che i costi non siano l'aspetto principale toccato dal telelavoro, mentre i tempi e quindi la qualità della vita del dipendente siano quelli che impattano positivamente con questa pratica lavorativa.

I compilatori ritengono inoltre che impiegati, commerciali e dirigenti abbiano una forte necessità di recarsi sul posto di lavoro rispettivamente nel 64, 50 e 28% dei casi. Queste tre figure hanno perciò una maggior potenzialità di remotizzazione rispetto ad altri profili quali i quadri o gli operai, rispettivamente per il 94 e 68% dei casi.

E' positivo che solo il 13% degli intervistati veda nei costi di implementazione e di gestione un ostacolo al telelavoro. Gli effetti negativi derivano invece principalmente da mancanza di interazione quotidiana e rigida struttura organizzativa del lavoro.

Per quanto riguarda l'impatto del telelavoro nella vita professionale del telelavoratore va detto che ad essere più penalizzati sono in chiave di prospettiva i rapporti con i colleghi (58%) e il lavoro di gruppo (51%), a fronte dei quali però migliorano fortemente l'autonomia nei tempi di lavoro (69%) e la vita privata (62%), ma si veda il grafico 18 in annessi per ulteriori dettagli. Questo insieme di valutazioni fornisce un quadro ampiamente atteso che va a favore dell'ipotesi ripresa nelle conclusioni che il telelavoro sia un premio.

Entrando nel dettaglio delle risposte ci preme evidenziare la valutazione del rischio ghettizzazione in chiave di implementazione di progetti di telelavoro e pari opportunità. Chi ritiene che il telelavoro comporti il rischio di rarefazione dei rapporti con i colleghi pensa anche che il telelavoro possa avere effetti negativi

nei rapporti con i colleghi. C'è una relazione abbastanza forte tra il ritenere che il telelavoro comporti un rischio di ghettizzazione per le donne e il rischio di riduzione delle opportunità di carriera, debole invece tra ghettizzazione e rischio di impoverimento professionale. Debole è pure l'associazione con il giudizio sui rapporti con i superiori (il rischio di ghettizzazione è in sostanza dovuto alla possibilità che le opportunità di carriera si riducano ma non tanto per impoverimento professionale o per mancanza di rapporti con i superiori). C'è una relazione seppur debole tra il rischio Ghettizzazione e disturbo nello svolgimento del lavoro, mentre non c'è relazione tra ghettizzazione e rischio di perdita dei confini tra vita privata e familiare.

Tutte queste considerazioni sono da leggere alla luce del fatto che in genere il rischio di ghettizzazione ha ricevuto punteggi bassi.

#### **4. I check aziendali: obiettivi e risultati**

L'analisi organizzativa effettuata è stata finalizzata a valutare nelle aziende prese in esame le opportunità di telelavoro in congruenza con le necessità e gli obiettivi delle imprese stesse.

A questo scopo si è proceduto a valutare la fattibilità di un progetto di lavoro a distanza, inteso come una opportunità reciproca per dipendenti, intesi come persone, ed aziende, tenendo conto che molto spesso cogliere le opportunità organizzative che la tecnologia propone può suggerire e spingere profondi cambiamenti organizzativi con ripercussioni nella sfera socio-familiare.

Il telelavoro infatti può costituire una modalità operativa che consente all'impresa di affrontare in modo risolutivo alcuni problemi contingenti, quali l'assenza di una persona chiave, ed alle persone di mantenere anche in situazioni critiche che richiedono una assenza forzata, i contatti con i processi amministrativi e produttivi, con la direzione e quindi con la propria identità lavorativa e sociale.

Lo stesso vale per la valutazione della fattibilità del telelavoro come una possibilità per l'azienda stessa di affrontare e risolvere problemi che altrimenti sembrano ostacoli insormontabili, come ad esempio l'utilizzo di professionalità di difficile reperimento nelle immediate vicinanze del luogo dove l'azienda è situata. Oppure offrire alla Direzione l'opportunità di gestire l'impresa e prendere decisioni a distanza.

A tal fine, prima di valutare la fattibilità del telelavoro in azienda e le criticità che questa può comportare, sono state valutate la situazione di salute delle aziende e la loro propensione alla telematica.

Organizzativamente parlando, la situazione si presenta eterogenea e non semplicemente raggruppabile in criteri di dimensione e fatturato. Questo deriva anche e soprattutto dai modelli di management che comprendono aziende a gestione familiare oppure a gestione manageriale e condivisa.

I check organizzativi si sono svolti tra settembre e ottobre 2002 e aggregati forniscono un quadro composito del sistema cooperativo piemontese. L'organizzazione delle cooperative in termini di processi e di mappatura delle competenze non è omogenea. Alcune cooperative danno in outsourcing alcune funzioni, altre gestiscono con estrema flessibilità e semplicità alcuni profili professionali, altre ancora sono inquadrate ordinatamente. La dimensione in termini di risorse umane non incide sui sistemi organizzativi aziendali.

Tra gli input forniti ai consulenti relativamente alla attività di check vi era la verifica delle tecnologie informatiche e la predisposizione all'apertura verso l'esterno della rete aziendale. Questo doveva permettere di mettere meglio a fuoco le potenzialità di implementazione di esperienze di telelavoro. La situazione a riguardo è confortante. Alcune cooperative hanno un applicativo gestionale amministrativo, anche se può viaggiare in rete solo all'interno dell'azienda. Altre godono della presenza di ben otto linee telefoniche dedicate per otto soci lavoratori e del collegamento da ufficio con i sistemi informativi dei clienti. In alcuni casi ci troviamo di fronte a cooperative che hanno una connessione ADSL, in altri a aziende con un solo indirizzo e-mail gratuito. In un caso risulta essere in fase di avanzato stadio di realizzazione la creazione di un nuovo servizio che consentirà ai clienti, tramite internet, di collegarsi direttamente ad una banca dati fornita dalla cooperativa per la consultazione dei documenti inerenti la loro contabilità. Quindi il terreno è ancora una volta disomogeneo, ma con delle solide basi per far partire un'esperienza di telelavoro. La mentalità "tecnologica" non manca.

Ai consulenti incaricati del check è stato poi chiesto di evidenziare punti di forza e di debolezza delle cooperative prese in considerazione. Tra i punti di forza sono stati rilevati la polivalenza professionale e l'intercambiabilità delle risorse, l'esperienza professionale (che in alcuni casi raggiunge anche gli 11 anni), l'orientamento al miglioramento continuo e alla crescita delle professionalità, l'ambiziosità e la dinamicità del gruppo, la propensione allo sviluppo. Tra i punti di debolezza vi sono la mancanza di un sistema qualità per garantire la standardizzazione dei processi, il miglioramento delle competenze informatiche poiché gli attuali programmi sono conosciuti solo al 50%, la mancanza di uno spirito imprenditoriale audace. Questo quadro porta un tiepido favore verso le potenzialità di implementazione del telelavoro, ma alcuni punti di forza e anche di debolezza se correttamente indirizzati possono essere fondamentali nel successo della remotizzazione di risorse umane.

Dal check è emerso che sono le attività amministrative così come atteso ad essere quelle a più alto quoziente di telelavorabilità. In un caso si vorrebbe applicare il tlv anche al telemarketing e addirittura alla figura del presidente della cooperativa stessa.

## 5. Definizione di un modello e conclusioni

Sulla base della letteratura attualmente disponibile a livello nazionale ed internazionale e delle indicazioni che sono derivate sia dai questionari sia dai check organizzativi.

Si è deciso di produrre un modello che deriva da un'analisi SWOT applicata a tre variabili aziendali particolarmente sensibili all'implementazione del telelavoro, ovvero le risorse umane, le risorse tecnologiche e gli aspetti organizzativi e gestionali.

MODELLO PER L'APPLICAZIONE DEL TELELAVORO IN ARCST	vincoli	opportunità	minacce	punti di forza e crescita
risorse umane	Selezione RU Definizione motivazioni Visita a domicilio Reperibilità Assicurazione	Miglior gestione di tempo e spazio Miglior rapporto familiariare	Isolamento Privacy del lavoratore Percorso di carriera	Capacità di valorizzare personale disabile Aumento della qualità e della produttività del lavoro Capacità di non perdere personale specializzato
risorse tecnologiche	Definizione strumenti telematici Adattamento rete Assistenza informatica al lavoratore remotizzato	Sperimentazione di nuove procedure informatizzate di fornitura del servizio Partnership con aziende informatiche private	Sicurezza dei dati Obsolescenza di hw e sw	Relazioni periodiche
organizzazione e gestione	Vincoli burocratici (PEG) Coinvolgimento INPS, INAIL e Isp. Lavoro Definizione obiettivi Definizione settori coinvolti	Definizione modificazioni organizzative Promozione interna dell'esperienza Ritorno di immagine	Privacy dei dati	Relazioni periodiche Modernizzazione struttura logica organizzativa Crescita del sistema di comunicazione con l'esterno

Studio di fattibilità  
Redazione ed approvazione del progetto  
Definizione del valore/peso delle attività in telelavoro

---

## SWOT ANALYSIS PER INTRODUZIONE DEL TELELAVORO IN ARCST

Questo modello è stato definito con il contributo fattivo dell'Arch. Gianfranco Luchino, dirigente del settore personale del Comune di Cuneo

Il modello vuole includere i profili professionali che più facilmente sono telelavorabili nel contesto dell'ARCST-LEGACOOOP, ovvero gli amministrativi, i commerciali e gli amministratori di aziende, come deriva chiaramente sia dai questionari sia dai check. Questi tre profili garantiscono un'analisi che comprende le due principali forme di lavoro remotizzato, quello tradizionale a domicilio e quello cosiddetto "mobile". Rimane fuori la modalità di telelavoro che prevede l'attivazione di postazioni in centri satellite o in telecentri, ma il modello è facilmente adattabile anche a quest'ultima.

Per meglio facilitare la comprensione della tabella a doppia entrata abbiamo ripreso ed esploso concettualmente ciascun punto in essa presente al fine di definire una check list per avviare progetti di telelavoro a iniziare dalla SWOT relativa alle risorse umane.

### *Selezione risorse umane*

Il successo di un progetto di telelavoro dipende in buona misura dalle persone che vengono coinvolte nel progetto, dalle loro competenze e motivazioni a lavorare in remoto, dalla loro predisposizione a recepire contenuti formativi legati alla telematizzazione del loro profilo professionale.

### *Visita al domicilio del telelavoratore*

E' da prevedere una visita presso il domicilio del telelavoratore tradizionale per verificare la conformità del luogo deputato ad ambiente lavorativo alle normative sulla sicurezza.

### *Reperibilità*

E' previsto che il telelavoratore "apra" una fascia di reperibilità giornaliera che normalmente è di due ore, nella quale è a disposizione di chiunque dall'ufficio abbia bisogno di lui.

*Assicurazione*

E' preferibile che l'assicurazione per rischi sul lavoro venga a coprire le attività lavorative del dipendente remotizzato anche presso il proprio domicilio. Questo è stato fatto da alcune aziende semplicemente inviando una lettera di informazione all'ente assicuratore.

*Definizione strumenti tecnologici*

Grande rilevanza ricopre la scelta dei mezzi telematici attraverso i quali implementare il progetto. Questi devono essere dimensionati rispetto all'ente e ai futuri utilizzatori, e deve comunque essere prevista una fase di formazione specifica sugli stessi, da indirizzare sia ai telelavoratori sia ai dirigenti e responsabili di progetto.

*Adattamento della rete*

La rete interna deve essere in grado di supportare i mezzi tecnologici previsti per il telelavoro, e i responsabili di rete devono saper affrontare emergenze legate al telelavoro ed essere in grado di risolverle in breve tempo.

*Assistenza informatica al lavoratore remotizzato*

Soprattutto nel primo periodo di remotizzazione il telelavoratore può verificare l'insorgere di disagi legati alla tecnologia. In questo periodo, ma anche durante l'intero arco di sperimentazione del telelavoro, al telelavoratore dovrebbe essere garantita la possibilità di essere affiancato da un esperto informatico che, almeno telefonicamente, lo guidi a risolvere i problemi telematici incorsi.

*Vincoli amministrativi*

E' buon uso prevedere nel bilancio previsionale una voce di costo strettamente collegabile alla sperimentazione di iniziative di telelavoro. Questo dà visibilità all'interno dell'azienda della intenzione futura di prevedere uno stanziamento per favorire lo sviluppo di esperienze di remotizzazione di attività lavorative.

*Coinvolgimento associazioni*

Per aumentare la visibilità interna ed esterna all'ente è necessario organizzare riunioni di informazione e discussione relative al progetto, nonché proporre a membri delle suddette organizzazioni di partecipare attivamente alla stesura del progetto di telelavoro

*Definizione target*

Il progetto di telelavoro va pensato per risolvere o anticipare determinati problemi: dal monitoraggio delle esperienze è risultato che l'obiettivo principale

dei dirigenti è stato il miglioramento della qualità della vita dei propri dipendenti. Alternativo alla prima motivazione è stato il miglioramento della qualità del servizio offerto.

#### *Definizione settori coinvolti*

Quando si decide di implementare un'esperienza di telelavoro si deve valutare con attenzione in quali settori dell'ente di riferimento si possa iniziare la sperimentazione. In alcuni casi, come il Comune di Cuneo, solo 3 settori avevano interesse al progetto. In alcuni casi il settore era adatto ad attivare la sperimentazione, ma il gruppo dirigente non riteneva positiva questa esperienza.

#### *Studio di fattibilità*

Anche se non espressamente richiesto dalla normativa, uno studio di fattibilità permette di circostanziare meglio e giustificare motivatamente la richiesta di uno stanziamento finanziario. Permette di definire anticipatamente eventuali ostacoli da evitare e di prevedere determinati percorsi di sviluppo dell'iniziativa.

#### *Redazione ed approvazione del progetto*

I progetti sono redatti di norma da un dirigente, che spesso viene coadiuvato dal futuro telelavoratore. L'approvazione del progetto passa attraverso un iter che prevede diversi passaggi burocratici, tra cui ovviamente delibere e determinazioni.

#### *Definizione del valore/peso delle attività in telelavoro*

Al fine di non ostacolare i normali percorsi di carriera, al telelavoratore deve essere garantita pari opportunità di accesso agli stessi, definendo con chiarezza il "peso" che, in questa logica, il telelavoro viene ad assumere. Nei progetti presi in considerazione durante la fase di monitoraggio ciò non è stato esplicitato né nel progetto, né nell'appendice di contratto o nell'integrazione dello stesso: in questi documenti ci si è limitati esclusivamente a garantire che il telelavoro non preclude i percorsi normali di sviluppo della carriera.

#### *Miglior gestione di tempo e spazio*

La possibilità di gestire in maniera più efficace tempo e spazio è sicuramente un'opportunità, anche se non semplice da realizzare. E' infatti vero che chi telelavoro può scegliere quando lavorare durante il corso della giornata, ma è altrettanto vero che deve ordinare la stessa senza i normali riferimenti

#### *Miglior rapporto familiare*

Il telelavoratore domiciliare nota spesso un miglioramento del rapporto con i propri familiari, soprattutto legato al maggior tempo trascorso a casa, sgravando altri soggetti di impegni domestici.

### *Sperimentazione di nuove procedure informatizzate di fornitura del servizio*

In alcune esperienze è stata attuata una modalità alternativa di fornitura del servizio, che sfrutta la telematica per garantire almeno lo stesso livello di qualità, in un minor tempo. Il Comune di Napoli intende fornire alcuni servizi del progetto Piazze Telematiche attraverso la rete, o facendo lavorare in telecentri gli impiegati pubblici che devono fornirli.

### *Partnership con aziende informatiche private*

E' stata sperimentata in alcune occasioni una partnership pubblico-privato, legata allo sviluppo di telecentri, e sviluppata per garantire bacini di utenza e visibilità da un lato, competenza tecnica dall'altro.

### *Definizione modificazioni organizzative*

Le modificazioni organizzative sono da collegarsi a procedure e a rapporti tra telelavoratore e superiori, telelavoratore e colleghi, telelavoratore e utenza. Sono stati sviluppati in particolare i primi due punti. In particolare è stata rilevante la definizione di pratiche di comunicazione e la tempistica nella fornitura elettronica del lavoro completato.

### *Promozione interna dell'esperienza*

La promozione interna del progetto è essenziale nel dare un ampio respiro al progetto e garantire che a ciascun dipendente venga data la possibilità di far richiesta per sperimentare il telelavoro. Questo viene fatto attraverso riunioni di settore o generali, bacheche e siti internet istituzionali.

### *Ritorno di immagine*

Mentre nel settore privato il ritorno di immagine è uno dei motivi principali che spingono un'azienda a sviluppare tale esperienza, nel pubblico il ritorno di immagine politico non è prioritario, e risulta piuttosto rivolto verso l'alta dirigenza pubblica che non verso l'utenza cittadina.

### *Isolamento*

L'isolamento dai luoghi del decision making o più semplicemente dal gruppo di colleghi rimasti in ufficio è spesso uno degli aspetti negativi riscontrabile nella sperimentazione del telelavoro. Nel pubblico questa situazione si è riscontrata raramente, ed ha sempre visto come protagonisti dei single.

### *Privacy del lavoratore*

Un altro rischio collegabile al telelavoro è la violazione della privacy del telelavoratore, con particolare riguardo all'art.4 dello statuto del lavoratore, che vieta le forme di controllo a distanza del telelavoratore. Il rischio di violazione della privacy risulta più flebile presso quelle Amministrazioni che ritengono oppor-

tuno valutare il risultato della prestazione svolta, piuttosto che la presenza in linea del lavoratore con forme di controllo diverse.

#### *Percorso di carriera*

Il dirigente responsabile dell'esperienza di telelavoro già dalla redazione del progetto deve garantire uguali opportunità di carriera ai telelavoratori rispetto ai lavoratori che restano in ufficio. Chi sollecita e propone progetti di telelavoro, in genere, dovrebbe più e prima di altri rendersi conto che il lavoratore che supera un'esperienza di telelavoro matura, quasi sempre, non solo uguali, bensì maggiori conoscenze e capacità per un eventuale sviluppo di carriera. A tutto vantaggio dell'azienda datore di lavoro.

#### *Sicurezza e Privacy dei dati*

La sicurezza dei dati che vengono trattati dal lavoratore remotizzato deve essere garantita e non deve essere esclusivamente a carico dello stesso. In questo senso sono in corso potenziamenti degli archivi ottici che possono essere consultabili dalla rete e quindi senza che il telelavoratore debba fisicamente portare a casa documenti "sensibili".

#### *Obsolescenza di hardware e software*

nel caso di Cuneo - per poter mantenere costantemente efficace il livello di resa del telelavoro (di chi in ufficio usa un software paghe e contributi sistematicamente aggiornato con le variazioni normative), sia indispensabile che anche l'hardware e software del telelavoro siano allineati.

#### *Capacità di valorizzare personale disabile*

Il telelavoro è in grado di favorire la valorizzazione delle qualità del personale disabile, se condizioni necessarie come la comunicazione con l'ufficio e un corretto scheduling delle attività settimanali vengono rispettate.

#### *Aumento della qualità e della produttività del lavoro*

Remotizzare risorse comporta normalmente un miglioramento della qualità del lavoro e dei servizi offerti. La produttività, in condizioni organizzative ottimali, aumenta sensibilmente.

#### *Capacità di non perdere personale specializzato*

In alcune esperienze di telelavoro nella Pubblica Amministrazione, il ricorso a questa modalità ha permesso di mantenere l'apporto di personale esperto che altrimenti avrebbe lasciato l'ente.

#### *Relazioni periodiche*

Relazioni periodiche a cadenza settimanale vanno previste e organizzate in modo da avere sempre coscienza dell'andamento del progetto. In queste vanno an-

che previste le forme di distrazione rispetto agli obiettivi prefissi, come pratiche inattese o esigenze dell'ultimo minuto.

*Modernizzazione struttura logica organizzativa*

Se il telelavoro è preceduto da un'attenta analisi delle procedure organizzative, la struttura logica che ne sta alla base non può che migliorare, riducendo le strozzature e le ripetizioni, e favorendo una chiara distribuzione delle responsabilità all'interno dell'ente.

*Crescita del sistema di comunicazione con l'esterno*

Il miglioramento della struttura organizzativa porta ad una maggiore reattività rispetto alle istanze interne ed esterne, e quindi ad una comunicazione più efficace ed efficiente.

Il terreno su cui sperimentare il telelavoro all'interno di ARCST – Legacoop è sicuramente fertile, e sia i questionari sia i check organizzativi hanno validato l'ipotesi che il telelavoro sia un sistema di premio applicabile non a tutte le categorie professionali.

In questa luce il telelavoro diventa un privilegio, per pochi, che va progettato con coerenza rispetto a risorse impiegate (remotizzate e non), procedure organizzative e comunicative, tempistica e budgetizzazione.

La predisposizione in termini di background tecnologico e organizzativo è tale da permettere in tempi stretti la sperimentazione di alcune esperienze di telelavoro, presso cooperative che si sono dimostrate particolarmente interessate al tema.

**Link utili**

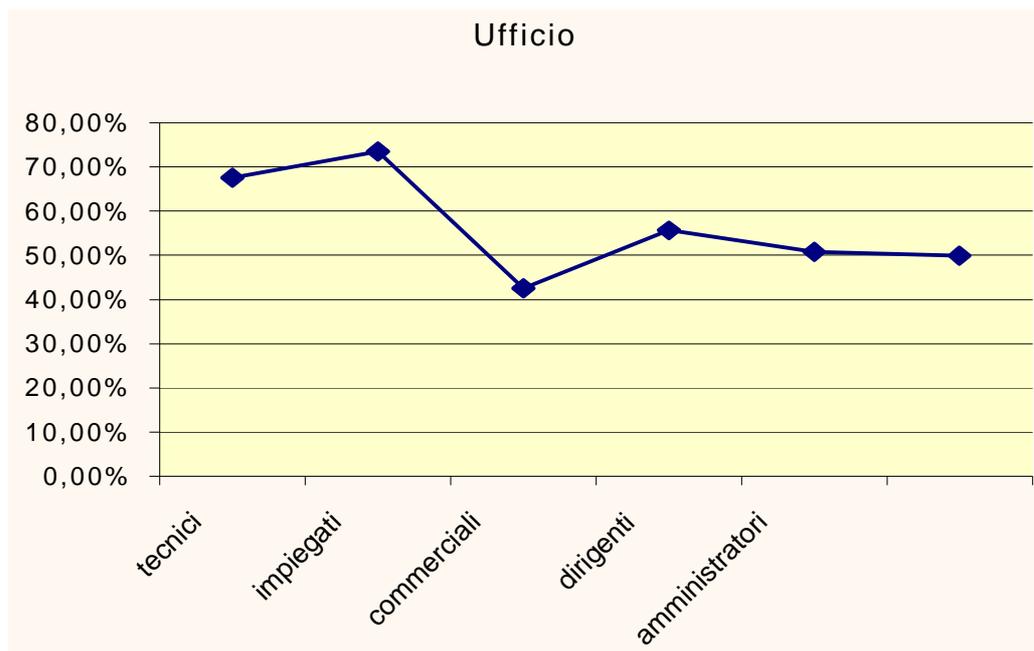
[Http://telelavoro.formez.it](http://telelavoro.formez.it)

[Http://www.funzionepubblica.it/telelavoro](http://www.funzionepubblica.it/telelavoro)

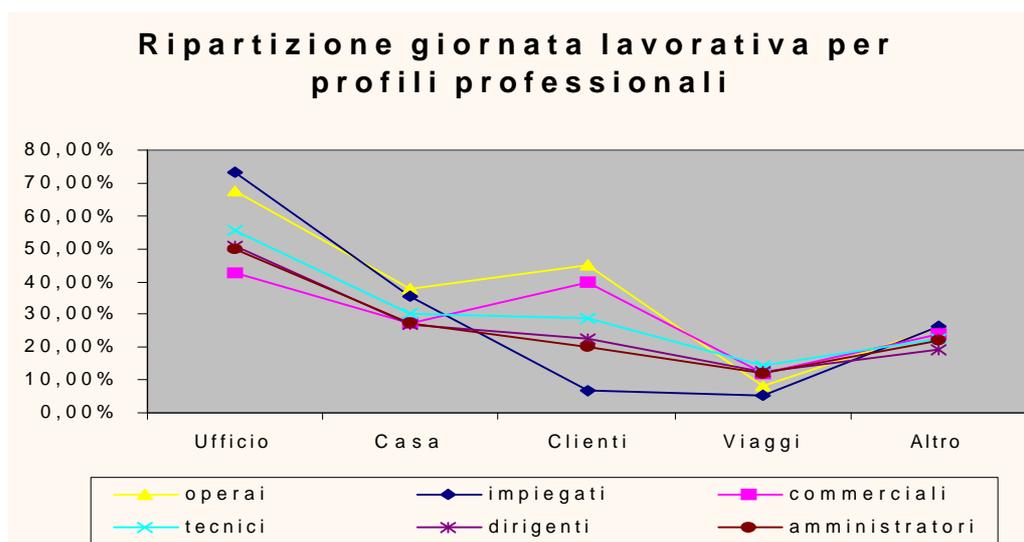
[Http://www.funzionepubblica.it/lavoroflessibile](http://www.funzionepubblica.it/lavoroflessibile)

## ANNESI

**Grafico 15**  
**Tempo trascorso in ufficio per profilo professionale**



**Grafico 16**



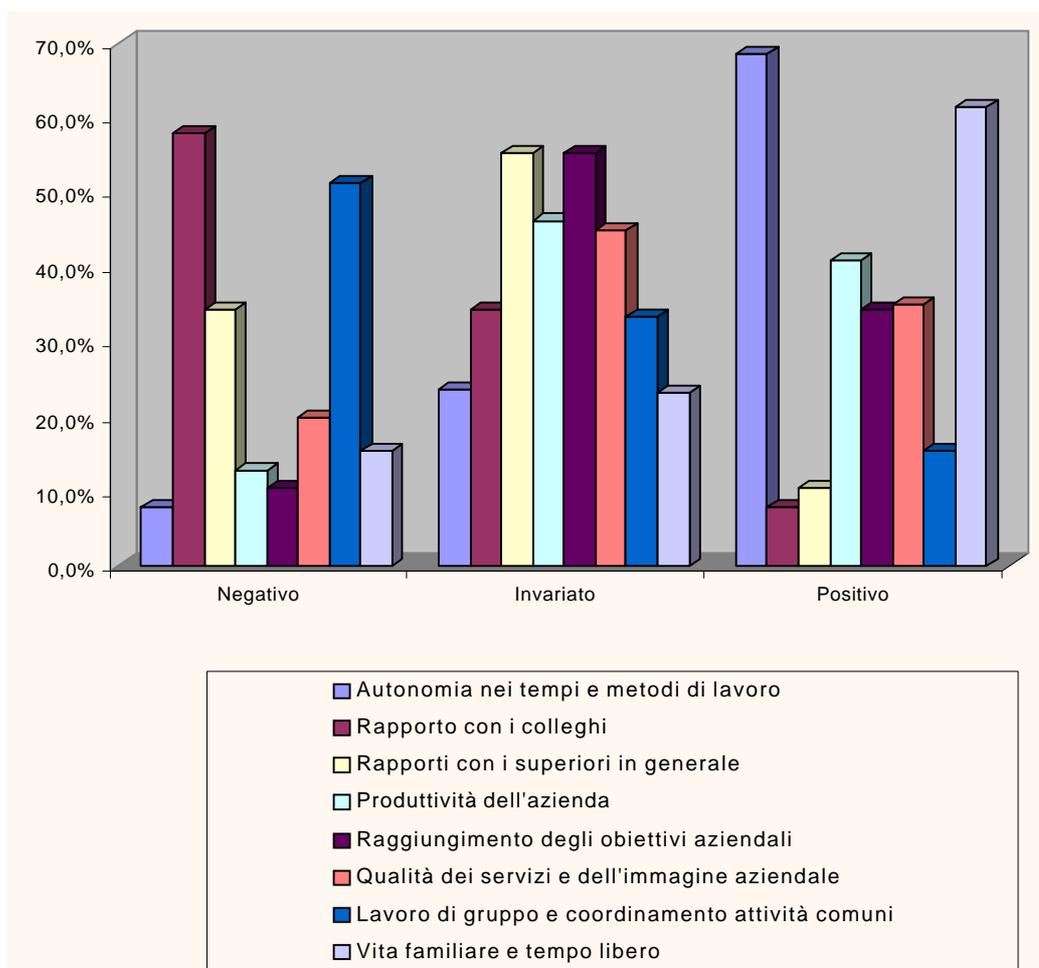
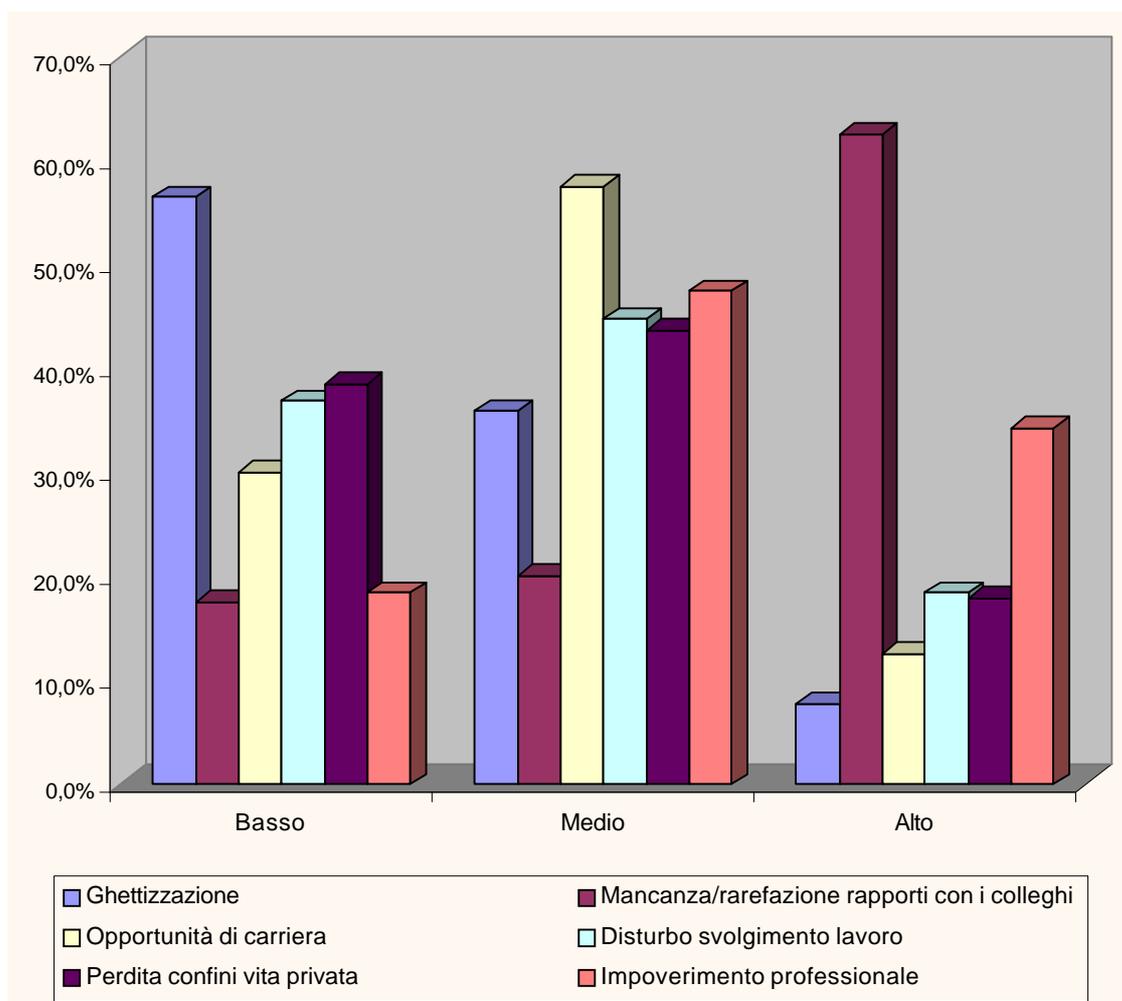
**Grafico 17****Giudizi sull'effetto dell'introduzione del telelavoro su alcuni aspetti della vita dei lavoratori**

Grafico 18



## Bibliografia essenziale sul telelavoro in Italia

AA.VV. Il telelavoro in Italia occasione di sviluppo a sostegno delle aree rurali e del lavoro femminile, Agrilavoro, 1999

AA.VV., Focus su: il telelavoro, numero monografico di AEI, volume 85, n.11, novembre 1998

AA. VV., "Comunicare in rete. I linguaggi e le regole", Quaderni di sociologia, Rosenberg & Sellier, n.13, 1997

AA.VV., "Speciale Telelavoro", NT - Notiziario del Lavoro, (rivista della Telecom Italia), n.81 novembre 1996

AA.VV., Telelavoro, teletutela, Meta Edizioni, 1996

AA.VV., "Lavoro. Telematica. Progresso" [numero speciale della rivista Telema dedicata al telelavoro], Telema, n.2, Autunno, 1995

AA.VV., Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni. Profili tecnici, organizzativi e lavoristici [Atti del seminario tenuto a Milano il 15/3/95], Assicredito, Roma, 1995

Alimandi L., "TWIN. Esperienze dall'Europa di telelavoro per persone disabili" materiale didattico del corso di formazione per formatori" Telelavoro e disabilità: metodologie e strumenti, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, L'Aquila, marzo 1999

Barattelli L., Paris T., "La formazione a distanza e la valutazione dell'apprendimento" materiale didattico del corso di formazione per formatori. Telelavoro e disabilità: metodologie e strumenti, SSGRR, L'Aquila, marzo 1999

Barusso E., "Selezione e carriera del personale. Procedure. Requisiti. Progressione interna. Area "Quadri". Contratti a tempo determinato. Telelavoro. Lavoro interinale, Brossura, Giuffrè, 1999

Bertoldi S. Fucilitti A. (1995), Telelavoro ovvero l'ufficio a distanza, "Informatica & Documentazione", n. 4.

Bertoldi S. Fucilitti A. (1996), Un esperimento di Telelavoro a domicilio, "Aggiornamenti Sociali", n. 2.

Bertoldi S. Montebelli M.R. (1996), Telemedicina e assistenza domiciliare, "Aggiornamenti Sociali", n. 5.

Bertolini S., "Clic, vecchio ufficio addio. Ora va' dove ti porta la rete" in Corriere Lavoro, Corriere della Sera, novembre 1998

- Bianco M. L., "Sentieri di innovazione organizzativa: come e' stato progettato un esperimento di telelavoro", Rassegna Italiana di Sociologia, n. 1, 1990
- Boitano A., Guida al telelavoro mobile, Mondadori Informatica, 1996
- Borgna P., Ceri P., Failla A., Telelavoro in movimento, Etaslibri, 1996
- Bracchi G., Campodall'orto S., Progettare il telelavoro, Franco Angeli, 1997
- Caruso B., La retribuzione e l'orario di lavoro "alla corte" della flessibilità ( le manovre sull'orario di lavoro come strumento di flessibilizzazione della retribuzione) in Quaderni di diritto del lavoro e di relazioni industriali, n.17, 1995
- Cassano G., Lopatriello Stefania, "Il telelavoro aspetti giuridici e sociologici", Simone, 1999
- Cattaneo A., "Telelavoro: occhio al fattore umano", Espansione n.2/1999.
- Cavallini, A. "Guida al telelavoro", Gruppo Editoriale Futura Milano 1997
- CEIIL (Centro Europeo Informazione, Informatica, Lavoro), "Telelavoro", Franco Angeli, 1989
- CEIIL-O'GROUP, "Telelavoro: i miti e le prospettive concrete per l'Italia", Franco Angeli, 1989
- Chieco P., "Telelavoro e statuto dei lavoratori", in Lavoro informazione, 1999
- Chiesa E., "Il telelavoro. Aspetti organizzativi e psicologici", Ceiil, 1995
- Ciacia C., Di Nicola P., "Manuale sulle Best Practices del telelavoro," Officina di Next, 2000
- Ciborra C., "Lavorare assieme", Etaslibri, 1996
- Commissione Europea, "Rapporto sul telelavoro in Europa. Telework 98", Edit Coop, 1998 (e successivi rapporti sul telelavoro, pubblicati ogni anno, ultimo disponibile 2001)
- Commissione Europea, "Vivere e Lavorare nella società dell'informazione : priorità alla dimensione umana", Libro Verde; Bruxelles, 1996
- Comune di Roma-ECTF Italia, "Sperimentando oggi il lavoro di domani", 1997
- Cordella C., Minelli A., Panone E., "Cento domande sul telelavoro", Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2001

D'Antona M., "Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?", *Rivista giuridica del Lavoro*, 1998, pag.311-331

De Luca Tamajo R., Imperiali D'addilitto R., Pisani C., Romei R., "Nuove tecnologie e tutela della riservatezza dei lavoratori", Giuffrè, 1988

Di Martino Vittorio, "Dal telelavoro al posto di lavoro flessibile", *Industria e Sindacato*, n.2, Febbraio, 1995

Di Martino Vittorio, "Il telelavoro: la dimensione internazionale", *Personale e Lavoro*, n.352, 1992

Di Nicola P., "Il nuovo manuale del telelavoro", Edizioni Seam, 1999

Di Nicola P., Russo P., Curti A., "Telelavoro. Tra legge e contratto", Ediesse, 1998

Ettighoffer D., "L'impresa virtuale", Muzzio, 1993

Felici M.L., "Telelavoro oggi", EPC libri, Roma, 1997

Fortunati L., "Telecomunicando in Europa", Franco Angeli, 1998

Gaeta L., "Lavoro a distanza e subordinazione", Esi, 1993

Gaeta L., Manacorda P., Rizzo R., "Telelavoro: l'ufficio a distanza", Ediesse, 1995

Gaeta L., Pascucci P., Poti U., "Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni", *Il Sole 24Ore*, 1999

Gaeta L., Pascucci P., "Telelavoro e diritto", Giappichelli Editore, 1998

Giorgi D. – Bombino L., "Il telelavoro. Aspetti giuridici e sociologici", in *Rivista del personale dell'ente locale*, 1998

Giugni G., "E' necessario, subito un altro (tele)statuto", *Telèma*, 1995, 2, pag.46 e ss.

Grasso B. (a cura di), "Il Telelavoro. Lavoreremo tutti a casa?", Edizioni dal Sud, 1986

Henny E., Marmo A.R., "Lavorare in affitto", Franco Angeli/Trend, 1999

Ichino P., "Telelavoro: quale contratto", *Diritto e pratica del lavoro - oro*, 1991, n.4

Mannino Contin G., "La solitudine tecnologica", Sellerio, 1999

Minelli A., "Telelavoro", in Poti U. (a cura di) "Lavoro pubblico e flessibilità", pp. 135-168, Rubbettino, Roma, 2002

MIRTI - "Models of Industrial Relations in Telework Innovation", sito Internet: [www.telework-mirti.org](http://www.telework-mirti.org)

Nogler L., "Qualificazione e disciplina del rapporto di telelavoro", Quaderni di diritto del lavoro e relazioni industriali, 1998, 21, pag.101-139

Predieri P., Curti A., Bonora A., "Il telelavoro - Futuro dei giovani e delle imprese", Editrice La Mandragola, Bologna, 1997

Poti U., a cura di, "Lavoro Pubblico e Flessibilità", Rubbettino, Roma, 2002

Poti U. – Cordella C., "Il telelavoro nella pubblica amministrazione: aspetti organizzativi e riflessi sull'occupazione", in Diritto del mercato del lavoro, 1999

Rapporto Bangemann, L'Europa e la società dell'informazione globale. Raccomandazioni al Consiglio Europeo, Bruxelles, 1994

Rizzo R. (a cura di), "Prime esperienze italiane di telelavoro", Zerouno Book (supplemento a Zerouno, n. 182), Milano, 1997

S3 Acta, "Il telelavoro nell'ENPACL", TeleConsul, 1997

Scajola S., "Il telelavoro", Edizioni Lavoro, 1998

Scarpitti G., Zingarelli D., "Il telelavoro. Teorie e applicazioni", Franco Angeli, 1993

TELECOM Italia (1994), "Potenzialità e fattori critici del telelavoro in Italia. Rapporto Conclusivo", TELECOM Italia, Roma.

Telecom Italia - Ufficio Studi Relazioni Industriali e Amministrazione [a cura di] (1996), "Da Detroit a Lille (passando per Napoli)", TELECOM Italia, Roma.

Telemed (1993), "La telemedicina in Italia", Masson, Milano.

Toffler A. (1989), "La terza ondata", Sperling & Kupfer, Milano

Zurla P., "Telelavoro e Pubblica Amministrazione", Franco Angeli, 1998