

La gestione del telelavoro

Consorzio Lavoro e Ambiente

**Materiale di studio per la formazione a distanza
2006**

Autore: Consorzio Lavoro e Ambiente ©

Revisori: Tito Livio Mongelli, Elisabetta Focaracci,
Giuseppe Sabatini,



Educazione e Cultura

Leonardo da Vinci

Progetti Pilota

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Prefazione

Questo manuale è stato pensato per favorire la gestione del telelavoro da parte di dirigenti e piccoli imprenditori.

Noi crediamo che il telelavoro sia un vantaggio per tutti e pertanto il manager deve conoscere attentamente vantaggi e svantaggi dal punto di vista della società, dei lavoratori e dell'impresa e costruire soluzioni in cui i vantaggi per tutti siano ampiamente superiori ai possibili rischi.

Questo manuale ha l'obiettivo di fornire i principali strumenti.

Contenuti

1. VANTAGGI E SVANTAGGI DEL TELELAVORO	4
1.1 Aspetti macroeconomici del telelavoro	4
1.1.1 Questionario di autovalutazione	5
1.1.2 Esercizi	5
1.2 Conseguenze sull’ambiente	6
1.3 Le politiche locali: il telelavoro e le politiche delle grandi città	6
1.3.1 Esercizi	7
1.4 Vantaggi e svantaggi per il disoccupato	7
1.5 Vantaggi e svantaggi per l’azienda	8
1.5.1 Questionario di autovalutazione	9
1.6 Vantaggi e svantaggi per il lavoratore	11
2. ASPETTI OPERATIVI DEL TELELAVORO	14
2.1 Come selezionare il telelavoratore	14
2.1.1 Esercizi	16
2.2 Caratteristiche dei luoghi, predisposizione e organizzazione pratica del telelavoro	17
2.3 Cosa fare prima di iniziare un piano di telelavoro	18
2.3.1 Esercizi	18
3. SUGGERIMENTI PER GLI IMPRENDITORI	20
3.1 Dove realizzare il telelavoro	20
3.2 Gli attori del telelavoro	21
3.3 Consigli per la fase di “start up”	21
3.4 Consigli per un buon piano economico	22
3.4.1 Esercizi	23
3.5 Consigli per una sperimentazione efficace e una semplice gestione del telelavoro	24
3.5.1 Questionario di autovalutazione	24
3.5.2 Esercizi	25
4. QUALE FORMAZIONE PER FAVORIRE IL TELELAVORO	26
4.1 Il piano formativo	27
4.1.1 Questionario di autovalutazione	27
4.1.2 Esercizi	28

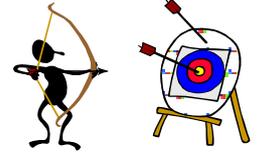
1. Vantaggi e svantaggi del telelavoro



Scopo

Il capitolo illustra molto dettagliatamente i vantaggi sociali del telelavoro, i possibili rischi, nonché i vantaggi e svantaggi del telelavoro dal punto di vista di disoccupati, aziende e lavoratori.

Obiettivi



Gli studenti al termine del capitolo devono essere in grado di conoscere vantaggi e svantaggi del telelavoro dal punto di vista sociale ed economico e adattarli alla propria realtà. Gli obiettivi specifici saranno:

- conoscere le influenze del telelavoro sugli aspetti macroeconomici e conoscere quali elementi servano per un'analisi macroeconomica di un progetto di telelavoro;
- conoscere le interazioni generali tra telelavoro, ambiente e politiche locali;
- conoscere i vantaggi e svantaggi di ordine generale del telelavoro dal punto di vista del disoccupato;
- conoscere i vantaggi e svantaggi di ordine generale del telelavoro dal punto di vista dell'azienda;
- conoscere i vantaggi e svantaggi di ordine generale del telelavoro dal punto di vista del lavoratore.

1.1 Aspetti macroeconomici del telelavoro



Un significativo aumento del numero dei telelavoratori e del numero di ore di telelavoro porta, secondo tutti gli analisti, ad una riduzione dei costi di trasporto tanto relativi al carburante che agli investimenti per la costruzione di mezzi di trasporto pubblici, strade e parcheggi. Una riduzione anche solo del 5-10 % dei lavoratori che si spostano all'interno di una grande città può ridurre il traffico generale a tal punto da ridurre di molto (sino alla metà) i tempi di percorrenza di tutti gli altri lavoratori. Anche i costi per l'affitto, il riscaldamento e il condizionamento degli uffici vengono ridotti in maniera significativa.

Ha un grande effetto macroeconomico, dal punto di vista del lavoratore, anche la riduzione dei costi per l'assistenza ai bambini, ai malati e agli anziani.

Un altro aspetto macroeconomico molto rilevante deriva dal fatto che il telelavoro favorisce l'inserimento nel lavoro di madri con figli molto piccoli, disabili

motori e altre persone che, per scelta o per necessità, non sono in grado di fare un lavoro full time.



1.1.1 Questionario di autovalutazione

Scelga l'affermazione che pensa sia corretta.

1. Le attività di telelavoro sono:
 - a) attività nel campo tecnologico;
 - b) attività che richiedono lavori più manuali che intellettuali;
 - c) attività sia in campo tradizionale che tecnologico
2. Quali sono le esigenze che spingono un'azienda ad introdurre il telelavoro nella propria struttura?
 - a) Esigenze di riorganizzazione e riduzione dei salari
 - b) Esigenze di business e riassetto dell'organizzazione aziendale
 - c) Necessità di licenziare lo staff e, pertanto, di risparmiare soldi
3. Che tipo di soggetti beneficiano dell'applicazione del telelavoro?
 - a) Strutture pubbliche e private ma non le persone
 - b) Strutture individuali e private
 - c) Strutture pubbliche, private ed individuali
4. Quali sono i benefici che il telelavoro ha per l'ambiente?
 - a) La diminuzione delle emissioni di gas e degli incidenti in quanto ci sarebbe meno traffico
 - b) La diminuzione delle emissioni di gas ma non quella del traffico in quanto i telelavoratori si devono muovere
 - c) Analisi recenti hanno manifestato che non ci sono benefici per l'ambiente



1.1.2 Esercizi

- a) Raccolga articoli di giornali che parlano del telelavoro nella sua nazione e nella sua città.
- b) Raccolga articoli sui problemi del traffico della sua città e verifichi se il telelavoro è mai stato considerato uno dei possibili elementi per ridurre il traffico.

1.2 Conseguenze sull'ambiente



Il telelavoro può favorire il decongestionamento dei centri urbani e la riduzione dell'inquinamento, consentendo il trasferimento dei lavoratori nelle aree desiderate e permettendo il ritorno degli emigrati nelle zone di origine. Quest'ultimo fenomeno può operare come importante fattore di agglomerazione sociale in grado di favorire la nascita di attività commerciali, industriali e turistiche.

A un anno dell'entrata in vigore del protocollo di Kyoto, la riduzione delle emissioni di CO₂ è ancora un miraggio. Le esigenze di riduzione di emissioni di gas nocivo fissate al 6,5% nel 2012 hanno visto un incremento del 13%. Strettamente connesse alla gestione della mobilità, le politiche per la tutela dell'ambiente possono anch'esse favorire l'introduzione del telelavoro che appare essere un'opzione interessante in quanto permette di raggiungere significativi miglioramenti a un costo ridotto.

1.3 Le politiche locali: il telelavoro e le politiche delle grandi città



Le politiche orientate alla mobilità hanno solo sporadicamente fatto riferimento al telelavoro e hanno invece concentrato l'attenzione sulla regolamentazione del traffico, sulla qualità dei motori e delle benzine, sulla politica dei parcheggi.

In Italia, la normativa che ha introdotto il cosiddetto *mobility manager* ha introdotto elementi innovativi e indotto imprese e pubbliche amministrazioni a riflettere sull'impatto della mobilità dei lavoratori nel tragitto casa-ufficio-casa. Purtroppo, come spesso accade, tale provvedimento è rimasto fortemente disatteso e, al di là della definizione formale delle responsabilità in tema di *mobility management*, non ha prodotto alcun risultato tangibile.

Secondo il Decreto che ha introdotto la figura professionale del *Mobility Manager*, secondo cui aziende ed Enti pubblici con più di 300 dipendenti per unità locale, ed imprese con complessivamente oltre 800 dipendenti, devono individuare un responsabile della mobilità del personale.

Si delineano due figure professionali:

- *Mobility Manager di azienda*
- *Mobility Manager di area.*

Il *Mobility Manager* di azienda ha l'incarico di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti, con l'obiettivo di ridurre l'uso dell'auto privata adottando "il piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL)", teso a favorire soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale, quali car pooling, car sharing, trasporto pubblico a chiamata, navette, ecc.

Gli obiettivi da perseguire riguardano pertanto, la generale riduzione del traffico veicolare privato e delle sue nocive conseguenze quali, consumo energetico, inquinamento atmosferico ed acustico, riduzione di emissioni di gas serra e di incidenti stradali, dando la priorità a strategie volte ad assicurare la mobilità delle persone e il trasporto delle merci in modo efficiente.

Dal 2000 il *Mobility Manager* aziendale si confronta con il *Mobility Manager* di area.

Il Mobility Manager di area è una figura di supporto e coordinamento dei responsabili della mobilità aziendale, istituita presso l'Ufficio Tecnico del Traffico, ed adibita a mantenere i collegamenti con le strutture comunali e le aziende di trasporto locale, a promuovere le iniziative di mobilità di area, a monitorare gli effetti delle misure adottate e coordinare i PSCL delle aziende.



1.3.1 Esercizi

- a) Verifichi se nella sua regione esistono politiche locali che incentivano il telelavoro.
- b) Verifichi se esistono normative regionali o nazionali che regolano figure simili al *mobility manager*.



1.4 Vantaggi e svantaggi per il disoccupato

In un periodo storico come quello attuale, l'opinione pubblica e i policy makers guardano al telelavoro soprattutto come nuova opportunità per risolvere il problema della disoccupazione. Il telelavoro, annullando le distanze fisiche tra datore di lavoro e lavoratore, può permettere al disoccupato di cercare lavoro anche oltre i limiti geografici della propria città o della propria regione, senza rinunciare alle relazioni con la famiglia, gli amici e alle altre attività sociali in cui è inserito. Il ricorso al telelavoro può anche essere una strada per rilanciare l'occupazione e l'economia delle aree depresse.

La costruzione di telecentri nelle aree depresse può contribuire a combattere lo spopolamento e il declino economico di queste zone. La presenza di telecentri può permettere alle imprese di guardare alle aree meno sviluppate come bacino occupazionale immediatamente accessibile. Il telelavoratore dell'area meno sviluppata può operare per l'impresa dell'area più sviluppata senza dover trasferire il proprio domicilio in prossimità della sede dell'impresa. Questo fatto riduce le barriere alla mobilità dei lavoratori e può favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro a livello nazionale.

Vi è però anche l'altra faccia della medaglia. Il telelavoro, proprio per la sua caratteristica di annullare le distanze fisiche tra impresa e lavoratore, può indurre le prime a ricercare personale qualificato anche all'estero, dove i costi della manodopera sono più bassi (vengono delocalizzate fasi del ciclo produttivo che implicano operazioni di trasferimento e trattamento delle informazioni: data entry, scrittura di linee di codice per programmi software, traduzioni di programmi e manuali, gestione delle prenotazioni ed evasione degli ordini, ecc.)

I governi di alcuni paesi in via di sviluppo stanno prestando particolare attenzione al settore dell'informatica e delle telecomunicazioni in vista di uno sviluppo economico che passi per il settore dei servizi saltando il passaggio intermedio dall'agricoltura all'industria. Dunque, se il telelavoro offre nuove possibilità ai disoccupati, diviene anche lo strumento con cui le imprese ricorrono più agevolmente alla manodopera qualificata estera.

1.5 Vantaggi e svantaggi per l'azienda



Se un'azienda è in grado di stipulare accordi specifici per la promozione del telelavoro, non ci saranno impatti di rilievo sulla gestione dell'organizzazione.

Di sicuro il telelavoro incentiverà l'uso di strumenti ICT e farà aumentare la flessibilità della domanda e offerta di lavoro.

Ma se un'azienda vuole massimizzare le potenzialità del telelavoro ciò può voler dire trasformare l'organizzazione tradizionale, ossia ristrutturare i cicli produttivi, i flussi informativi, gli assetti patrimoniali e l'organigramma aziendale.

Questi cambiamenti possono essere più o meno radicali e vanno valutati con estrema attenzione da parte dell'imprenditore, il quale deve essere in grado di calcolare sia i vantaggi sia i costi insiti nella nuova modalità di organizzazione del lavoro. Il modo migliore per decidere in merito all'introduzione del telelavoro in azienda è realizzare un prospetto di costi e ricavi come vedremo in seguito.

Il ricorso al telelavoro può anche essere un'utile soluzione per reclutare venditori e assistenti post-vendita direttamente sul mercato di destinazione dei prodotti. In tal modo l'impresa venditrice si assicura una presenza diretta e capillare sul mercato di vendita e può superare anche tutta una serie di ostacoli che impediscono la penetrazione dei suoi prodotti: vincoli urbanistici o carenza di immobili per impiantare strutture di vendita diretta, difficoltà ad operare attraverso gli intermediari locali, ostacoli linguistici e culturali.

Non di rado il telelavoro consente all'azienda di ridurre i costi di trasporto del personale. Le aziende che più beneficiano di questo vantaggio sono quelle i cui dipendenti o manager sono costretti a ripetute e frequenti trasferte internazionali. Una forma di telelavoro che consente di ridurre i tempi e i costi relativi alle trasferte è la teleconferenza. La teleconferenza consente un risparmio sulle trasferte (che per molte aziende rappresenta all'incirca il 6% dei costi aziendali), permette di aumentare il numero delle riunioni dal momento che possono essere organizzate a costi minori e più facilmente, migliora la formazione del personale grazie alla possibilità di adottare forme di remote training.

Uno dei principali vantaggi del telelavoro in termini di costo è legato al fatto che il decentramento del lavoro presso i domicili dei lavoratori, presso i telecentri o presso le sedi dei clienti permette all'impresa di tagliare i costi degli immobili.

Tra i vantaggi del telelavoro relativi alla produzione viene di solito indicato l'aumento di produttività per singolo lavoratore. Questo miglioramento di efficienza è legato a molteplici fattori. Il telelavoro remotizzato permette al lavoratore di operare sulla sua postazione senza interruzioni dovute a colloqui con colleghi e superiori, permette di lavorare per obiettivi nel rispetto dei carichi di lavoro, offre al lavoratore la possibilità di lavorare in un ambiente familiare e di ridurre lo stress dovuto agli spostamenti tra l'abitazione ed il posto di lavoro. Il telelavoro domiciliare consente anche una riduzione dei giorni persi per malattia nel corso dell'anno, dato che il lavoratore non ha più il problema di recarsi in ufficio ma può operare direttamente da casa. In particolare, le donne lavoratrici possono abbreviare il loro congedo dal lavoro durante il periodo di puerperio. Grazie al telelavoro alcune aziende hanno ridotto notevolmente il ricorso al turnover dei dipendenti. Inoltre, l'introduzione del telelavoro si accompagna sovente all'adozione di un nuovo organigramma aziendale, in cui risultano appiattite le gerarchie e risulta favorita l'organizzazione a matrice. Solitamente ne consegue una migliore circolazione delle informazioni.

Sostanzialmente un'azienda che trasforma i lavoratori in telelavoratori avrà risultati sicuri in tempi sicuri e si garantirà una buona flessibilità.



1.5.1 Questionario di autovalutazione

Scelga tra le tre l'affermazione che ritiene corretta.

- 1) Nella sua azienda il processo di controllo è attuato:
 - a. Sistematicamente
 - b. Occasionalmente
 - c. Mai

- 2) Quanto spesso partecipa ad iniziative inerenti alla sua attività lavorativa nel corso dell'anno?
 - a. Sempre, quando è possibile
 - b. Talvolta
 - c. Mai

- 3) Il turnover dei suoi impiegati è:
 - a. Alto
 - b. Mediamente alto
 - c. Basso

- 4) Lo scambio dei documenti e delle informazioni tra la sua società o tra il suo ufficio e la filiale mediamente è:
 - a. Molto consistente
 - b. Poco consistente
 - c. Minimo

- 5) Quanto influisce il computer nelle attività della sua società?
 - a. molto
 - b. poco
 - c. per niente

- 6) Il tempo di risposta alle richieste dei clienti per lei è un fattore di competitività e la sua importanza è:
 - a. fondamentale

- b. rilevante, ma secondaria
 - c. molto poca
- 7) Quale è il tempo medio di sostituzione dei computer nella sua azienda?
- a. Due/tre anni
 - b. Quattro/cinque anni
 - c. Un anno
- 8) Su cosa preferisce basarsi per testare il suo staff?
- a. Risultati lavorativi e rispetto dei tempi di consegna
 - b. Presenza in ufficio e produttività
 - c. Effettiva presenza in ufficio rispettando i tempi previsti
- 9) Lei o qualcuno del suo staff ha nozioni di informatica?
- a. No, ma stiamo lavorando per colmare questa mancanza
 - b. Sì
 - c. No, e non abbiamo molto tempo per aggiornarci su questo aspetto
- 10) In media quanti fax ed email riceve settimanalmente?
- a. Da 1 a 10
 - b. da 10 a 50
 - c. più di 50
- 11) Annualmente il suo lavoro quanto porta lei o il suo staff all'estero?
- a. Più di 20 volte
 - b. Da 5 a 20 volte
 - c. Da 0 a 5 volte
- 12) Quale tra queste voci è la più alta nella sua azienda?
- a. Struttura immobiliare e tariffe telefoniche
 - b. Costi di produzione e per macchinari
 - c. Costi per materie prime e di magazzino

1.6 Vantaggi e svantaggi per il lavoratore



I vantaggi per il telelavoratore sono i seguenti:

Flessibilità spaziale e temporale nello svolgimento del lavoro

Nel caso del telelavoro mobile, i lavoratori possono lavorare nel luogo che ritengono più opportuno. Chi lavora a domicilio può programmare la giornata lavorativa come meglio crede, purché osservi gli accordi contrattuali; può scegliere di lavorare di notte anziché di giorno, può sospendere più volte il lavoro durante l'arco della giornata, ecc. La stessa cosa non può dirsi per i telelavoratori operanti nei telecentri, dato che questi ultimi osservano orari di apertura e chiusura ben determinati.

Libertà di trasferirsi ovunque

Nel caso in cui il contratto di lavoro non preveda dei rientri periodici in azienda, ma contempli il solo lavoro remotizzato, il telelavoratore può decidere liberamente di cambiare città senza essere costretto ad abbandonare il posto di lavoro.

Rafforzamento dei legami con la comunità locale

Il telelavoratore può lavorare nel posto in cui ha stabilito le principali relazioni sociali. La costruzione di telecentri nelle aree depresse, potrebbe indurre i lavoratori emigrati a tornare nelle loro zone di origine e partecipare alla vita delle comunità locali, continuando a lavorare per la loro azienda.

Più tempo da dedicare alla famiglia

Per chi ha dei figli, il normale orario d'ufficio non si concilia facilmente con i bisogni di questi ultimi (scuola e pranzo in particolare), per cui il telelavoro diventa l'opportunità per conciliare le esigenze di lavoro con le esigenze familiari.

Riduzione dei costi e dei tempi di spostamento

Non dovendosi più recare nella sede dell'impresa, il lavoratore non deve più sostenere costi per l'abbonamento ai mezzi di trasporto o per il carburante della sua auto e non deve più perdere ore nel traffico cittadino.

Possibilità di formazione e aggiornamento continui

L'evoluzione degli strumenti informatici costringe il telelavoratore a continui aggiornamenti e questo può avere effetti positivi sul livello culturale del telelavoratore, nonché sulla propensione a sviluppare e mantenere la sua capacità di apprendimento. Inoltre, qualora al telelavoratore venga permesso di utilizzare gli strumenti telematici anche per scopi personali, la possibilità di accedere ai servizi Internet (WEB e newsgroup in particolare) contribuisce ad ampliare il suo orizzonte culturale e relazionale.

Maggiore motivazione

Se il telelavoratore può decidere di lavorare dove e quando vuole e programmare personalmente la gestione dei suoi carichi di lavoro, sarà anche più motivato nel lavoro stesso.

Gli svantaggi per il telelavoratore, invece, possono essere così elencati:

Incremento delle spese domestiche per i lavoratori a domicilio

Normalmente il telelavoratore domestico ha bisogno di una stanza a lui interamente dedicata, dove trovare concentrazione.

Ha bisogno di illuminazione artificiale, talvolta anche di aria condizionata. Tutto ciò comporta delle spese aggiuntive che gravano sul telelavoratore.

Minore tutela della salute del lavoratore

Il lavoratore, soprattutto se a domicilio, è soggetto a minori controlli ispettivi sul suo ambiente di lavoro. Ciò può indurre sia il lavoratore sia l'azienda a trascurare le norme di sicurezza personali, come il divieto di permanenza continua e prolungata di fronte al monitor del computer, o sul luogo del lavoro, come la corretta illuminazione. Non a caso, qualcuna tra le proposte parlamentari di legge sul telelavoro ha ipotizzato la creazione di organismi autonomi di controllo domiciliare pensati ad hoc per il telelavoro.

Minori tutele sindacali

La personalizzazione dei contratti di lavoro rispetto al singolo lavoratore può rendere difficile l'organizzazione sindacale e ridurre la forza contrattuale dei telelavoratori. A tutto ciò si aggiunge il fatto che il lavoro a distanza non permette le tradizionali forme di aggregazione e comunicazione sindacale, le quali, però, possono essere ricostruite utilizzando gli strumenti telematici (es. bacheche aziendali accessibili via Internet).

Perdita delle forme tradizionali di apprendimento in azienda

Se il telelavoro offre la possibilità di ampliare i propri orizzonti culturali e relazionali grazie alle tecnologie informatiche, d'altro canto isola l'individuo dal contesto aziendale. L'acquisizione di know-how tacito attraverso l'osservazione del lavoro dei colleghi, una delle fonti principali di apprendimento aziendale, risulta così compromessa.

2. Aspetti operativi del telelavoro



Scopo

Il capitolo vuole fornire gli strumenti pratici per far sì che abbia successo un processo di implementazione di attività di telelavoro all'interno di un'azienda.

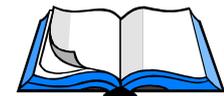
Obiettivi



Gli studenti al termine del capitolo devono essere in grado di valutare candidati per il telelavoro e preparare piani di lavoro, devono quindi sapere:

- preparare un questionario per possibili futuri telelavoratori;
- organizzare un piano per l'introduzione pratica del telelavoro

2.1 Come selezionare il telelavoratore



Prima di tutto, non tutti possono diventare telelavoratori. E' necessaria infatti una buona organizzazione e possedere delle ottime capacità di comunicazione. I telelavoratori devono essere capaci di lavorare lontano dall'ufficio centrale, senza una immediata supervisione, i telelavoratori devono essere in grado di pianificare le proprie attività da svolgere.

Per determinare chi è un buon candidato al telelavoro è possibile utilizzare uno speciale questionario che aiuta a definire se un dipendente è adatto a questo tipo di lavoro. Questo questionario deve essere chiaro circa le caratteristiche del dipendente, per esempio deve contenere riferimenti circa la propensione del dipendente a lavorare senza una supervisione regolare, oppure alla sua capacità di identificare i prodotti richiesti dal lavoro, o se è in grado di pianificare uno scadenario della sua produzione, oppure se possiede buone capacità nell'uso del computer.

Lavori manuali usualmente sono difficili per il telelavoro. Al contrario lavori nel campo ICT si adattano velocemente al telelavoro.

Esempio di questionario per potenziali telelavoratori

Tra le risposte che seguono, scelga quella che più si avvicina alla sua situazione personale:

1. Solitamente, preferisce la compagnia di:
 - a) Familiari
 - b) Se stesso
 - c) Amici

2. Preferirebbe lavorare:

- a) Autonomamente e per obiettivi
- b) In team e su progetti diversi
- c) Sistematicamente e nel rispetto di un orario di lavoro fisso

3. La sua conoscenza in tema di computer e di informatica è:

- a) Medio bassa e le piacerebbe molto migliorarla
- b) Medio alta
- c) Medio bassa, ma crede di non essere tagliato per queste cose

4. Che mansioni preferirebbe svolgere in azienda?

- a) Trattamento ed elaborazioni di dati
- b) Vendita e assistenza commerciale
- c) Produzione

5. Preferisce di più un lavoro:

- a) Dinamico, che cambi contenuti e metodi in continuazione
- b) Che cambi nel tempo, ma con gradualità
- c) Dai contenuti e dai metodi stabili e fissi nel tempo

6. Accresce le sue conoscenze:

- a) Ogni volta che ciò è possibile, anche da autodidatta
- b) Quando può accedere a corsi di formazione
- c) Solo quando vi è obbligato

7. Se un computer o un software si dovessero bloccare:

- a) Si può provare a sbloccarlo per tentativi
- b) Occorre leggere i manuali per cercare di sbloccarlo
- c) E' sempre meglio chiamare un tecnico

8. Preferisce lavorare in un ambiente:

- a) Molto informale
- b) Tra il formale e l'informale
- c) Molto formale

9. Per lavorare in modo efficiente ha bisogno:
- a) Di concentrazione e autonomia
 - b) Di riscontri periodici
 - c) Di essere seguito continuamente e da vicino
10. Internet è un oggetto che:
- a) voglio o vorrei conoscere
 - b) mi interessa poco
 - c) non conosco
11. Dovendo trovare un lavoro, lei utilizza:
- a) Internet
 - b) Giornali e riviste
 - c) Contatti personali
12. Le sue conoscenze linguistiche sono:
- a) Buone
 - b) Sufficienti
 - c) Basse
13. Quanti sistemi operativi conosce?
- a) Più di 4
 - b) Da 3 a 4
 - c) Da 0 a 2
14. Su quante applicazioni software è informato:
- a) più di 6
 - b) da 3 a 5
 - c) da 0 a 2

2.1.1 Esercizi



Personalizza le domande (assegna un punteggio per ogni voce) e prova a formulare un test di screening (non più di 15 voci) per capire se un dipendente può essere un telelavoratore.

2.2 Caratteristiche dei luoghi, predisposizione e organizzazione pratica del telelavoro



Il telelavoratore svolge la propria attività in un posto diverso dall'ufficio primario. Il luogo di lavoro potrebbe essere la sua casa, telecentri, o un altro luogo che è connesso con l'ufficio primario. La migliore soluzione sarebbe quella che riduce i tempi di spostamento del lavoratore, permette di risparmiare soldi, di avere più tempo per la famiglia ed incrementa la produttività: usualmente è la propria abitazione.

Un luogo alternativo potrebbe essere un telecentro munito di stazioni di lavoro con tecnologie avanzate, di spazi per conferenze, ed altre caratteristiche. Alcuni impiegati preferiscono questo centro al posto della propria casa perché ritengono sia più professionale o perché ritengono che essa non possa diventare un ufficio.

Il telelavoro può essere:

- **A tempo pieno:** l'impiegato svolge tutto il lavoro fuori dall'ufficio primario. Può lavorare ovunque (casa, uffici di clienti, telecentri). Solo occasionalmente va presso l'ufficio primario per esempio per una riunione o pianificazione del lavoro o qualcos'altro. Questo tipo di telelavoro permette alla società di continuare ad avvalersi di buoni lavoratori nonostante questi non possano rimanere in quell'area geografica o non possano passare troppo tempo lontani da casa.
- **Part-time:** l'impiegato frequenta l'ufficio primario per un giorno o più di un giorno a settimana, o diversi giorni al mese. Deve seguire una specifica programmazione in modo tale da poter alternare e dividere gli spazi dell'ufficio con altri telelavoratori, riducendo le spese di affitto degli spazi.
- **Saltuario:** l'impiegato telelavora senza un preciso calendario. Un impiegato potrebbe scegliere questa opzione magari perché per qualche mese ha problemi di salute e la società lo inserisce in qualche progetto speciale che si svolge fuori dall'ufficio primario.

Il telelavoro richiede, per definizione, l'uso di tecnologie informatiche e di telecomunicazione. Queste non devono essere necessariamente sofisticate, soprattutto nel caso di telelavoro domestico. Molte esperienze dimostrano come la dotazione per attivare uno schema di telelavoro sia estremamente semplice: un PC, una linea telefonica (anche quelle a bassa velocità PSTN possono essere sufficienti), un telefono e un server, con le dovute protezioni, in funzione presso la sede principale dell'organizzazione o in remoto.

In questo senso il telelavoro domestico non sembra soffrire particolarmente di ostacoli tecnologici. E' peraltro vero che applicazioni più sofisticate di telelavoro, che prevedano ad esempio lo svolgimento di task e mansioni di gruppo, richiedano linee veloci come ADSL (terrestre o satellitare).

La realizzazione del telelavoro richiede un piano di investimenti di medio-lungo periodo, che difficilmente può esaurirsi in un unico esercizio finanziario. I ritorni dell'investimento in telelavoro devono essere misurati con indicatori qualitativi del servizio e con indicatori quantitativi derivanti dall'applicazione del controllo di gestione. Le procedure che determinano le attività professionali quotidiane devono essere opportunamente analizzate, riorganizzate, verificate e validate.

2.3 Cosa fare prima di iniziare un piano di telelavoro



Bisogna decidere:

- se si vuole cambiare la organizzazione tradizionale del lavoro o no;
- quale tipologia di lavoro può essere adattabile al telelavoro
- quali sono i dipendenti che si vogliono coinvolgere nel progetto
- quale tipologia di telelavoro adottare (tempo pieno, part-time, saltuario)
- cosa si è pronti ad investire
- cosa ci si aspetta in termini di ricavi
- quali tecnologie si vogliono utilizzare
- chi sarà il supervisore del telelavoro
- in quali termini la sperimentazione, per i supervisori e i telelavoratori, può ritenersi un successo

2.3.1 Esercizi



Provi a preparare un test di screening (non più di 20 voci) per organizzare un piano per l'introduzione pratica del telelavoro considerando le voci descritte nei paragrafi precedenti.

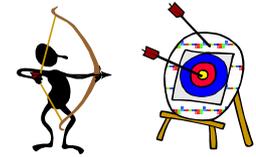
3. Suggerimenti per gli imprenditori

Scopo



Il capitolo vuole fornire gli strumenti pratici per far sì che abbia successo un processo di implementazione di attività in telelavoro all'interno di un'azienda.

Obiettivi



Alla fine del capitolo sarai in grado di stilare un piano ex-ante perfezionando più capacità.

Introduzione

Il telelavoro è fattore di flessibilità e leva ad una riorganizzazione più efficiente dei luoghi di lavoro. Permette di eliminare tempi morti, attività senza valore aggiunto, e verificare la reale efficacia di un'organizzazione. Inoltre favorisce una più veloce circolazione delle informazioni e un miglior uso degli strumenti di comunicazione. Back office e front line si incontrano con maggiore facilità e possono essere gestiti in efficienza anche da postazioni remote. L'ufficio rappresenta sovente una possibile causa di distrazione, sia per la presenza dei colleghi, sia per l'arrivo di pratiche "d'emergenza" che vanno svolte con precedenza rispetto al normale andamento delle attività lavorative. L'organizzazione del telelavoro richiede un piano di investimento a medio-lungo termine che difficilmente può completarsi in un solo anno finanziario. Il profitto dell'investimento nel telelavoro può essere determinato tenendo in considerazione indicatori di qualità e quantità. Le procedure che determinano le attività professionali devono essere analizzate, riorganizzate, verificate e validate.

3.1 Dove realizzare il telelavoro



Pianificare un progetto di telelavoro non significa in ogni caso delocalizzare una risorsa presso il proprio domicilio. La soluzione non risulta pertanto predefinita e le varianti al telelavoro domiciliare sono numerose e rispondono ad esigenze specifiche dettate dal territorio, dalle risorse coinvolte e dalle attività che vengono remotizzate. I centri satellite e i telecentri consentono vantaggi rispetto al telelavoro domiciliare, nei casi in cui sia richiesta una forte interazione con strutture hardware e software o sia necessario una continua reperibilità. Le attività di ispezione e di sopralluogo possono invece essere svolte con strumenti telematici che favoriscono un più rapido inserimento dei dati e delle informazioni acquisite.

3.2 Gli attori del telelavoro

Una distorsione nella lettura delle esperienze di telelavoro è determinata da un'attenzione rivolta al telelavoratore, trascurando il contributo dei colleghi e dei responsabili di progetto. L'interazione di tutti gli attori all'interno di ciascun progetto determina il fallimento o la progressione di una sperimentazione. L'interazione si attua anche attraverso percorsi formativi, che non devono semplicemente precedere l'implementazione dell'esperienza, ma devono seguirla in tutto l'arco di realizzazione, coinvolgendo sia i telelavoratori sia i colleghi e dirigenti.



3.3 Consigli per la fase di “start up”



Nell'introduzione del telelavoro è essenziale una forte leadership. Tutti i soggetti coinvolti (organi governativi, manager, supervisori, dipendenti e sindacati) devono cooperare ed investire i loro sforzi per un successo del programma di telelavoro.

Pertanto la comunicazione e la flessibilità tra le parti sono essenziali per arrivare al successo del telelavoro. E' anche importante che alla base delle relazioni tra le parti ci sia fiducia specialmente durante la fase di valutazione e verifica del lavoro svolto da i telelavoratori.

Possiamo definire delle linee guida per i manager per iniziare qualsiasi progetto di telelavoro:

- a. Definire le motivazioni strategiche e gli scopi organizzativi per l'introduzione del telelavoro
- b. Trovare, in ogni specifica situazione, le variabili chiave, valutare e pianificare le azioni necessarie per introdurre il telelavoro e creare le condizioni per una condivisione degli obiettivi del progetto
- c. Definire i criteri e gli obiettivi per valutare dove sia applicabile il telelavoro e quali risorse gli si possano destinare
- d. Fare un'analisi dei bisogni formativi di telelavoratori futuri e organizzare un piano di formazione prima che inizi il telelavoro.
- e. Testare il sistema di valutazione in uso in ogni organizzazione e valutare per l'introduzione del telelavoro quei sistemi che risultano più adatti.
- f. Ogni progetto di telelavoro deve essere basato su un'attenta analisi dei costi/ricavi nelle aree e nelle unità interessate. Questa analisi è fondamentale per una corretta definizione del piano operativo
- g. Preparare il piano operativo e definire il periodo di sperimentazione

Diritti e doveri

- a) Ogni lavoratore potrebbe chiedere di iniziare un progetto di telelavoro e, pertanto, svolge il proprio lavoro fuori dall'ufficio, dopo aver verificato che è compatibile con l'organizzazione richiesta dal gruppo di lavoro. Il telelavoro, pertanto, deve

poter essere una scelta volontaria di ogni dipendente, che sceglie di sua iniziativa oppure dopo una proposta.

- b) Il dipendente può, per indurre la struttura a scegliere il telelavoro, esporre la riduzione dei costi che produce il telelavoro e riferirsi alla regolamentazione e alle leggi del telelavoro nella pubblica amministrazione. La decisione definitiva di un progetto di telelavoro, comunque, spetta esclusivamente al management che, in base agli obiettivi stabiliti dal piano d'azione annuale, li riterrà compatibili con questa modalità di lavoro.
- c) La formazione di un 'gruppo pilota' può essere opportuna in una fase iniziale di sperimentazione per monitorare e analizzare l'organizzazione del progetto, ed anche eventualmente allargare la sua applicazione su una scala più vasta.
- d) La valutazione della fase iniziale del progetto non può essere fatta senza aver già fatto un valutazione del sistema interno di lavoro, che prenda in considerazione la mole di lavoro (numero di servizi/tempo necessario) e la sua qualità (efficienza e innovazione).

Per stabilire la migliore pianificazione dei tempi di consegna, e la mole giornaliera o settimanale, il responsabile deve utilizzare degli indicatori stabiliti per monitorare e analizzare l'organizzazione. Un'analisi studiata è necessaria all'inizio, e deve essere seguita dalla periodica revisione degli indicatori, per evitare che ci sia un surplus di lavoro. Spesso si verificano dei problemi nella fase iniziale del progetto, dovuti al sistema tecnologico. Per esempio, il server non riconosce il pc remoto, o la velocità di connessione è più lenta di quanto ci si aspettasse. I problemi tecnici possono essere ridotti al minimo e trattati, per esempio richiedendo assistenza ad un servizio esterno, ma spesso accadono e bisogna aspettarseli.

3.4 Consigli per un buon piano economico



Come già accennato occorre realizzare un prospetto di contabilità analitica

La contabilità analitica predisposta va ad individuare e sommare tutti i nuovi costi (diretti e indiretti) generati dal telelavoro, mentre sottrae tutti quei costi che l'imprenditore non è più costretto a sostenere proprio grazie all'introduzione del telelavoro stesso. I costi in discussione sono sia quelli presenti sia quelli futuri. Questi ultimi vanno attualizzati in base ad un congruo tasso di interesse per essere sommati ai primi. Vanno considerati tra i costi anche eventuali "costi opportunità", ossia eventuali ricavi mancati a cui l'imprenditore ha preferito rinunciare proprio per introdurre il telelavoro.

Per quanto riguarda i ricavi, vanno calcolati tutti i ricavi futuri che è possibile ottenere grazie al telelavoro e vanno sottratti tutti i ricavi che sarebbe stato possibile ottenere fermo restando la vecchia organizzazione della produzione. Anche i ricavi vanno attualizzati per essere sommati tra loro e, infine, si calcola la differenza tra ricavi attualizzati e costi attualizzati. Il risultato rappresenta la misura economica della convenienza ad adottare il telelavoro come modalità organizzativa.

La stima dei costi relativi al telelavoro non è cosa semplice, in quanto non si limitano ai soli salari da pagare al telelavoratore, ma chiamano in gioco i costi fissi delle attrezzature, le spese di manutenzione delle apparecchiature, i costi legati all'aggiornamento del software e quelli legati alla formazione e all'aggiornamento del telelavoratore. Inoltre, quelli relativi alle

prestazioni assicurative che il datore di lavoro è tenuto a corrispondere al telelavoratore. Ad esempio, diverse aziende hanno dovuto stipulare ulteriori contratti di assicurazione nel momento in cui alcuni lavoratori si sono trasformati in telelavoratori.

Non si possono, infine, dimenticare alcuni costi (o ricavi mancati) che sono particolarmente difficili (talvolta impossibili) da stimare e quantificare. Per esempio i decrementi di produttività del telelavoratore per via della parziale perdita di controllo diretto da parte del datore di lavoro o per via della diminuzione del senso di appartenenza aziendale e della motivazione individuale, i costi delle vertenze sindacali che il datore di lavoro è costretto ad affrontare per far partire il progetto di telelavoro.

Qualche volta nelle piccole imprese i dipendenti eseguono una serie di compiti che non rientrano nelle loro mansioni: fotocopiare, rispondere al telefono, scrivere lettere...Tutte queste azioni non sono più possibili se il dipendente è un telelavoratore. Infine, se il telelavoro include un'innovazione nei contratti di lavoro e una maggiore personalizzazione per ogni singolo telelavoratore, questo significa un aumento di lavoro per l'amministrazione. Lo stesso vale quando le società si avvalgono di telelavoratori esterni per specifici compiti: è necessario un massiccio controllo dei tempi di scadenza delle attività, delle imposte, degli obblighi previdenziali,.....



3.4.1 Esercizi

Sulla base del seguente prospetto provi ad analizzare i costi e i risparmi che derivano dal telelavoro.

COSTI	RISPARMI
Implementazione di software, se necessario	Minor spazio dell'ufficio
Hardware per i telelavoratori	Costi telefonici
Connessione internet per telelavoratori	Minor assenteismo

VANTAGGI	SVANTAGGI
(che possono essere valutati)	
Maggiore produttività	Minore interazione tra i telelavoratori
Maggior flessibilità	Nessun training sul lavoro
Maggiore fidelizzazione dei lavoratori	Maggior tempo per coordinare
Minori viaggi di lavoro	Più software da far interagire
Miglior uso dell'ICT	...
...	...

3.5 Consigli per una sperimentazione efficace e una semplice gestione del telelavoro

E' possibile affermare che la sperimentazione sia andata a buon fine quando i risultati ottenuti concordino con quelli programmati. E' l'unico modo per determinare l'impatto del telelavoro.



E' molto importante valutare se il telelavoro offre risultati migliori rispetto al lavoro tradizionale, misurando sia i telelavoratori che i non telelavoratori prima e dopo che il telelavoro è stato introdotto.

E' necessario controllare le performance e provvedere ad un feedback in quanto i telelavoratori, essendo telelavoratori, non possono ricevere veloci ed informali risposte dai supervisor che necessitano di usare altri canali invece del confronto faccia a faccia per svolgere la propria attività, come per esempio e-mail, telefonate e fax. Di contro, anche i telelavoratori devono essere responsabili nel fornire ai supervisor informazioni circa i prodotti o servizi.

Inoltre è molto importante anche che i telelavoratori si sentano di far parte dello staff anche se fisicamente non sono in ufficio. Pertanto è importante massimizzare la comunicazione per ridurre il rischio che qualcuno possa essere dimenticato o trascurato nell'assegnazione, opportunità di training, o livelli di carriera.

Quindi:

- motivare i telelavoratori non solo all'inizio della sperimentazione ma a tutti i livelli;
- creare un' ambiente di comunicazione favorevole (e a volte informale) che faccia sentire il telelavoratore nello stesso posto dei dipendenti;
- sottolineare spesso i target sia per la società che per i telelavoratori;
- rivedere periodicamente i propri piani;
- creare strumenti, meglio se sono ICT, per valutare i risultati, controllare le comunicazioni e integrare il lavoro dentro e fuori l'ufficio;
- sforzarsi di mettere i telelavoratori nella condizione di sentirsi parte dello staff e viceversa.

3.5.1 Questionario di autovalutazione

Scegliere la risposta che si pensa corretta.



1. Come il telelavoro può diventare parte dell'organizzazione dell'azienda?
 - a) pianificando il progetto, prendendo informazioni e iniziando la sperimentazione;
 - b) scegliendo un target group e gli obiettivi;
 - c) si può iniziare senza una pianificazione, l'unica cosa importante è che i lavoratori interessati siano d'accordo.
2. Cosa si aspetta una società dall'introduzione del telelavoro?

- a) essere in grado di controllare ogni volta i dipendenti che usano gli strumenti informatici;
 - b) ridurre le retribuzioni dei dipendenti in quanto questi ultimi non devono più sostenere le spese per il viaggio;
 - c) incrementare la produttività, la flessibilità del lavoro, la qualità di vita dei dipendenti e offrire una importante opportunità ai disabili e alle persone svantaggiate.
3. Durante la sperimentazione, e specialmente nella prima fase, bisogna:
- a) verificare se i benefici sia per i lavoratori che per l'azienda sono in accordo con la pianificazione, facendo cambiamenti con il consenso delle persone interessate
 - b) verificare se i benefici sia per i lavoratori che per l'azienda sono in accordo con la pianificazione, senza fare cambiamenti in quanto altrimenti non sarebbe possibile valutare il successo della sperimentazione
 - c) verificare se i benefici sia per i lavoratori che per l'azienda sono in accordo con la pianificazione, permettendo al management di effettuare cambiamenti e sperimentando diversi livelli e tipologie di telelavoro



3.5.2 Esercizi

Riprenda il piano fatto alla fine del capitolo precedente e lo riveda includendo i suggerimenti di queste ultime pagine.

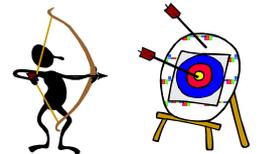
4. Quale formazione per favorire il telelavoro



Scopo

Hai bisogno di una formazione prima di iniziare la tua sperimentazione?

Obiettivi



I manager devono essere in grado di capire se c'è bisogno di un programma formativo o no e se hanno bisogno di una consulenza per il piano formativo

Introduzione

In accordo con il Prof. De Masi, specializzato nel telelavoro, nessuno necessita di un piano formativo per il telelavoro: per accrescere il telelavoro bisogna solo deciderlo e dal giorno dopo lo staff può iniziare a lavorare da casa.

Usualmente non è semplice.

Ci sono cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nuovo hardware e qualche volta nuovi software.

E' necessario un piano formativo se:

- i telelavoratori e/o coordinatori devono utilizzare nuovi software che prima non utilizzavano;
- i telelavoratori e/o coordinatori comunicano e si scambiano dati e risultati in modo differente rispetto al passato;
- i telelavoratori e/o coordinatori utilizzano nuove funzioni nei software che prima non utilizzavano;
- i telelavoratori e/o coordinatori utilizzano gli stessi software di prima ma non si sentono pronti ad utilizzarli così lontano da un supporto tecnico;
- i telelavoratori non hanno le conoscenze di base dell' hardware e/o del dispositivo di comunicazione;
- se il progetto è abbastanza grande si possono formare dei gruppi di persone da formare nello stesso tempo.

Sarebbe necessaria una consulenza anche se:

- il piano coinvolge più del 10% dello staff;
- l'impresa non è abituata a formare il proprio staff;

- i software e/o l'hardware dell'azienda e i fornitori tecnologici normalmente non erogano formazione

4.1 Il piano formativo



Il piano formativo deve essere redatto coinvolgendo:

- personale dipendente dello staff che può formare i telelavoratori
- i fornitori di software, hardware e strumenti di comunicazione
- consulenti se necessario
- i coordinatori
- i telelavoratori

Inizialmente va focalizzata l'attenzione sulle necessità principali, quindi sul contenuto e alla fine sul modo migliore per formare.

Usualmente un buono piano formativo si divide in 4 moduli:

- strumenti base ICT
- software per favorire la comunicazione
- software per svolgere il lavoro
- gestione giornaliera del telelavoro

Gli strumenti base ICT si focalizzano sull'hardware, sistemi operativi e l'uso di software standard.

Il modulo "software per favorire la comunicazione" consiste nell'uso potenziale di internet o di altri strumenti più avanzati per comunicare.

Di solito è necessario anche un ulteriore modulo che riguarda l'uso remoto di software specifici, qualora non siano sufficienti i comuni pacchetti software in uso.

In ultimo il modulo "gestione giornaliera del telelavoro" va inteso sia per i telelavoratori che per i coordinatori.

4.1.1 Questionario di autovalutazione

Scegliere la risposta che si ritiene corretta.

1. C'è sempre bisogno di un consulente per la stesura del piano formativo?
 - a) Sì;
 - b) no, ma potrebbe essere meglio;



- c) no, soltanto se il piano coinvolge più del 10% dello staff, o la propria impresa non usa formare i dipendenti, o i software e/o l'hardware e i fornitori tecnologici normalmente non erogano formazione

2. E' necessario coinvolgere altre persone nella redazione del piano formativo?

- a) No, ma potrebbe essere meglio;
- b) no, il piano deve essere redatto dal manager o da un consulente;
- c) si, è meglio coinvolgere persone del proprio staff che possano formare i telelavoratori, i fornitori di software, hardware e di strumenti di comunicazione, consulenti se necessario, i coordinatori e per ultimi ma non ultimi i telelavoratori.



4.1.2 Esercizi

Tenendo presente l'ultimo piano redatto, fare una simulazione su quale formazione è necessaria. Preparare un piano formativo diviso in 4 moduli.