

FABRIZIO RAVICCHIO,
MANUELA REPETTO, GUGLIELMO TRENTIN

FORMAZIONE IN RETE, TELEWORKING E INCLUSIONE LAVORATIVA



TRAIETTORIE
INCLUSIVE

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





TRAIETTORIE INCLUSIVE

COLLANA DIRETTA DA
**CATIA GIACONI, PIER GIUSEPPE ROSSI,
SIMONE APARECIDA CAPELLINI**

La collana “Traiettorie Inclusive” vuole dare voce alle diverse proposte di ricerca che si articolano intorno ai paradigmi dell’inclusione e della personalizzazione, per approfondire i temi relativi alle disabilità, ai Bisogni Educativi Speciali, alle forme di disagio e di devianza. Si ritiene, infatti, che inclusione e personalizzazione reifichino una prospettiva efficace per affrontare la complessa situazione socio-culturale attuale, garantendo un dialogo tra le diversità.

I contesti in cui tale tematica è declinata sono quelli della scuola, dell’università e del mondo del lavoro. Contemporaneamente sono esplorati i vari domini della qualità della vita prendendo in esame anche le problematiche connesse con la vita familiare, con le dinamiche affettive e con il tempo libero. Una particolare attenzione inoltre sarà rivolta alle comunità educative e alle esperienze che stanno tracciando nuove piste nell’ottica dell’inclusione sociale e della qualità della vita.

La collana presenta due tipologie di testi. Gli “*Approfondimenti*” permetteranno di mettere a fuoco i nodi concettuali oggi al centro del dibattito della comunità scientifica sia nazionale, sia internazionale.

I “*Quaderni Operativi*”, invece, documenteranno esperienze, progetti e buone prassi e forniranno strumenti di lavoro per professionisti e operatori del settore.

La collana si rivolge a tutti i professionisti che, a diversi livelli, si occupano di processi inclusivi e formativi.

DIREZIONE

Catia Giaconi (Università di Macerata),

Pier Giuseppe Rossi (Università di Macerata),

Simone Aparecida Capellini (Università San Paolo, Brasile).

COMITATO SCIENTIFICO

Vinicio Albanesi (Presidente Comunità di Capodarco di Fermo),

Fabio Bocci (Università Roma3),

Stefano Bonometti (Università di Campobasso),

Elena Bortolotti (Università di Trieste),

Roberta Caldin (Università di Bologna),

Lucio Cottini (Università di Udine),

Paola D'Aiello (Università di Salerno),

Filippo Dettori (Università di Sassari),

Alain Goussot (Università di Bologna),

Liliana Passerino (Università Porto Allegre, Brasile),

Loredana Perla (Università di Bari),

Pasquale Moliterni (Università di Roma-Foro Italico),

Annalisa Morganti (Università di Perugia),

Maria Beatriz Rodrigues (Università Porto Allegre, Brasile),

Maurizio Sibilio (Università di Salerno),

Andrea Traverso (Università di Genova),

Tamara Zappaterra (Università di Firenze).

Ogni volume è sottoposto a referaggio "doppio cieco". Il Comitato scientifico può svolgere anche le funzioni di Comitato dei referee.

FABRIZIO RAVICCHIO,
MANUELA REPETTO, GUGLIELMO TRENTIN

FORMAZIONE IN RETE,
TELEWORKING E
INCLUSIONE LAVORATIVA



TRAIETTORIE
INCLUSIVE

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Alessandro Petrini*

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione	pag.	7
1. Telelavoro e smart working	»	11
1. Gli albori del telelavoro	»	11
2. Dal telelavoro allo smart working	»	12
3. I telelavoratori: tipologie e caratteristiche personali	»	21
4. Le sfide per l'organizzazione	»	24
5. I possibili effetti del telelavoro	»	25
2. Scintilla e l'inclusione lavorativa in modalità "smart"	»	29
1. I presupposti	»	29
2. L'incubatore del progetto Scintilla	»	30
3. Il progetto Scintilla	»	33
4. Obiettivi specifici e principali uscite del progetto	»	38
5. La formazione dei formatori	»	39
3. La formazione dei formatori	»	43
1. La struttura del programma formativo complessivo	»	44
2. Il corso formativo base	»	46
3. Obiettivi e articolazione del corso	»	48
4. L'erogazione del corso e i riscontri dei partecipanti	»	53
4. La valutazione del programma formativo	»	59
1. I quattro livelli di Kirkpatrick	»	59
2. Il modello di valutazione messo a punto per Scintilla	»	61
3. Applicazione del modello di valutazione	»	62
4. Performance del modello	»	68

5. Formazione e inserimento lavorativo: un caso	»	73
1. La scelta del candidato all’inserimento lavorativo	»	73
2. La negoziazione della mansione lavorativa con l’azienda	»	77
3. La formazione del disabile	»	80
4. L’inserimento lavorativo	»	82
6. Conclusioni	»	85
Appendice 1. Fasi di sviluppo di Scintilla	»	91
Appendice 2. Formale, non-formale, informale	»	97
Appendice 3. Un decalogo per la promozione del telelavoro	»	99
Appendice 4. Il modello valutativo di Kirkpatrick	»	107
Appendice 5. International Classification for Functioning (ICF)	»	109
Appendice 6. Guida al profiling del candidato	»	113
Allegato A - Linee guida per la progettazione di corsi online	»	123
Bibliografia	»	151

Presentazione

Soggetti con disabilità fisica o sensoriale sono molto frequentemente emarginati dal contesto sociale e produttivo. L'emarginazione socio-lavorativa può determinare il peggioramento delle condizioni di salute, l'impovertimento delle relazioni umane con conseguenti crisi d'identità, un atteggiamento di maggiore dipendenza dagli altri che conduce alla perdita di propensione e capacità di apprendere nuove competenze.

Oggi, una vasta gamma di professioni può essere potenzialmente adatta alle persone con invalidità di tipo fisico. Le difficoltà che ancora si presentano sono solitamente di tipo strutturale (barriere architettoniche) ed ergonomiche (inadeguate postazioni di lavoro). Questi ostacoli sono spesso superabili utilizzando le tecnologie informatiche e della comunicazione sia per la formazione (formazione in rete) del soggetto svantaggiato, sia per il suo inserimento lavorativo in modalità flessibile (telelavoro, smart working).

Due questioni, la formazione in rete e il lavoro a distanza/flessibile, attorno alle quali si è sviluppato il Progetto SCINTILLA (SCenari INnovativi di Teleformazione per l'Inclusione Lavorativa in LiguriA), finanziato dalla Regione Liguria nel biennio 2013-2014 e condotto dall'Istituto per le Tecnologie Didattiche del CNR di Genova.

Fra l'altro, numerose professioni emergenti, legate proprio all'impiego delle nuove tecnologie, si prestano in modo particolare ad essere esercitate a distanza (parzialmente o totalmente). E sempre grazie alle nuove tecnologie anche altri tipi di professioni possono essere "rimodulate" nella loro componente operativa per essere adattate alle esigenze di chi ha difficoltà di movimento.

Scintilla ha avuto come scopo la definizione e la realizzazione di un *sistema di supporto integrato per la formazione/riqualificazione e l'inserimento lavorativo*, ossia un sistema basato sull'uso intensivo delle tecnologie di rete in grado di mettere in relazione una pluralità di soggetti legati al

contesto di riferimento (istituzioni sanitarie, Enti Locali, associazioni, Enti di Formazione, aziende), attivandoli in base alle proprie specificità e in funzione degli obiettivi stessi del sistema.

Non tragga in inganno la parola “sistema”. Qui per sistema non si intende tanto (o non solo) la componente informatica e/o infrastrutturale (aule, spazi e risorse online, ecc.), quanto piuttosto l’insieme degli elementi in grado di garantire la sostenibilità e la trasferibilità dei modelli inclusivi via via messi a punto dal progetto: operatori adeguatamente formati, processi tesi a favorire la crescita culturale di tutti gli stakeholder, metodologie innovative di formazione online, la diffusione di una nuova concezione del telelavoro in grado di coinvolgere nei processi produttivi soggetti in condizione di svantaggio. Un sistema di supporto, in definitiva, teso a garantire le condizioni abilitanti sia per la formazione in rete, sia per l’inserimento lavorativo dei soggetti con limitata possibilità di movimento (i cosiddetti “homebound”).

Questo volume rappresenta una sorta di “memoria” del progetto, raccogliendo i risultati conseguiti da Scintilla, nonché il processo che ha portato al loro conseguimento.

Il percorso seguito nello sviluppo dei capitoli è quello di partire dal fondo, ossia dal tipo di soluzione prospettata dal progetto per l’inclusione lavorativa degli homebound (lavoro flessibile), per poi declinare le più importanti condizioni abilitanti la sua attuazione (formazione formatori, informazione e sensibilizzazione degli stakeholder, meccanismi in grado di facilitare l’incontro fra domanda e offerta di lavoro flessibile).

Obiettivo del primo capitolo (*Telelavoro e smart working*), quindi, è quello di operare una sorta di livellamento concettuale sui significati di “telelavoro” e “smart working”, cercando di comprenderne le caratteristiche e soprattutto le potenzialità in ragione dei possibili processi di inclusione lavorativa. Si tratta di una condizione imprescindibile per molte ragioni, prima fra tutte, quella di guidare la messa a punto di efficaci percorsi formativi per i formatori chiamati a preparare e accompagnare soggetti svantaggiati in un percorso di inserimento lavorativo in modalità “smart”.

Nel secondo capitolo (*Scintilla e l’inclusione lavorativa in modalità “smart”*), dopo una sintetica descrizione del progetto e delle componenti che caratterizzano il “sistema di supporto Scintilla”, vedremo in che modo l’azione progettuale sia stata articolata e orientata alla creazione delle condizioni abilitanti la formazione online e l’inserimento lavorativo dei soggetti con limitata possibilità di movimento. Una di queste, come si è anticipato, è la formazione dei formatori che, oltre a formare (anche) a distanza i propri allievi, sia sulle mansioni richieste dall’azienda, sia a diventare degli “smart worker” (come curare i rapporti con l’azienda, come autogestire il tempo da dedicare al lavoro, ecc.), devono preparare il terreno per il loro

inserimento lavorativo, acquisendo di conseguenza conoscenze sul lavoro flessibile e sulla sua organizzazione, in modo da proporlo in modo convincente all'azienda, concordando con essa una mansione adeguata per il soggetto da inserire.

Data l'importanza di questa figura di snodo per il raggiungimento degli obiettivi prefigurati dal "sistema Scintilla", due capitoli del volume saranno dedicati al programma formativo messo a punto per i formatori degli Enti di Formazione Professionale (EFP) impegnati nella professionalizzazione e nell'accompagnamento in azienda dei soggetti svantaggiati.

In particolare, nel terzo capitolo (*La formazione dei formatori*), verrà descritto come Scintilla ha preparato i suoi formatori sulla formazione online e sullo smart working, predisponendo per loro un percorso articolato in due fasi: formazione di base e successiva formazione on-the-job.

Nel quarto capitolo (*La valutazione del programma formativo*), invece, si affronterà il tema di come si sia proceduto alla valutazione dell'intero ciclo previsto dal programma formativo, descrivendo il modello valutativo realizzato ad hoc per Scintilla e derivato dai lavori di Kirkpatrick. Si sottolinea come la valutazione della formazione dei formatori sia stata affrontata con molta attenzione, nella piena consapevolezza che quest'ultima, a sua volta, avrebbe avuto importanti ripercussioni sulla valutazione dell'intera impostazione data al "sistema Scintilla".

Dopo aver analizzato tutte le varie sfaccettature del telelavoro e dello smart working, e dopo aver descritto come siano stati preparati i formatori EFP coinvolti nel progetto, nel quinto capitolo (*Formazione e inserimento lavorativo: un caso*) operativizzeremo il tutto discutendo un caso reale affrontato da Scintilla, ossia quello dell'inserimento lavorativo, in una cooperativa sociale, di un giovane con tetraparesi spastica.

La discussione di questo caso concluderà il percorso descrittivo del modello di formazione e inserimento lavorativo messo a punto da Scintilla. Un modello che, per certi versi, può essere visto come un "motore" finalizzato a estendere le possibilità di inclusione lavorativa ai soggetti in situazione svantaggiata.

Questi, in sintesi, i capitoli di cui si compone il volume. Prima però di passare ai doverosi ringraziamenti a tutti coloro che hanno collaborato alla buona riuscita del progetto, crediamo sia opportuno fare una considerazione finale.

Per quanto il progetto Scintilla si sia concentrato sulla ricerca di soluzioni all'inclusione di soggetti svantaggiati, di fatto, è diventato, per le entità coinvolte, occasione per una riflessione a più ampio spettro sulla possibilità di innovare i propri processi produttivi/lavorativi attraverso l'adozione dello smart working, e questo a prescindere dalla presenza o meno di un lavoratore svantaggiato.

Infatti, come già rilevato in numerose altre analoghe esperienze, sono proprio le situazioni estreme a fungere da “Cavallo di Troia” per l’introduzione di forme di smart working nelle organizzazioni, estendendole ad altri ruoli e funzioni interne alle stesse organizzazioni.

Concludiamo con un sentito ringraziamento a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, hanno collaborato alla buona riuscita del progetto, contribuendo con le proprie conoscenze ed esperienze professionali. Conoscenze ed esperienze anche molto differenti fra loro, ma che proprio per questo ci hanno consentito di affrontare in maniera multiprospettica tutte le tipiche problematiche dei contesti presi in considerazione da Scintilla.

Grazie quindi ai formatori dell’ISFORCOOP Liguria (Antonio Bordino, Natalia Briola, Paolo Caredda, Fiorella Cardelli, Paola Magazzù, Milena Rebecchi, Raffaella Rossi, Sandro Silveti, Adriano Sberveglieri e Sabrina Zampetti) che, durante la partecipazione al corso di formazione base previsto dal progetto, hanno contribuito alla realizzazione di alcuni dei materiali raccolti in appendice al presente volume.

Un grazie ai colleghi dell’Istituto per le Tecnologie Didattiche del CNR di Genova, Giovanni Caruso e Luca Bernava, per il supporto tecnico e i consigli durante la messa a punto della fase di formazione dei formatori; Vincenza Benigno e Lucia Ferlino, per la consulenza nella stesura delle Appendici 5 e 6 di questo volume.

Grazie poi a tutte quelle realtà e persone che, incrociate lungo il percorso di Scintilla, hanno offerto preziosi suggerimento e contributi per una più ampia riflessione sulle tematiche affrontate. Grazie quindi a Sonia Pelloni del Gruppo Inserimenti Lavorativi della ASL3 di Genova, al Comitato Pari Opportunità e al Comitato Unico di Garanzia dell’Università degli Studi di Genova, alla redazione di Mentelocale, alla Cooperativa La Cruna.

Riserviamo infine un ringraziamento davvero particolare a Sandro Silveti e Adriano Sberveglieri (Isforcoop Liguria), per aver condiviso con noi riflessioni, esperienza ed entusiasmo durante la fase sperimentale, così come a Katia Zappia ed Elisa Riscazzi (Cooperativa Gente di Mare), per aver accettato la sfida di un inserimento lavorativo sperimentale e innovativo.

Grazie quindi a tutti, con l’augurio che Scintilla abbia rappresentato solo l’inizio di una collaborazione che, ci auguriamo, possa proseguire nel tempo.

Fabrizio Ravicchio, Manuela Repetto, Guglielmo Trentin

1. Telelavoro e smart working

Con un gioco di parole potremmo dire che inizieremo il nostro percorso ... dal punto di arrivo. In altre parole, prima di vedere come il Progetto Scintilla abbia operato per creare le condizioni abilitanti l'inclusione lavorativa, in modalità flessibile, di disabili gravi, è necessario mettere bene a fuoco i concetti di *telelavoro* e di *smart working* (obiettivi primari del progetto), la chiara comprensione dei quali rappresenta essa stessa una delle suddette condizioni abilitanti, probabilmente quella chiave.

1. Gli albori del telelavoro

Nel 1973 Jack Nilles, un impiegato della NASA, sviluppò un'intuizione semplice ma innovativa, domandandosi quali benefici avrebbero potuto trarre l'ambiente, la società e l'economia eliminando o riducendo gli spostamenti che una fetta significativa di popolazione compiva per ragioni legate al proprio lavoro.

L'idea, che vide la sua prima applicazione grazie alla collaborazione tra la University of Southern California e una compagnia di assicurazioni interessata a ridurre il turnover dei suoi impiegati, venne definita dal suo stesso inventore come "telework" (telelavoro).

Questa strategia, destinata a perdurare all'interno del tessuto produttivo (non solo occidentale) fino ai giorni nostri, ha avuto fortune alterne, conoscendo un rapido sviluppo nell'ultimo decennio, grazie alla flessibilizzazione dei processi produttivi e all'avvento del *cloud computing* e delle tecnologie mobili.

È opportuno precisare, tuttavia, che questa soluzione professionale può essere applicata solamente alle mansioni incentrate, parzialmente o totalmente, sull'elaborazione e trasferimento di informazioni attraverso la rete e i supporti informatici. Pertanto, il telelavoro è un fenomeno riconducibile al

lavoro immateriale mentre, per ragioni facilmente intuibili, non tocca i settori di produzione direttamente legati alla realizzazione di prodotti concreti.

2. Dal telelavoro allo smart working

Ponendo come ipotetico “anno 0” del telelavoro il 1973, in riferimento alla già citata intuizione di Jack Nilles, iniziamo ad analizzare due termini che definiscono differenti concetti legati al lavoro a distanza (Nilles, 1998):

- *telelavoro* (teleworking): indica un modo di lavorare indipendente dalla localizzazione geografica dell’ufficio o dell’azienda, facilitato dall’uso di strumenti informatici e telematici e caratterizzato da una flessibilità sia nell’organizzazione, sia nelle modalità di svolgimento;
- *telependolarismo* (telecommuting): indica lo spostarsi dalla propria abitazione da e verso il proprio posto di lavoro non in modo fisico ma attraverso la rete (Lautsch e Kossek, 2011).

Dalla comparazione dei due termini, possiamo dedurre non solo che il telependolarismo è una particolare declinazione del telelavoro, ma anche che quest’ultimo rappresenta una categoria allargata all’interno della quale possiamo racchiudere differenti strategie¹.

Molti autori, infatti, hanno fornito diverse definizioni di telelavoro, ora identificandolo unicamente con il lavoro svolto da un terminale situato a casa del dipendente (Shepp, 1995), ora contemplando qualsiasi soluzione che implichi lo svolgimento della mansione da *location* alternative dalla sede centrale (Clear e Dickson, 2005).

La US Environment Protection Agency (2005), invece, definisce il telelavoro come un contratto tra dipendenti e datori, nel quale i primi lavorano da altre sedi (casa o telecentri) per l’intero orario di lavoro o una parte di esso.

La dimensione spaziale

Dalle diverse definizioni, emerge dunque l’importanza del fattore spaziale per definire il telelavoro come un modo professionale di operare.

L’età contemporanea, grazie allo sviluppo delle tecnologie e della connettività, è teatro di una progressiva dissociazione tra gli spazi e le sfere

1. La forma contrattuale di telelavoro più diffusa nelle organizzazioni nostrane, tuttavia, identifica il telelavoro con il lavoro svolto presso il domicilio del dipendente.

della vita quotidiana. Un esempio evidente di tale dinamica riguarda le relazioni sociali personali che, fino agli inizi del XX secolo, potevano essere coltivate solamente in presenza (a eccezione degli scambi epistolari), vivendo una simbiosi inevitabile con i luoghi all'interno dei quali esse si realizzavano. Con la diffusione di strumenti di comunicazione a distanza come i telefoni, prima, e la connettività permanente poi, le relazioni tra individui hanno trasceso la loro relazione con lo spazio fisico disgregando i confini della sfera della vita personale.

I luoghi² di lavoro, anche se in minor misura e con un ritardo rispetto alla sfera personale, hanno subito una sorte analoga, interessati da un progressivo sgretolamento dei propri confini e a una decrescente identificazione tra la professione e la sede fisica all'interno della quale essa viene realizzata.

Per un'analisi dell'elemento spazio relativo al telelavoro, è interessante partire dal concetto di "Ba".

Mutuato dalla tradizione filosofica giapponese, il Ba è stato riadattato all'ambito professionale da Nonaka e Konno (1998) che lo definiscono come:

[...] uno spazio condiviso per le relazioni emergenti [...] che costituisce una piattaforma per la crescita della conoscenza collettiva e individuale (Nonaka e Konno, 1998: 23).

Nel Ba le dimensioni fisica, virtuale, sociale e mentale sono fortemente interdipendenti e finalizzate alla produzione di conoscenza (Nonaka, 2000).

È facile percepire, dunque, la sovrapposizione del livello materiale e immateriale che si fondono in uno spazio sede delle interazioni tra i membri di un'organizzazione. Grazie alle tecnologie di rete, tale spazio travalica i confini del luogo fisico ampliandosi contestualmente all'estensione delle relazioni interpersonali.

Lasciando la dimensione concettuale e concentrandosi sui luoghi fisici all'interno dei quali è possibile telelavorare, possiamo giungere a una ipotetica mappatura di sedi di lavoro alternative a quella centrale:

- telelavoro da casa (*home-based telework*);
- uffici satelliti;
- spazi di *coworking*;
- lavoro dappertutto (*on the move*).

2. Nonostante in alcune discipline le definizioni di "spazio" e "luogo" differiscano sensibilmente, in questo volume i due termini sono utilizzati come sinonimi, entrambi volti a indicare l'ambiente entro il quale il lavoratore svolge la propria mansione.

Telelavoro da casa (home-based telework)

L'*home-based telework* è una delle forme più diffuse di telelavoro (Sullivan 2003; Hallford 2005), tanto più da essere contemplata come unica forma di lavoro remoto nella maggior parte delle organizzazioni nostrane, anche pubbliche. Solitamente è inquadrata in regolamenti poco flessibili, che prevedono meccanismi per certificare l'orario di inizio e di fine della giornata lavorativa del telelavoratore. In alcuni casi l'organizzazione si avvale di software per il controllo remoto delle interazioni tra il dipendente e il server aziendale, nonché di sistemi di *intranet* per il trasferimento in sicurezza delle informazioni. I differenti accordi sindacali e contrattuali definiscono la distribuzione degli oneri tra azienda e dipendenti, nonché le misure di sicurezza per tutelare il lavoratore a distanza. La ragione principale della sua diffusione è, come intuibile, la relativa facilità di inquadrare e normare formalmente tale pratica.

Uffici satellite

Tale soluzione è adottata in maggioranza da aziende di grossa dimensione con lo scopo di offrire, a dipendenti residenti in località distanti dalla sede centrale, la possibilità di ridurre il carico del pendolarismo. Nello specifico, gli *uffici satellite* sono strutture decentrate gestite direttamente dall'azienda e dotate di postazioni collegate in rete con la sede principale. Le più diffuse tipologie di uffici satellite sono:

- i *telecentri*, ossia strutture di proprietà della stessa azienda, o spazi affittati e condivisi tra più aziende, nei quali sono installati gli uffici decentrati. Sorgono solitamente in aree urbane e facilmente raggiungibili;
- i *telecottage*, sono strutture edificate in aree rurali, all'interno delle quali risiedono gli uffici satellite. Le tipologie di telecottage variano dai semplici edifici che ospitano uffici decentrati a interi abitati concepiti per garantire connettività e servizi adeguati al lavoro a distanza. Va comunque detto che i telecottage hanno deluso molte delle aspettative riguardo la loro diffusione.

Spazi di coworking

Il primo spazio di *coworking* è stato aperto a San Francisco nel 2005. Si tratta quindi di una pratica relativamente recente che si colloca a metà tra un servizio per lavoratori a distanza e uno spazio fisico progettato per facilitare lo scambio e la condivisione di conoscenze fra i suoi utilizzatori.

In particolare, il coworking è uno spazio al quale può accedere chiunque, previo pagamento di una quota d'ingresso, per lavorare al suo interno. I coworking, generalmente, offrono differenti soluzioni, dagli *open space* alle scrivanie attrezzate con computer, fino alle sale riunioni private, a seconda delle preferenze espresse dai coworker al momento della prenotazione del proprio spazio.

Se il coworking è un'ottima soluzione per i telelavoratori in cerca di uffici temporanei, il vero valore aggiunto di questa pratica risiede nello spirito di condivisione tra i coworker promosso dai gestori degli spazi. L'anima di un coworking è, infatti, il suo *host*, ossia colui che gestisce la struttura, premurandosi di offrire ai "clienti" incontri formativi nonché creare occasioni tese a facilitare le relazioni e gli scambi tra i lavoratori che lo frequentano.

È interessante sottolineare come il coworking si sia rivelato una soluzione vincente soprattutto per le *start-up*, le piccole imprese e i *freelancer*. Ma non solo. Alcune aziende hanno iniziato ad affittare spazi per i loro dipendenti, con lo scopo di favorire la canalizzazione di nuove conoscenze verso l'organizzazione.

Una ricerca internazionale dedicata al fenomeno³ ha fotografato lo stato della diffusione del coworking al 2011 (tab. 1.1).

Tab. 1.1 – Distribuzione dei centri di coworking al 2011

Area geografica	N. centri di coworking
USA	797
America Latina	126
Africa	23
Unione Europea	878
Asia	176
Oceania	72

3. The 3rd Global Coworking Survey, realizzata da Deskmag.com e reperibile all'indirizzo <https://communityjelly.files.wordpress.com/2012/11/3rdglobalcoworkingsurvey-121108034918-phpapp02.pdf>.

Nel nostro paese sono presenti circa 285⁴ centri di coworking (MyCoworking.com, 2011), la maggior parte dei quali è gestita da privati *for profit*. Sono rari, infatti, i casi di amministrazioni pubbliche o associazioni senza fini di lucro che hanno investito nel settore. Tra di esse meritano una citazione il Comune di Veglio (2012), situato nelle vallate biellesi, e Lab121 (2011), un'associazione nata ad Alessandria per favorire il networking e il coworking tra professionisti.

In sintesi, possiamo ragionevolmente dire che il coworking sia un fenomeno fondato sulla condivisione e la creazione di conoscenza, che si concretizza nell'allestimento di spazi come uffici temporanei, all'interno dei quali si intrecciano la dimensione fisica, mentale, sociale e virtuale.

In questo senso, il coworking è, tra le forme di telelavoro prese qui in considerazione, quella che più incarna il concetto di Ba a cui si è fatto riferimento in precedenza.

Il lavoro dappertutto (on the move)

Lo sviluppo della tecnologia mobile è stato uno degli elementi che più hanno influito sull'erosione dei confini dei luoghi e dei tempi di lavoro e sulla netta identificazione della mansione del lavoratore. Inoltre, la relativa accessibilità, sia economica, sia in termini di usabilità, dei dispositivi tecnologici e delle annesse applicazioni, ha avuto come conseguenza la loro forte diffusione a livello personale (si pensi ai pc portatili, ai tablet e agli smartphone).

Molte aziende, fiutando le potenzialità del fenomeno, hanno iniziato a introdurre l'approccio denominato *bring your own device* (BYOD) (Alberta Education, 2012), permettendo cioè l'utilizzo delle tecnologie personali all'interno dei propri processi produttivi.

Questa dinamica ha decretato l'inizio del cosiddetto lavoro *on the move* (Felstead et al., 2005; Jewson, 2008), ossia svolto in movimento, da differenti luoghi la cui destinazione originaria non è necessariamente professionale (hall di alberghi, bar, biblioteche). Luoghi informali all'interno dei quali i telelavoratori svolgono le loro mansioni, o parte di esse, su device personali, sfruttando la connettività permanente.

Tale modalità di telelavoro permette di scardinare non solo i confini fisici dell'azienda, ma anche quelli politici della nazione di appartenenza, dando origine a fenomeni che vedono telelavoratori portare a termine i

4. Il dato è estratto dalla somma dei 190 coworking rilevati nel Nord Italia, dei 55 nel Centro Italia e 40 nel Sud Italia. L'infografica di riferimento è reperibile all'indirizzo <http://mycoworking.com/coworking-italia-infografica/#sthash.wzqjREn.dpbs>.

compiti loro assegnati da sedi situate in altri stati, nei quali vigono legislazioni e regimi di tassazione differenti.

La dimensione temporale

Sarebbe erroneo limitarsi a definire il telelavoro come qualsiasi lavoro svolto lontano dalla sede centrale. Se così fosse, sarebbe possibile includere all'interno della categoria anche il lavoro a domicilio diffuso nell'800 e qualsiasi forma di evasione di una data consegna svolta al di fuori dell'organizzazione di appartenenza (per esempio, l'attività dei docenti delle scuole di preparazione, a casa, delle lezioni).

È quindi opportuno introdurre altri elementi che permettano di restringere il campo riguardo la definizione di telelavoro. Per esempio, la dimensione temporale.

Il fattore tempo si rivela fondamentale in quanto la delocalizzazione della sede in cui si svolge il lavoro è spesso accompagnata, e resa possibile, da una maggiore flessibilità di orari.

Nonostante la rigidità della normativa di alcuni paesi a proposito di telelavoro (e che prevede la contrattazione di orari fissi), le tempistiche per lo svolgimento dei singoli processi tendono a essere più flessibili. Inoltre, la quantità di tempo lavorata fuori dalla sede centrale è utilizzata, in alcune legislazioni e regolamenti, per inquadrare una posizione lavorativa come telelavoro o semplice lavoro occasionale a distanza.

A tal proposito, in alcuni casi viene fissata una soglia minima di ore lavorate a distanza (per esempio, il 40% dell'orario complessivo), al fine di definire una soluzione contrattuale riconducibile al telelavoro (van den Broek e Keating, 2011).

In altre situazioni, invece, si adotta una definizione più allargata, includendo nella categoria attività professionali svolte “per una parte o per l'intero orario” da location alternative (US Environmental Protection Agency, 2005).

In uno studio svolto nel 2000 nell'ambito del progetto europeo Electronic Commerce and Telework Trends (ECATT, 2000), i telelavoratori vengono suddivisi in tre differenti categorie:

- *permanent teleworker*, che svolgono più del 90% lavoro in remoto;
- *high intensity teleworker*, che lavorano più del 50% del tempo a distanza;
- *supplementary teleworker*, che lavorano meno di un giorno a settimana a distanza;

La vera rivoluzione della dimensione temporale legata al telelavoro, tuttavia, risiede nello spostamento della valutazione delle *performance* dalla quantità di ore impiegate per raggiungere un obiettivo, all'obiettivo stesso.

Il tempo, dunque, non è più concepito come una unità di misura per determinare l'impegno del lavoratore nella sua mansione. Al contrario, diventa un riferimento per valutare l'efficienza dei processi e un elemento centrale per la distribuzione di mansioni tra i lavoratori e i telelavoratori.

Se, da un lato, la diminuzione delle possibilità di monitoraggio del lavoro del dipendente crea disorientamento nella dirigenza e nei quadri intermedi, dall'altro l'organizzazione acquisisce la possibilità di ridurre eventuali "tempi improduttivi" nel coordinamento tra le mansioni di differenti lavoratori.

Come caso esemplificativo, possiamo citare i contratti di lavoro flessibile a distanza che prevedono scadenze in orari serali durante il fine settimana, grazie alle quali i colleghi "in sede", che lavorano in orari canonici, trovano parte del processo già svolto e possono intervenire sulle fasi di produzione successive, con un notevole impatto sull'efficienza dell'organizzazione.

Lasciando a sedi e competenze più opportune la disquisizione sulle ricadute contrattuali di questo specifico fattore, è inevitabile rimarcare come la scomparsa di molti confini, e quindi vincoli, relativi al tempo di lavoro richiede un netto cambiamento di mentalità nella contrattazione tra datore di lavoro e dipendenti.

La dimensione tecnologica

Le dinamiche sopra analizzate, che hanno portato a prendere in diversa considerazione le dimensioni spaziali e temporali del lavoro, sono state senza dubbio innescate dal vertiginoso sviluppo delle *information and communication technology* (ICT).

Nella prima metà degli anni '70, alcuni autori iniziarono a comprendere come le tecnologie avrebbero giocato un ruolo fondamentale nella decentralizzazione del lavoro (Sorensen, 1974) e sulle caratteristiche delle strutture professionali.

Grazie alla tecnologia, infatti, le organizzazioni sono diventate flessibili, differenziate al loro interno e fortemente incentrate sulla rete (Wynarczyk, 2005).

In occidente, lo sviluppo delle ICT e della diffusione della connettività, infatti, ha reso possibile ai lavoratori inseriti nello stesso processo produttivo di svolgere le loro mansioni in tempi e luoghi differenti, come precedentemente illustrato.

La stessa evoluzione delle tecnologie, tuttavia, ha anche creato differenziazioni, in alcuni casi fratture, all'interno delle organizzazioni, nelle quali si incontrano due differenti idealtipi di lavoratori.

La prima tipologia è costituita da individui nati nel boom economico, abituati alla rigidità delle strutture, nonché dei ruoli, e a un'altrettanto rigida organizzazione della conoscenza e della comunicazione.

La seconda tipologia, invece, include i lavoratori più giovani, quelli della cosiddetta *generazione X*, ossia nati a ridosso degli anni '80, nonché i *millennials* più adulti, ossia cresciuti negli anni '90.

A differenza della prima generazione, i lavoratori più giovani sono stati formati nella "liquidità" del mondo virtuale e connesso, nella quale la tecnologia è parte integrante delle azioni quotidiane e la rigidità delle strutture è stata sostituita dalla flessibilità diffusa.

Inoltre, l'evoluzione esponenziale delle potenzialità dei dispositivi fissi e mobili, nonché lo sviluppo di applicazioni software sempre più sofisticate e polifunzionali, hanno permesso, a una fetta sempre maggiore di popolazione, di disporre di strumenti altamente professionali a costi accessibili e con una relativa facilità di utilizzo.

Parallelamente, la nascita del *cloud computing*, ossia di sistemi di archiviazione ed elaborazione in rete che poggiano su più server, rendendo accessibili le stesse risorse da più postazioni, unita allo sviluppo di piattaforme di supporto al lavoro collaborativo online, hanno dato un contributo fondamentale al lavoro a distanza.

In conclusione, da quanto finora discusso, emerge chiaramente come le tre dimensioni chiave su cui poggia la definizione di telelavoro sono quelle dello *spazio*, del *tempo* e della *tecnologia* (fig. 1.1):

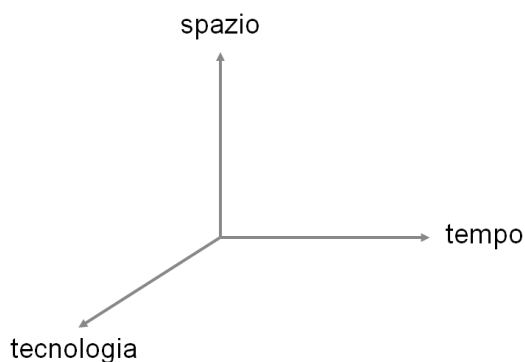


Fig. 1.1 – Le tre dimensioni chiave del telelavoro