



Provincia Autonoma di Trento  
Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali  
Servizio per il Personale  
Ufficio Gestione e organizzazione

Settembre 2011

## Progetto TelePAT

Sviluppo modalità di applicazione e realizzazione del Telelavoro nella Provincia autonoma di Trento

### Gruppo di Progetto dell'Amministrazione

*Coordinatore*

**Paola Borz** – Servizio per il Personale, Ufficio Gestione e organizzazione,

**Michela Bombardelli** - Servizio per il Personale, Ufficio Gestione e organizzazione

**Maura De Bon** – Università degli studi di Trento, Facoltà di Sociologia

**Italo Della Noce**- Dipartimento ICT e innovazione, Ufficio Controllo tecnico, gestionale e programm. del Siep

**Stefania Allegretti** – Servizio per il Personale, Ufficio Gestione e organizzazione, Referente per la conciliazione

**Roberta Giovanna Arcaini** –Soprintendenza per i beni librari, archivistici e archeologici, componente del Consiglio del Family Audit

## Indice

1. PREMESSA.....	3
2. GLI ASSI STRATEGICI.....	5
3. ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO.....	9
3.1 <i>Riduzione dei costi di gestione</i> .....	10
3.2 <i>Conciliazione</i> .....	12
3.2.1 Le caratteristiche del personale provinciale.....	13
3.2.2 La valutazione dell'esperienza pregressa.....	18
3.2.2.1 Analisi questionari dei dipendenti che svolgono attività di telelavoro.....	20
3.2.2.2 Analisi questionari per i responsabili diretti e superiori dei dipendenti che svolgono attività in telelavoro.....	23
3.3 <i>ICT e nuove tecnologie</i> .....	25
3.4 <i>Ambiente/Comunità</i> .....	25
3.4.1 Le sinergie territoriali.....	26
3.4.2 Le emissioni di anidride carbonica.....	26
4. OBIETTIVI DEL PROGETTO.....	27
4.1 <i>Risultati attesi</i> .....	28
5. DESTINATARI E MODALITÀ DI TELELAVORO.....	28
6. ARTICOLAZIONE DELL'INTERVENTO E MODALITÀ DI REALIZZAZIONE.....	31
6.1 <i>Il Gruppo di lavoro</i> .....	32
6.2 <i>Fase di preparazione:</i> .....	33
6.3 <i>Fase di sperimentazione</i> .....	35
6.4 <i>Fase di stabilizzazione</i> .....	36
6.5 <i>Monitoraggio e valutazione</i> .....	36
6.6 <i>Direzione e coordinamento</i> .....	37
6.7 <i>Il ruolo della formazione</i> .....	38
7. COSTI.....	39
7.1 <i>Costi per una postazione di telelavoro</i> .....	40
7.2 <i>Costi per gli arredi</i> .....	41
7.3 <i>Costi per la formazione</i> .....	41
ALLEGATI.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	42
SITOGRAFIA:.....	43

## 1. Premessa

La Giunta provinciale ha approvato fra gli obiettivi del Servizio per il Personale per il 2011 la promozione del telelavoro, in particolare nella forma domiciliare.

A tal fine, con atto della dirigente del Servizio per il Personale, è stato istituito un apposito gruppo di progetto per la redazione di uno Studio di fattibilità, composto da:

- dott.ssa **Paola Borz**, direttore dell'Ufficio Gestione e organizzazione del Servizio per il Personale, con il ruolo di coordinatore;
- dott.ssa **Maura De Bon**, sociologa, membro del Centro interdisciplinare di Studi di Genere della Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Trento, in stage di 75 ore presso il Servizio per il Personale nell'ambito del Corso di perfezionamento Gestione delle Politiche Familiari;
- dott. **Italo Della Noce**, direttore dell'Ufficio controllo tecnico, gestionale e programmazione del Siep del Dipartimento Innovazione e ICT;
- dott.ssa **Stefania Allegretti**, funzionario del Servizio per il Personale, Referente per la conciliazione e attuale referente per il telelavoro nell'Amministrazione;
- dott.ssa **Michela Bombardelli**, funzionario del Servizio per il Personale, esperta in ricerca, elaborazione e analisi dei dati;
- dott.ssa **Roberta Giovanna Arcaini**, funzionaria della Soprintendenza per i beni librari, archivistici e archeologici, esperta in tema di politiche familiari e componente del Consiglio del Family Audit.

Considerando che l'obiettivo prioritario della PAT è il continuo miglioramento dei servizi resi al cittadino-utente, con il contenimento dei relativi costi di funzionamento tramite economie di gestione, il lavoro qui presentato si inquadra all'interno di un più ampio impegno di **razionalizzazione** nell'utilizzo delle risorse e del **capitale umano**, al fine di favorire risparmi o almeno una stabilizzazione della spesa, per perseguire la quale, insieme ad una maggior produttività, sono da attuare interventi riorganizzativi del lavoro, in termini sia **gestionali** sia **tecnologici**.

Tutto ciò si collega alla consapevolezza che l'attuale contesto di crisi economico-finanziaria è fortemente caratterizzato da urgenze di contenimento e razionalizzazione delle spese sostenute dalla pubblica amministrazione, come pure di semplificazione e accelerazione di procedure, per svolgere in modo sempre più efficiente ed efficace il suo rilevante ruolo nel sistema locale e collaborare con i diversi *stakeholders*<sup>1</sup>. Un migliore utilizzo delle risorse del sistema finanziario provinciale rientra dunque nell'esplicazione della responsabilità sociale della pubblica amministrazione<sup>2</sup>.

In questa cornice il **telelavoro**<sup>3</sup>, nelle sue diverse forme, ossia in modalità strutturata (a domicilio o in telecentri) o organizzativa (mobile o flexplace), può rappresentare un'opportunità strategica di riorganizzazione del lavoro (cosiddetto "d'ufficio" ma non solo) e di **diffusione e utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione**<sup>4</sup>, per rispondere in una **logica di sistema** non solo alle già citate esigenze ma anche a richieste derivate dal **cambiamento dei contesti economici, sociali e culturali di**

---

<sup>1</sup> LP 27/2010, Legge finanziaria 2011. Si possono inoltre citare come esempi di applicazione di tali principi: DGP 30 dicembre 2010, n. 3092; DGP 22 luglio 2011, n. 1574.

<sup>2</sup> DGP 30 dicembre 2010, n. 3092.

<sup>3</sup> Disciplinato dagli artt. 28-32 del CCPL (specificare)

<sup>4</sup> DGP 7 luglio 2011, n. 1510.

**riferimento**, con significative ripercussioni a livello di:

- 1) benessere organizzativo
- 2) ambiente / infrastrutture
- 3) benessere individuale / familiare / sociale <sup>5</sup>

D'altra parte lo sviluppo di forme diverse di telelavoro nell'Amministrazione provinciale è favorito da una pluralità di fattori.

Da un punto di vista gestionale, è innanzitutto favorito dalla presenza di un insieme di elementi e processi presenti nell'ente pubblico. Ad esempio è già in corso in PAT l'applicazione del controllo di gestione (con la BSC-Balanced Scorecard) in una logica di M.B.O. - Management by objectives, con valutazioni della performance lavorativa basata sul risultato, come pure il lavoro di semplificazione dei procedimenti. Ciò risponde in modo adeguato alla necessità di verifica delle prestazioni di telelavoro che evidentemente non possono essere basate sul controllo della presenza, ma piuttosto sul risultato della performance. Lo stesso studio preparatorio all'introduzione del Protocollo informatico (Pi.Tre.) ha comportato analisi e riflessioni sulle attività svolte da ciascuna struttura PAT, impostando di fatto le premesse per favorire le modalità di lavoro a distanza.

La presente proposta di progetto di implementazione del telelavoro parte dall'esperienza maturata sinora in PAT, che vede attualmente 13 dipendenti in telelavoro, con un'attenta attività di benchmarking con realtà locali che stanno utilizzando tale modalità organizzativa (Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, Fondazione Bruno Kessler) e di studio di sperimentazioni in atto in altri contesti italiani.

Il processo sarà accompagnato e sostenuto con adeguate **iniziative di formazione e aggiornamento** del personale e della dirigenza per favorire la possibilità di cogliere al meglio il potenziale innovativo e di cambiamento di questo strumento, rinforzando e diffondendo al contempo una cultura organizzativa e gestionale flessibile abbinata a competenze specifiche e professionalizzanti.

Dal punto di vista tecnologico, poi, è intenso l'impegno della PAT sul fronte dell'innovazione tecnologica, a partire dal 1980, con la legge provinciale che istituì SIEP, Sistema elettronico provinciale, per giungere all'attuale applicazione delle ICT-tecnologie dell'informazione e della comunicazione sia all'interno dell'Ente stesso sia sul territorio provinciale: da Internet ed i portali alla PEC-Posta Elettronica Certificata, dalle banche dati alla gestione informatica dei flussi documentari (Pi.Tre. = Protocollo informatico trentino) che permette celerità, interoperabilità e tracciabilità, sino al "Progetto dorsale" con fibre ottiche e impianti per la connessione wireless <sup>6</sup>.

La rivoluzione informatica ha reso molte attività dei "lavoratori cognitivi o della conoscenza (**knowledge workers**)" ubiqua, che possono essere svolte ovunque; essa può permettere così di superare la separazione fra casa e ufficio/luogo di lavoro, e dunque la frammentazione fra famiglia/vita privata e lavoro<sup>7</sup>, e tornare alla vicinanza fra questi due luoghi (e rispettivi ambiti di vita) che nella società pre-industriale era prevalente e che la società attuale sta rivalutando per i suoi lati positivi.

In sede di **valutazione** di tale proposta di progetto e dei conseguenti costi e benefici, di natura sia materiale sia immateriale, si considereranno le diverse prospettive coinvolte (dell'organizzazione, dei dipendenti nei diversi ruoli, del cittadino-utente, del territorio...) come pure la durata della sperimentazione. Se infatti il costo per una sperimentazione su

---

<sup>5</sup> LP n. 1, 2 marzo 2011.

<sup>6</sup> Il Trentino, 2011, n. 309, pagg. 9-11. .

<sup>7</sup> Riva E., 2009, p. XV. .

numeri contenuti può risultare alto rispetto alle unità coinvolte, lo stesso può risultare un investimento redditizio se applicato in modo più esteso e protratto nel tempo<sup>8</sup>.

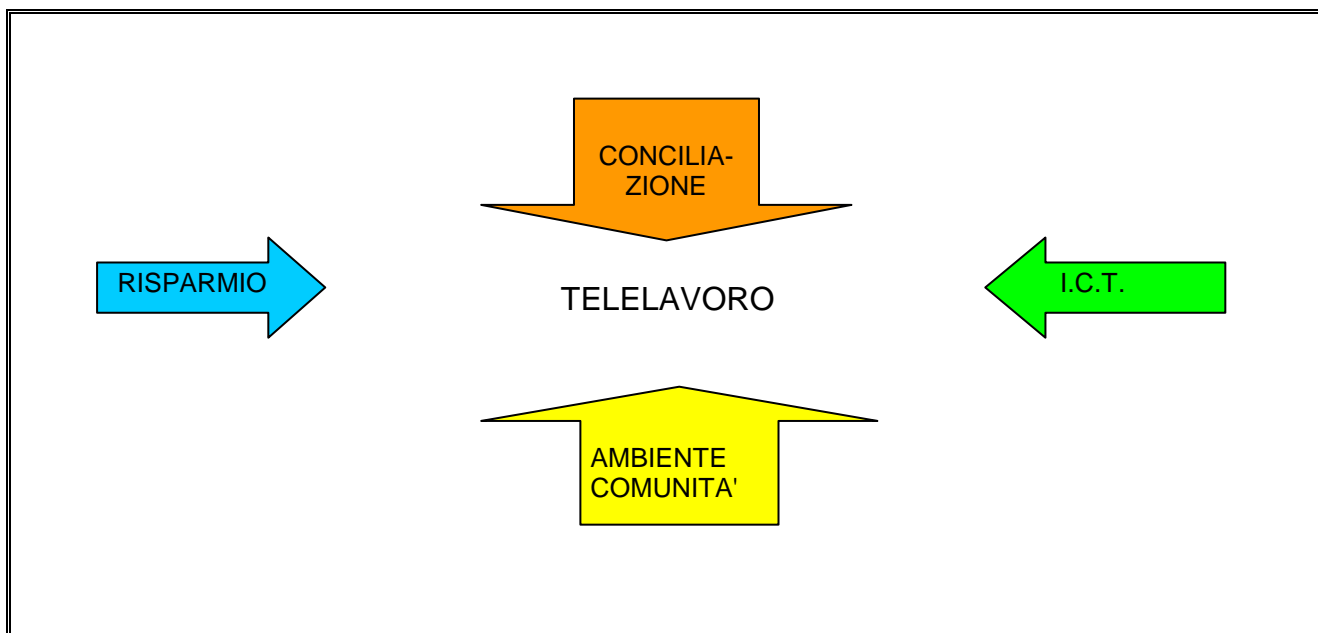
## 2. Gli assi strategici

Sulla base degli incoraggianti risultati raggiunti dalle esperienze già avviate dalla Provincia autonoma di Trento (telecentro di Rovereto e di Borgo Valsugana, telelavoro domiciliare) e presso altri enti del territorio provinciale e non solo (APSS, Fondazione Kessler, INPS, Agenzia delle entrate, Regione Lombardia, ecc), questo progetto cerca di coniugare innovazione, flessibilità e benessere organizzativo con benessere, soddisfazione e soluzione di bisogni individuali, in un'ottica di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita e di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica.

Il gruppo di progetto ha quindi lavorato su quattro assi principali (tabella 2.1):

- riduzione dei costi di gestione e riorganizzazione per l'Amministrazione,
- conciliazione tra esigenze organizzative e benessere individuale,
- ICT
- valorizzazione/miglioramento del territorio/ambiente

Tab. 2.1 Sintesi degli assi strategici



<sup>8</sup> Zingarelli D., Trento, 12 maggio 2011, Provincia autonoma di Trento - Azienda provinciale per i servizi sanitari.

I principali effetti positivi che si possono prevedere con l'introduzione del telelavoro rispetto ai quattro cardini considerati e in base alle esperienze analizzate, sono:

### 1) Amministrazione

Operando in una logica di efficienza, efficacia, economicità, l'Amministrazione provinciale può:

- ottimizzare le risorse e la loro produttività: aumento delle ore lavorate (anziché spese negli spostamenti); riduzione delle assenze brevi e/o delle astensioni di lunga durata (congedi facoltativi, aspettative), trasformazione di rapporti di lavoro part-time in full-time e dunque maggiore capacità di svolgere attività istituzionali, al servizio dell'utenza/cittadinanza];
- diminuire le spese per straordinario e buoni pasto;
- migliorare la qualità delle performance lavorative ed aumentare la *customer satisfaction* migliorando "l'immagine" presso l'opinione pubblica;
- incrementare il benessere lavorativo e "fidelizzare" il proprio personale (non perdendo competenze ed esperienza);
- permettere una maggior realizzazione delle pari opportunità fra uomini e donne<sup>9</sup>;
- nel medio-lungo periodo e con postazioni di telelavoro "stabilizzate", non più sperimentali, ridurre gli spazi con conseguente risparmio su affitti e spese di gestione degli immobili, utilizzando la soluzione del *desk sharing*.

### 2) Benessere individuale, familiare e sociale

Considerando la persona in un contesto di relazioni, fra le quali quelle lavorative (fornitore di servizi all'utenza, collega), sociali (nel volontariato, in politica...) <sup>10</sup> e familiari, l'*utilizzo delle nuove tecnologie*, tramite il telelavoro può permettere un miglioramento della qualità della vita (art. 30 della LP 1/2011) offrendo:

- riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti;
- opportunità di migliore armonizzazione tra vita lavorativa e vita familiare e personale<sup>11</sup>, favorendo "l'equilibrio tra le responsabilità professionali e familiari e una migliore ripartizione di queste responsabilità all'interno della famiglia", sia genitoriali sia di figlio/a con genitori anziani, bisognosi di cura.

### 3) ICT e capitale infrastrutturale (Asse 5 del PSP)

Lo sviluppo del telelavoro nelle sue varie forme permette l'utilizzo del capitale infrastrutturale (banda larga) predisposto dalla Provincia e lo sviluppo/utilizzo in forma sperimentale delle nuove tecnologie.

Inoltre esso ben si lega al fatto che la Provincia Autonoma di Trento:

- è fortemente impegnata a caratterizzare la realizzazione delle politiche strategiche di sviluppo con elementi d'innovazione e di adeguamento al cambiamento dei contesti economici, sociali e culturali;
- intende utilizzare la spesa pubblica quale leva per stimolare l'innovazione e la crescita della produttività attraverso investimenti in settori e ambiti innovativi e ad elevata produttività, con particolare riferimento anche alla diffusione e utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

---

<sup>9</sup> LP 1/2011, art.13, c.1.

<sup>10</sup> LP 1/2011, art.13, c.1.

<sup>11</sup> Poggio B., Murgia A., De Bon M., 2010, p.13.

#### 4) Ambiente/comunità

In primo luogo il telelavoro può facilitare la maggior vicinanza al luogo di residenza e la riduzione di “sradicamento” dal contesto sociale (valorizzazione del territorio e delle comunità).

Tramite la riduzione del traffico sulle strade urbane ed extraurbane, si può avere<sup>12</sup>:

- una riduzione dell'inquinamento atmosferico, di “polveri sottili” (costo “ambientale”)<sup>13</sup>,
- un miglioramento della viabilità (in prospettiva un consistente sviluppo del telelavoro a livello provinciale potrebbe poi contribuire alla riduzione della necessità di ampliare alcune arterie stradali, con conseguente risparmio di investimenti ingenti);
- una riduzione affollamento sui mezzi pubblici nelle “ore di punta” soprattutto mattutine.

E' possibile inoltre creare relazioni e confronti con altre realtà presenti sul territorio per realizzare assieme progetti e ridurre i costi (incontri di confronto in questo senso sono stati già avviati con APSS).

Curando, infine, il benessere “medio” del singolo e delle reti di relazioni si punta inoltre a prevenire disagi che possano col tempo trasformarsi in situazioni patologiche che si traducono, oltre al dolore delle persone, in costi sociali in termini di servizi socio-assistenziali e sanitari.

Sinteticamente si elencano i benefici, e in generale le ricadute positive, a livello organizzativo, personale e territoriale/sociale.

---

<sup>12</sup> Provincia di Genova, Progetto di mobilità sostenibile, in: Delia Zingareli, *Trento*, 12 maggio 2011.

<sup>13</sup> Di Nicola P., De Masi D., 2005.

BENEFICI	PER L'AMMINISTRAZIONE	PER IL LAVORATORE	PER LA COMUNITA'	PER L'UTENZA
Contenimento e qualificazione della spesa pubblica (per gli spazi, per straordinari, per mensa, ecc)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantenimento in periferia di occasioni di lavoro pubblico e valorizzazione del territorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Razionalizzazione e valorizzazione del capitale umano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Valorizzazione infrastrutture tecnologiche del Trentino e utilizzo intensivo delle ICT	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Miglioramento della qualità dei servizi erogati	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aumento della flessibilità organizzativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Aumento della flessibilità individuale e della qualità della vita in termini di conciliazione (legge provinciale 1/2011 sulla famiglia)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Miglioramento del benessere organizzativo e riduzione stress lavoro correlato	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Riduzione assenze per motivi familiari/personali	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Risparmio economico e diminuzione dei tempi di viaggio		<input checked="" type="checkbox"/>		
Migliore qualità della vita		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Promozione sociale della salute e dell'ambiente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Ci sono naturalmente anche dei punti d'attenzione da considerare perché il progetto sperimentale non abbia esiti negativi o comunque sia monitorato permettendo di intervenire qualora si ravvisassero delle problematiche, quali:



PUNTI DI ATTENZIONE	PER L'AMMINISTRAZIONE	PER IL LAVORATORE	PER LA COMUNITA'	PER L'UTENZA
Minore possibilità di comunicazione/scambio informale tra i colleghi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Rischio del senso di isolamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Rischio di distrazioni esterne		<input checked="" type="checkbox"/>		
Rischio di resistenze alle modifiche organizzative/tecnologiche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Rischio di minore informazione sulla vita dell'ufficio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Rischio della riduzione della partecipazione alla definizione delle politiche dell'ufficio (s.s. di comunità)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

E' utile anticipare in questa sede quanto sarà approfondito nel paragrafo successivo, ovvero che la maggior parte dei punti di attenzione sopra indicati sono stati oggetto di analisi del monitoraggio di autovalutazione sulle esperienze di telelavoro attive in PAT. Ciò ha permesso di rilevare che tali situazioni:

- non sono percepite in maniera particolarmente negativa né dai telelavoratori e dalle telelavoratrici né dai/lle loro responsabili;
- possono essere superate attraverso le nuove tecnologie (soft phone, chat aziendale, presence, ecc.) e l'utilizzo delle varie forme di telelavoro a seconda delle reali esigenze personali/aziendali.

D'altra parte le forme di telelavoro proposte prevedono in ogni caso uno o più rientri settimanali nella sede lavorativa riducendo così i rischi sopra elencati.

### 3. Analisi del contesto organizzativo

A partire dall'obiettivo dato per lo sviluppo del telelavoro nell'ente pubblico, il gruppo di progetto su stimolo del Servizio per il Personale, nell'articolare la proposta qui presentata, ha inteso valorizzare alcuni degli ambiti di investimento e sviluppo promossi dall'attuale legislatura. Sono stati quindi identificati quattro assi di analisi ed orientamento, in parte già presentati, sui quali si basano gli obiettivi progettuali.

Di conseguenza, per definire le linee guida di sviluppo del progetto abbiamo fatto un'ampia analisi del contesto organizzativo, articolata a partire dai quattro obiettivi che si vogliono raggiungere.

L'analisi si è pertanto concentrata su:

- 1) **riduzione dei costi di gestione**, attraverso la rilevazione dei costi/risparmi e la simulazione dell'introduzione del telelavoro in una struttura campione;

## **2) conciliazione**, attraverso:

- a) la raccolta di informazioni/dati di sintesi sul personale provinciale (composizione, provenienza, carichi di cura/familiari, tipologia di orario, ecc)
  - b) la somministrazione di uno specifico questionario agli/le attuali telelavoratori/trici e ai/le loro responsabili e l'analisi delle risposte ottenute;
- 3) I.C.T.**, attraverso lo studio delle nuove strumentazioni tecnologiche, informatiche e gestionali;
- 4) comunità/ambiente**, attraverso il calcolo della minore emissione di anidride carbonica e la possibilità di collaborazioni con altri enti sul territorio.

### **3.1 Riduzione dei costi di gestione**

In collaborazione con l'Ufficio Controllo tecnico, gestionale e programmazione del Siep del Dipartimento innovazione e ICT, con il Servizio Edilizia pubblica e logistica e il Servizio Espropriazioni, abbiamo raccolto i costi informatici, gestionali e delle dotazioni di supporto per le postazioni di telelavoro nelle sue varie forme. Abbiamo inoltre tenuto conto del progetto, in capo ai due Servizi del Dipartimento Edilizia pubblica e trasporti, di razionalizzazione degli spazi occupati dalle strutture provinciali ed degli interventi di qualificazione energetica per la riduzione delle spese di utilizzo e gestione degli immobili. Per determinare in modo più puntuale quali potevano essere i risultati in termini di costi, abbiamo simulato l'introduzione del telelavoro presso una struttura provinciale. In particolare è stato scelto il Servizio per il Personale per due principali ordini di motivi:

- è la struttura più conosciuta dai componenti del gruppo di progetto;
- è un servizio rappresentativo che ben si presta al telelavoro per il tipo di attività (prevalentemente di staff) e per le caratteristiche del personale assegnato.

Nel realizzare la simulazione è stato individuato il numero dei potenziali telelavoratori e telelavoratrici, determinato in base al numero delle persone che hanno attività telelavorabili, che già telelavorano (due), che hanno manifestato un qualche tipo di interesse, che hanno carichi di cura "consistenti" e risiedono fuori Trento.

Si è poi tenuto conto dei possibili giorni settimanali di telelavoro e di rientro in sede, del numero medio di ore di straordinario e di ore di recupero maturate da queste persone nell'anno solare precedente, del numero di buoni pasto non usufruiti nel caso di telelavoro domiciliare e delle postazioni occupate.

Di seguito si riporta la scheda di sintesi (Tab. 3.1) e i risultati della simulazione (Tab. 3.2):

Tab. 3.1 – Scheda di sintesi simulazione

**SIMULAZIONE INTRODUZIONE TELELAVORO DOMICILIARE  
PRESSO UNA STRUTTURA PAT**

■ **Struttura campione:** Servizio per il Personale

■ **Personale assegnato:**

	<i>uomini</i>	<i>donne</i>
<i>Tempo pieno</i>	9	37
<i>Part time orizzontale</i>	-	30
<i>Part time verticale</i>	-	13
<i>Totale</i>	9	80
<i>Personale residente fuori Trento</i>	5	50

■ **Potenziali telelavoratori:** 23 (circa il 25%, 6 tempi pieni, 10 p.t. verticali settimanali e 6 p.t. orizzontali)

■ **Riduzione postazioni di lavoro fisse in base alle giornate di rientro:** le postazioni **da 23** (dipendenti in telelavoro) possono passare a **11**

■ **Costi iniziali di investimento<sup>14</sup>:** circa euro 7.765,00 a carico del Dipartimento Innovazione e I.C.T.

■ **Costi di gestione informatici:** aumento pari a circa il 27,5% compensato dai seguenti risparmi:

- diminuzione dei costi per non utilizzo dei buoni pasto pari al 48,5%

- diminuzione dei costi per non riconoscimento dello straordinario<sup>15</sup> pari al 100%;

Pertanto, già il 1° anno è ammortizzato il 50% del costo dell'investimento.

Inoltre, sono previsti **possibili futuri ulteriori risparmi per la riorganizzazione degli edifici e degli spazi:** circa il 12% dei costi attualmente sostenuti

<sup>14</sup> Vedere anche il paragrafo 7 dedicato ai costi.

<sup>15</sup> Il regolamento del telelavoro, così come sperimentato dalla PAT, non prevede il lavoro straordinario. Questa regola sarà mantenuta anche nel caso di implementazione del progetto qui presentato.

Tab. 3.2 – Risultati economici simulazione

		CONFRONTO STATO ATTUALE - STATO FUTURO				
		SITUAZIONE ATTUALE 2010		SITUAZIONE FUTURA		
Descrizione		Quantità	Costo totale	Quantità	Costo	Variazione
costi informatici	Postazione fissa standard utenza provinciale (costi di gestione)	23	€ 27.140,00			
	Postazioni informatiche per telelavoratori (costi di gestione)	0	€ 0,00	23	€ 37.439,00	27,50%
costi di gestione del personale	Straordinario	33	€ 489,00	0	€ 0,00	-100%
	Ore di recupero	182	€ 2.700,00	0	€ 0,00	-100%
	Buoni pasto	3640	€ 21.840,00	1872	€ 11.232,00	-48,50%
	<b>TOTALE</b>		<b>€ 52.169,00</b>		<b>€ 48.671,00</b>	
Risparmio annuale= costo tot 2010- cost tot 2011			€ 3.498,00			
Costo iniziale dell'investimento			€ 7.765,00			
Costo iniziale dell'investimento - risparmio sui costi			€ 4.267,00			

*I buoni pasto non spettano nei giorni di telelavoro domiciliare  
Le ore di straordinario non vengono riconosciute ai telelavoratori*

La simulazione conferma la possibilità di implementare il telelavoro con costi ammortizzabili in un periodo relativamente breve. Nel caso illustrato sarebbero sufficienti due anni, considerando solo i risparmi dei costi di gestione del personale, senza tener conto di quello che si potrebbe realizzare nel caso di riorganizzazione degli edifici e degli spazi, a seguito di una minore presenza del personale assegnato alle singole strutture in contemporanea. Per i rientri in sede, infatti, il personale potrebbe avvalersi di spazi condivisi su giorni turnati, così come succede nell'organizzazione e nell'accesso ai telecentri.

### 3.2 Conciliazione

Come già ricordato nelle premesse, l'Amministrazione provinciale negli ultimi anni sta investendo molto nelle politiche familiari e di conciliazione promuovendo azioni di sistema che coinvolgono tutto il territorio provinciale ed oltre. Nel 2009 è stato istituito il progetto speciale Progetto coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità e a giugno è nata l'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili. Tra le varie iniziative vi è quella di promuovere i Distretti Famiglia: si tratta di territori che si vogliono qualificare come "Amici della famiglia", ovvero un territorio accogliente e attrattivo per le famiglie e i soggetti che interagiscono con essa. Un territorio in grado di offrire servizi all'avanguardia, incentivi e interventi qualitativamente e quantitativamente rispondenti alle

esigenze e alle aspettative delle famiglie, siano esse residenti o ospiti. Per sostenerle nei bisogni e nelle necessità economiche, culturali e sociali, il Distretto prevede il coinvolgimento di tutte le organizzazioni pubbliche e private, come ad esempio i comuni e gli operatori economici, che agiscono nei diversi settori per individuare comuni strategie per ampliare e migliorare i servizi offerti. L'idea del Distretto famiglia trentino si sta pian piano sviluppando coinvolgendo un numero sempre maggiore di soggetti pubblici e privati e costruendo, passo dopo passo, una rete di relazioni, sostegno e sviluppo territoriale unica in Italia.

Tra i numerosi assi in cui si articola il Distretto famiglia c'è quello del Family Audit che prevede la certificazione delle organizzazioni che attuano politiche di gestione del personale family friendly, ossia orientate al benessere dei propri dipendenti e ai loro bisogni di conciliazione famiglia e lavoro. Il Servizio per il Personale ha ottenuto la certificazione Family Audit e ha presentato, nel Piano di attuazione, da realizzare nel triennio 2009-2011, la stesura del progetto sul telelavoro.

Con l'obiettivo quindi di cogliere al meglio le esigenze di conciliazione del personale della Provincia e comprendere così come il telelavoro possa agevolarle, abbiamo da una parte analizzato le caratteristiche del personale stesso reperendo le informazioni presenti nella banca dati utilizzata per la gestione del personale, dall'altra monitorato la soddisfazione e la valutazione dell'esperienza svolta dagli attuali telelavoratori e telelavoratrici e dai/lle loro responsabili.

### **3.2.1 Le caratteristiche del personale provinciale**

I dati raccolti dall'Amministrazione provinciale sul proprio personale per la gestione del rapporto di lavoro, comprendono solo parzialmente alcune variabili importanti allo scopo di meglio definire quali possono essere i carichi di cura dei propri e delle proprie dipendenti. Tuttavia con quanto a disposizione è stato possibile fare alcune ipotesi.

Al 30 giugno 2011 la Provincia autonoma di Trento contava 4283 dipendenti a tempo indeterminato, divisi equamente tra uomini (50,9%) e donne (49,1%) in termini numerici ma decisamente squilibrati rispetto ai ruoli e alle posizioni ricoperte e al ricorso al part time, come evidenziato dalla tabella 3.3, dove è palese che la partecipazione alle arene decisionali è a netta preponderanza maschile e l'utilizzo del part time è una scelta sostanzialmente femminile.

**Tab. 3.3 – Personale provinciale di ruolo per area contrattuale - giugno 2011 – presso Strutture**

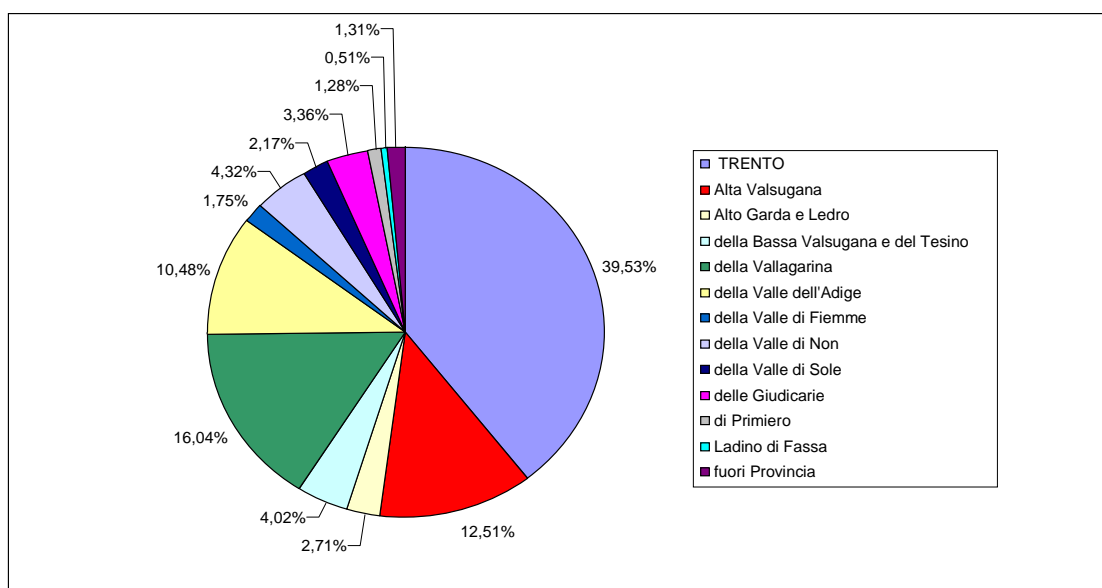
Area Contrattuale	Maschi		Femmine		Totale
	Full time	Part time	Full time	Part time	
AUTONOMIE LOCALI	1575	70	1042	961	3648
DIRETTORI	141		73	2	216
DIRIGENTI	61		16		77
FORESTALI	167		5		172
RICERCATORI	7		1		8
SANITA' - AREA MEDICA	1				1
VIGILI DEL FUOCO	159		2		161
<i>Totale complessivo</i>	2111	70	1139	963	4283

Per quanto riguarda la mobilità “verso” e “da” il luogo di lavoro, i dati (tabella 3.4 e grafico 3.1) evidenziano che circa il 40% del personale risiede nel comune di Trento, del rimanente 60%, con un’alta percentuale di personale femminile (grafico 3.2), poco più di un quarto risiede in Vallagarina (16%), circa un quinto in Alta Valsugana (12,5%) e un sesto nella Valle dell’Adige (10,5%). Il resto si distribuisce, con percentuali più o meno significative, nelle altre zone periferiche.

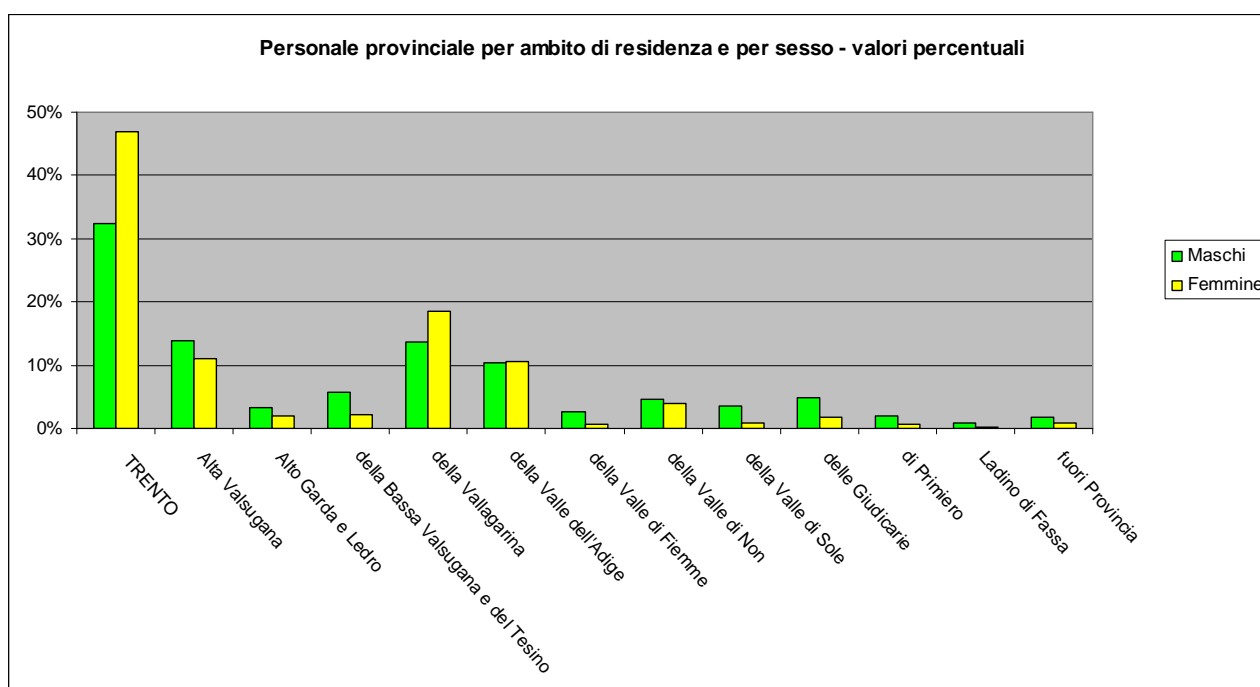
**Tab. 3.4 – Personale provinciale di ruolo per ambito di residenza- giugno 2011 - presso strutture**

Ambito	Valori assoluti			Valori percentuali (%)		
	M	F	Totale	M	F	Totale
Trento	708	985	1693	32,5	46,9	39,5
Alta Valsugana	305	231	536	14,0	11,0	12,5
Alto Garda e Ledro	74	42	116	3,4	2,0	2,7
della Bassa Valsugana e del Tesino	124	48	172	5,7	2,3	4,0
della Vallagarina	300	387	687	13,8	18,4	16,0
della Valle dell’Adige	228	221	449	10,5	10,5	10,5
della Valle di Fiemme	60	15	75	2,8	0,7	1,8
della Valle di Non	103	82	185	4,7	3,9	4,3
della Valle di Sole	75	18	93	3,4	0,9	2,2
delle Giudicarie	107	37	144	4,9	1,8	3,4
di Primiero	43	12	55	2,0	0,6	1,3
Ladino di Fassa	17	5	22	0,8	0,2	0,5
fuori Provincia	37	19	56	1,7	0,9	1,3
<i>Totale complessivo</i>	2181	2102	4283	100,0	100,0	100,0

**Grafico 3.1 – Personale provinciale per ambito di residenza, valori percentuali**

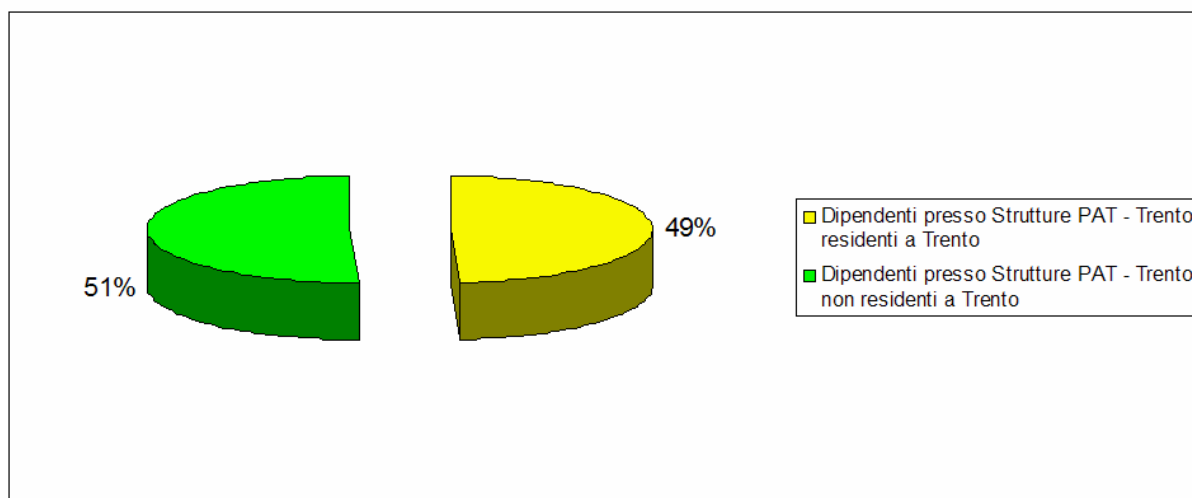


**Grafico 3.2 – Personale provinciale per ambito di residenza e per sesso, valori percentuali**



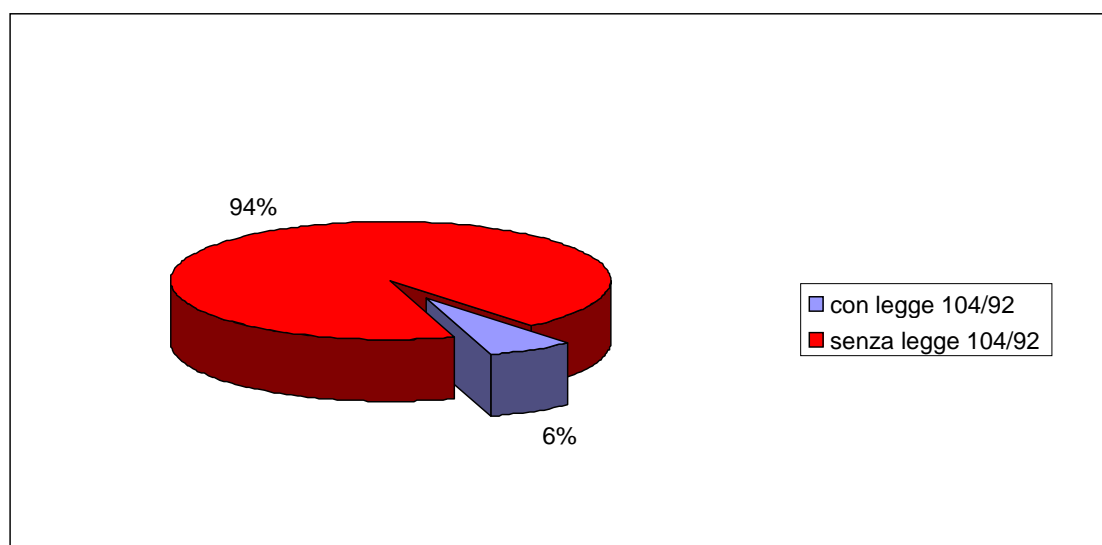
È dunque evidente che un numero consistente di persone quotidianamente si spostano dal luogo di residenza al luogo di lavoro lungo percorsi che risultano “appesantiti” nelle ore di punta dal traffico dei pendolari. Infatti come si vede nel grafico 3.3 il 51% del personale che lavora presso le sedi di Trento proviene da fuori città, per un numero complessivo di 1.505 persone, di cui 854 sono donne, pari al 56,7%.

**Grafico 3.3 – Dipendenti presso strutture di Trento per provenienza (città- fuori città), valori percentuali**



Il grafico 3.4 evidenzia il personale che usufruisce dei benefici previsti dalla legge 104/92 (riduzioni orarie, permessi mensili e aspettative retribuite) per la cura e l'assistenza di figli o familiari o per se stessi. Complessivamente sono 277 i/le dipendenti che usufruiscono di tale tipo di permessi, pari al 6 % del personale dell'ente provincia. Anche in questo caso il numero è quantitativamente significativo e può far presupporre che la possibilità di lavorare da casa possa incidere positivamente sulla riduzione delle richieste di permessi sia per se stessi (dipendenti con problemi di salute riconosciuti dalla legge 104/92) sia per la cura dei familiari non autosufficienti.

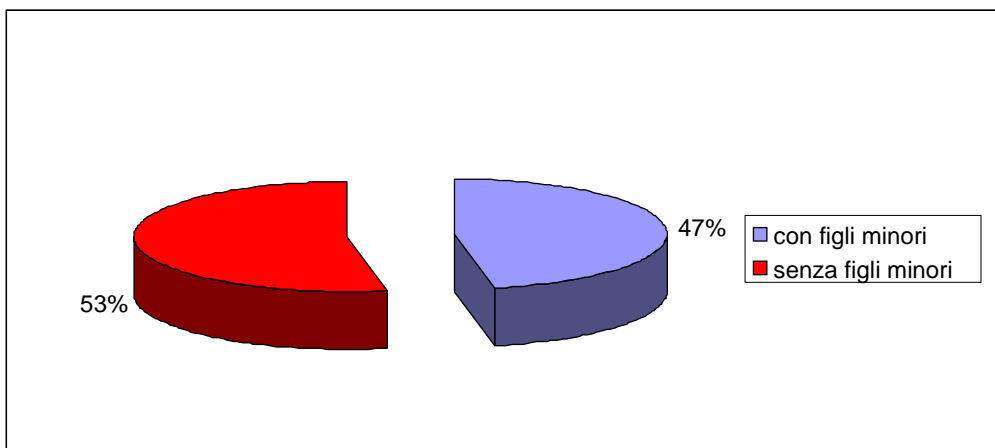
**Grafico 3.4 – Personale provinciale che usufruisce della legge 104/92, valori percentuali**





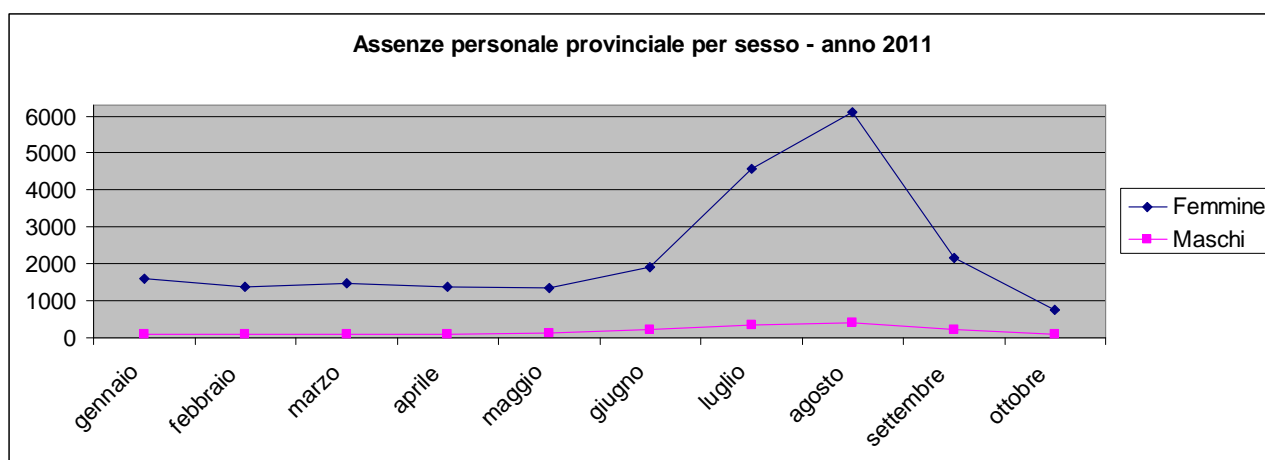
Con un grado di sicurezza pari a circa il 98%, dato dal confronto tra le banche dati sulla tutela della maternità/paternità, gli assegni familiari e le detrazioni, il grafico 3.5 mette in risalto la percentuale di dipendenti che risultano avere figli minori.

**Grafico 3.5 – Personale provinciale con figli, valori percentuali**



Sono state infine analizzate le assenze del personale dovute a permessi, congedi ed aspettative (retribuite e non) per la cura di figli e/o familiari. Il grafico 3.6 evidenzia che tali assenze sono maggiori durante i mesi estivi e che gravano quasi totalmente sul personale femminile. Questo è sostanzialmente collegabile con il periodo di chiusura delle scuole che incide pesantemente nell'organizzazione dei tempi di una parte consistente di famiglie con figli. Pur essendo aumentata nel tempo l'offerta di servizi e di supporti economici (voucher), il costo degli stessi per tempi prolungati incide significativamente sull'economia familiare, ma anche sul benessere di bambini e bambine che possono soffrire del fatto di non avere un periodo di riposo non strutturato<sup>16</sup>.

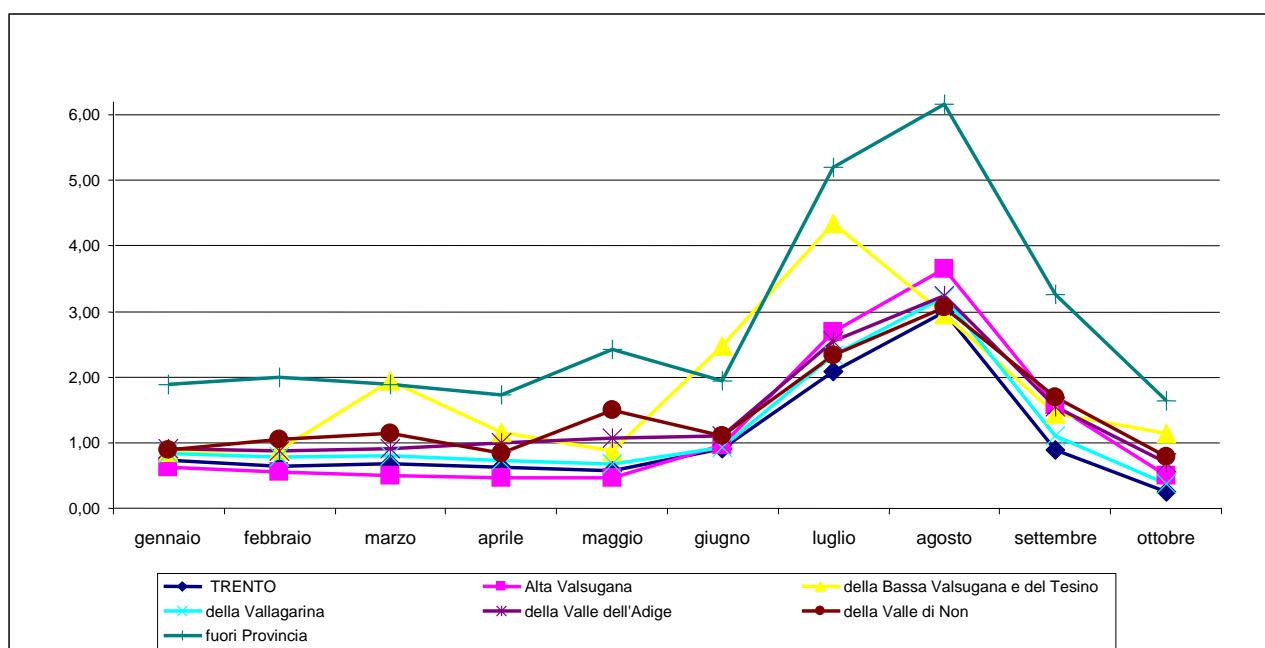
**Grafico 3.6 – Assenze personale provinciale anno 2011 per cura figli e/o altri familiari, diviso per sesso**



<sup>16</sup> Le attività estive per quanto ludiche e ricreative hanno, per ovvi motivi, un'organizzazione quotidiana strutturata e bene scandita.

Il grafico 3.7 mette in luce inoltre che il personale femminile che più si deve assentare per la cura di figli e familiari risiede fuori dalla città di Trento. La distanza dalla sede di lavoro è proporzionale alle richieste di aspettative e congedi.

**Grafico 3.7 – Assenze personale provinciale femminile anno 2011 per cura figli e/o altri familiari per ambito di residenza**



Riassumendo le informazioni raccolte, **risulta che le esigenze di conciliazione e cura sono soprattutto in capo al personale femminile che risiede fuori Trento.**

Sarà quindi a tale personale in particolare che il gruppo di lavoro, che poi sarà incaricato della fase di sperimentazione del telelavoro, dovrà prestare attenzione.

### 3.2.2 La valutazione dell'esperienza pregressa

Come già detto, la Provincia Autonoma di Trento ha già avuto modo di sperimentare sia il telelavoro da telecentro che il telelavoro domiciliare. Queste sperimentazioni sono ancora in corso.

Nella fase di analisi del contesto e delle caratteristiche del personale provinciale è stato ritenuto importante valorizzare l'esperienza pregressa. A tale scopo sono stati predisposti due questionari<sup>17</sup>, per molti aspetti comparabili: uno per il personale telelavorante, uno per i loro e le loro responsabili diretti e superiori (direttori e dirigenti dei servizi coinvolti).

In particolare, l'obiettivo era cogliere il grado di soddisfazione di quanti hanno vissuto, seppur con ruoli e con coinvolgimenti diversi tale esperienza e cogliere aspetti positivi ed aree di miglioramento, quali informazioni utili nella definizione delle linee di sviluppo e di implementazione del nuovo progetto di telelavoro.

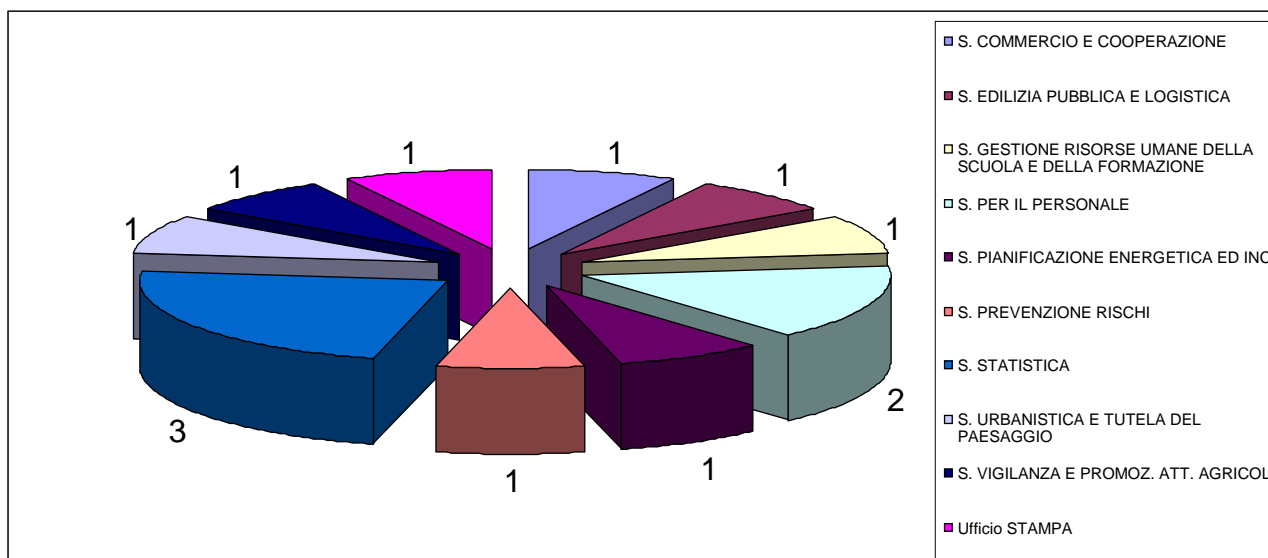
<sup>17</sup> Allegato 1 e Allegato 2.

Prima di analizzare nello specifico il questionario somministrato nel mese di agosto a tale personale e ai/le loro responsabili, appare opportuno riassumere l'evoluzione del telelavoro nell'Amministrazione provinciale.

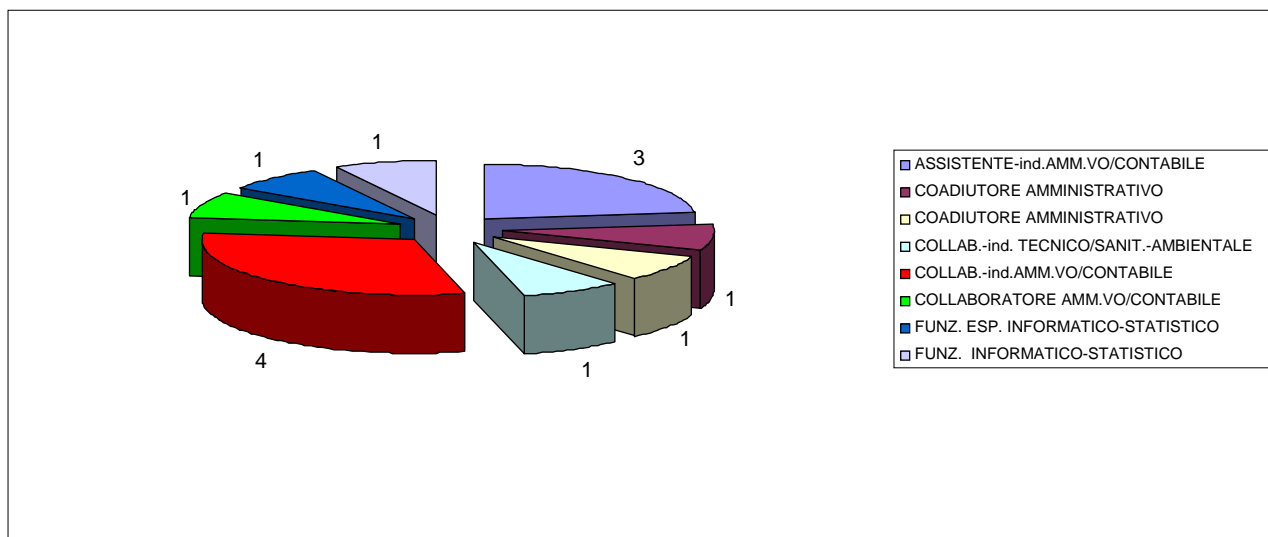
Gli attuali telelavoratori e telelavoratrici della Provincia sono 13, di cui uno domiciliare e 12 (alternati su 7 postazioni) presso il Telecentro di Rovereto.

Nei grafici che seguono (grafici 3.8 e 3.9) sono evidenziate le strutture di appartenenza e il profilo dei e delle dipendenti che stanno ad oggi telelavorano.

**Grafico 3.8 – Dipendenti in telelavoro suddivisi per struttura**



**Graf. 3.9 – Dipendenti in telelavoro suddivisi per profilo**



### Telecentro di Rovereto:

Il Telecentro di Rovereto, in pieno centro storico, in Via della Terra, è stato il primo centro avviato con quattro postazioni telelavorabili.

L'attività del Telecentro di Rovereto ha avuto un inizio sperimentale nel periodo 2002/2003 con assegnazione delle prime due postazioni di telelavoro a fine anno 2002 e con le altre due assegnazioni nel corso dell'anno 2003, per un totale di quattro dipendenti telelavoratori.

La fase sperimentale è durata sino a tutto il 2004, anno in cui è stato sottoscritto un accordo decentrato con le Organizzazioni sindacali rappresentative e che ha previsto la predisposizione di un'apposita graduatoria, che da allora viene annualmente formata sulla base delle domande raccolte nell'anno di riferimento.

Per la gestione del Telecentro di Rovereto è stata inizialmente predisposta una convenzione con l'Istituto Trentino per l'Edilizia abitativa (ITEA), proprietario dei locali. A fine anno 2007 l'ITEA ha cessato il progetto di telelavoro e la Provincia, con stipula di nuovo contratto di comodato, ha ampliato le proprie postazioni di telelavoro da quattro a sette.

Alla data odierna su queste postazioni si avvicendano 12 telelavoratori e totalmente 14 si sono avvicendati negli anni.

### **Telecentro di Borgo Valsugana**

L'attività del Telecentro di Borgo Valsugana è stata avviata all'inizio del 2006, e conclusa al 31 dicembre 2006, con l'avvio sperimentale di due postazioni di telelavoro assegnate a quattro dipendenti che si sono avvicendati nel corso della settimana lavorativa.

La conclusione di tale attività è stata causata da problemi con il gestore dei locali utilizzati.

### **Telelavoro domiciliare**

Il telelavoro domiciliare è stato avviato nel corso dell'anno 2003.

L'accordo decentrato sottoscritto con le Organizzazioni sindacali nell'anno 2004 ha previsto un articolo di salvaguardia (art. 7) per i progetti di telelavoro domiciliare istituiti a quella data.

Dal 2004 ad oggi sono state avviate 5 postazioni di telelavoro domiciliare, soprattutto per motivi legati alla salute dei dipendenti interessati.

Attualmente è in corso un unico progetto di telelavoro domiciliare, prorogato fino alla predisposizione di apposito accordo decentrato. Gli altri progetti sono cessati per il venir meno dei problemi di salute o per il pensionamento degli interessati.

Fatte queste necessarie premesse sull'esperienza pregressa, di seguito sono riportate, suddivise per gruppo di riferimento (dipendenti e responsabili), le informazioni raccolte tramite i questionari di autovalutazione.

#### *3.2.2.1 Analisi questionari dei dipendenti che svolgono attività di telelavoro.*

La scelta del questionario standardizzato per raccogliere le opinioni e le valutazioni di quanti stanno svolgendo attività in telelavoro è stata operata considerando i vincoli temporali sia in termini di tempi di realizzazione sia per quanto riguarda il periodo della somministrazione (agosto 2011). D'altra parte va evidenziato che hanno risposto al questionario 11 (10 telelavoratori/trici del telecentro + telelavoratrici domiciliare) delle 13 persone che telelavorano, questo significa che le informazioni raccolte sono assolutamente rappresentative dell'intera popolazione di riferimento<sup>18</sup>. Di seguito sono riportati i risultati più significativi raggruppati per area di indagine.

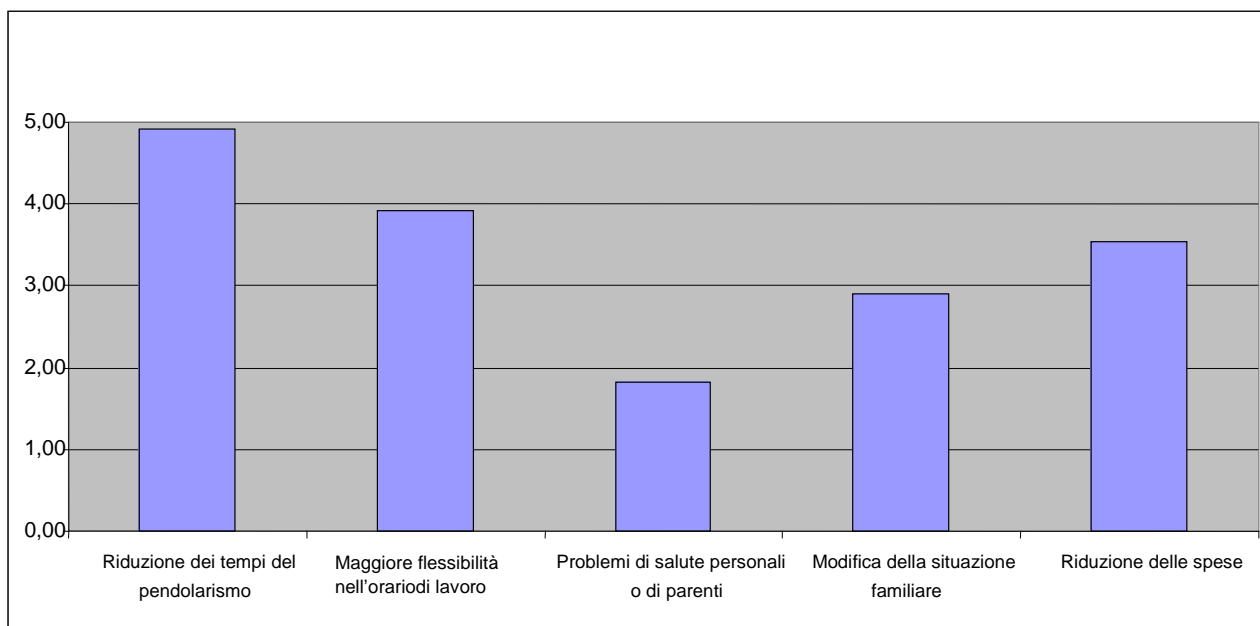
---

<sup>18</sup> In statistica la "popolazione" rappresenta l'insieme di più unità omogenee rispetto ad uno o più aspetti.

## Motivazioni

Tutti i dipendenti rispondenti sostengono di essere molto soddisfatti dell'attività di telelavoro intrapresa. Le principali motivazioni (grafico 3.10) che hanno portato alla scelta del telelavoro sono da ricondurre alla possibilità di conciliare meglio lavoro e famiglia e di ridurre i tempi e i costi di spostamento. Anche la flessibilità nell'orario di lavoro è ritenuto un elemento importante per aver intrapreso l'esperienza del telelavoro.

**Grafico 3.10 – Motivazioni alla base della richiesta di telelavoro – Valutazione da 0 a 5**



## Modifiche attività e/o modo di lavorare

Abbiamo poi chiesto alle persone se cambiare modalità lavorativa ha inciso rispetto alle mansioni ed attività precedentemente svolte. Solo due dipendenti hanno dovuto modificare in parte le proprie mansioni in altre attività più telelavorabili. Mentre sei dipendenti hanno dovuto modificare il modo con cui svolgevano la propria attività, essenzialmente portando le pratiche e i documenti da una sede all'altra, utilizzando maggiormente gli strumenti informatici e programmando e relazionando con sistematicità.

## Impatti personali e professionali

Per quanto riguarda la sfera professionale, abbiamo ritenuto importante verificare se telelavoratori e telelavoratrici avevano in qualche modo riscontrato degli impatti significativi a livello personale e professionale per quanto riguarda la percezione di situazioni di isolamento, di perdita del senso di appartenenza alla struttura di riferimento, di esclusione da processi decisionali e dalla possibilità di essere coinvolti/e in progetti innovativi, e così via.

Va evidenziato che non sono stati riscontrati da nessuno problemi relativi all'attività del telelavoro, nessuno ha avvertito perdita di senso di appartenenza e quindi di isolamento. Pertanto, non è stata rilevata nessuna percezione di differenza rispetto al lavoro in sede.

Rispetto alla sfera personale, tra i benefici è stata data da tutti molta importanza alla possibilità di coordinare meglio sfera privata e sfera lavorativa e al risparmio di tempo negli spostamenti, con conseguente possibilità di dedicare più tempo alla famiglia più che a se stessi. Il risparmio economico, la possibilità di lavorare in modo autonomo e la scelta del telelavoro come alternativa al part time non sono le cause prevalenti della scelta del telelavoro. Un dipendente ha modificato la propria tipologia di orario in seguito al telelavoro passando da part time a tempo pieno. Gli altri dipendenti non hanno variato la propria tipologia di orario.

### Rapporto con superiori e colleghi

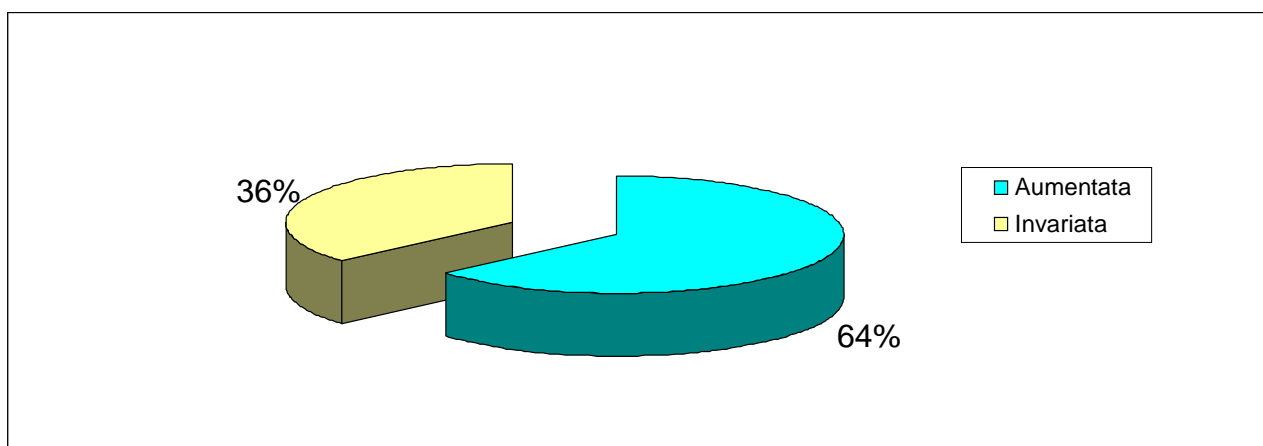
Per quanto riguarda il rapporto con superiori e colleghi e colleghe, le persone che hanno risposto al questionario indicano che non ci sono state particolari modifiche.

Solo due dipendenti riportano che hanno modificato il rapporto con i superiori, facendolo diventare più formalizzato. Mentre altri due segnalano un cambiamento nel rapporto con colleghi e colleghe esplicitato nella sensazione di essere preso meno in considerazione nelle decisioni e di essere ritenuto un privilegiato.

### Impatti sul lavoro

Rispetto all'impatto sul lavoro, abbiamo cercato di capire se la percezione fosse di un aumento o di una diminuzione della produttività (grafico 3.11) in termini sia quantitativi che qualitativi. Sette dipendenti hanno ritenuto che la loro produttività sia aumentata in alcuni casi in qualità, in altri in quantità all'incirca fino al 20%. In nessun caso è stata avvertita una diminuzione della produttività.

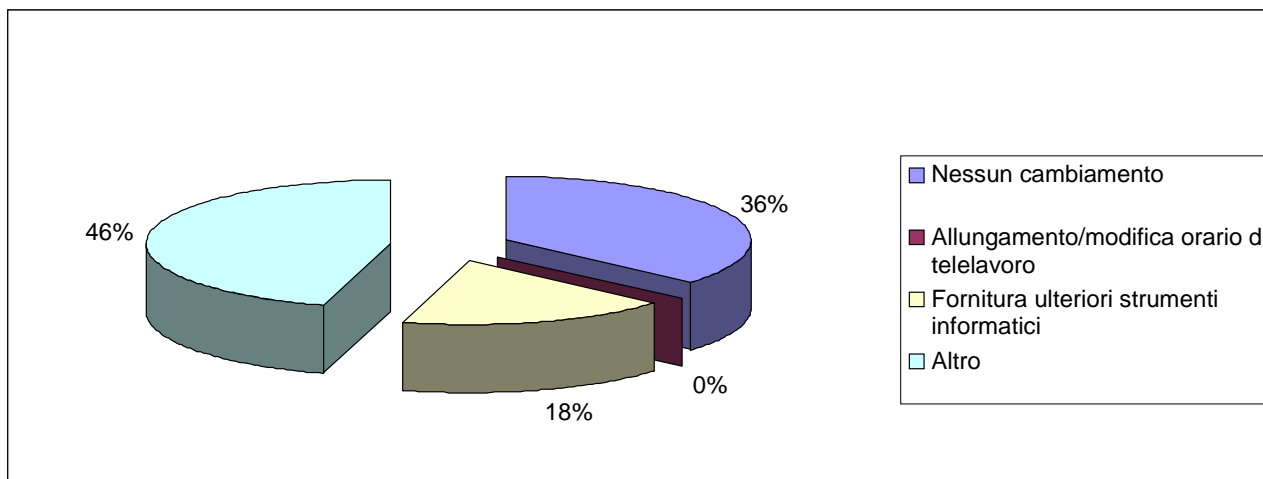
Grafico 3.11 – Impatto sulla produttività del telelavoro per i/le dipendenti



### Sviluppo

Lo sviluppo del telelavoro è auspicato da tutti ed eventuali modifiche da introdurre sono riconducibili alla possibilità di avere una sede più funzionale e con un numero adeguato di parcheggi, per quanto riguarda il lavoro da telecentro, e un aumento degli strumenti informatici, per il telelavoro domiciliare (grafico 3.12).

**Grafico 3.12 Cambiamenti da apportare al telelavoro in essere per i/le dipendenti**



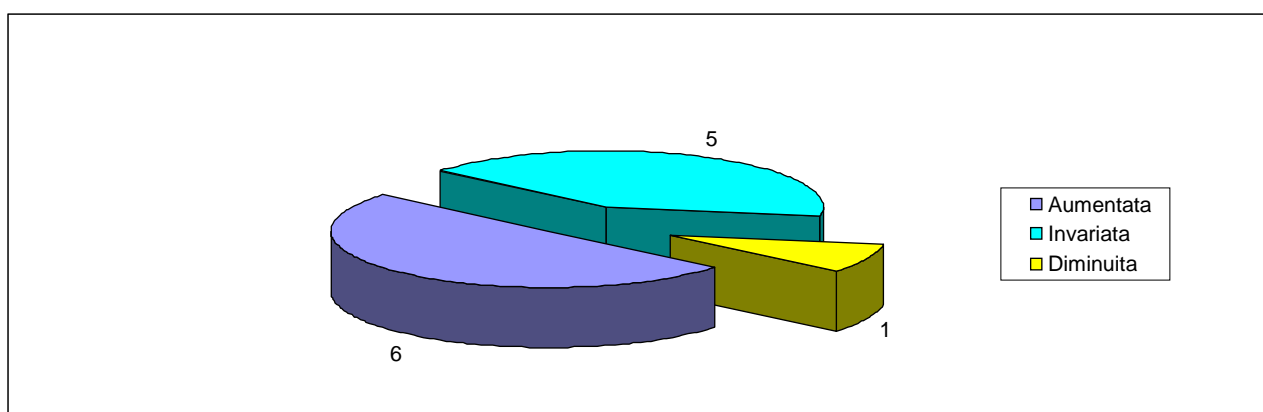
### 3.2.2.2 Analisi questionari per i responsabili diretti e superiori dei dipendenti che svolgono attività in telelavoro.

Sono 12 su 18 i e le responsabili diretti (direttori) e superiori (dirigenti) di telelavoratori e telelavoratrici che hanno compilato e restituito il questionario.

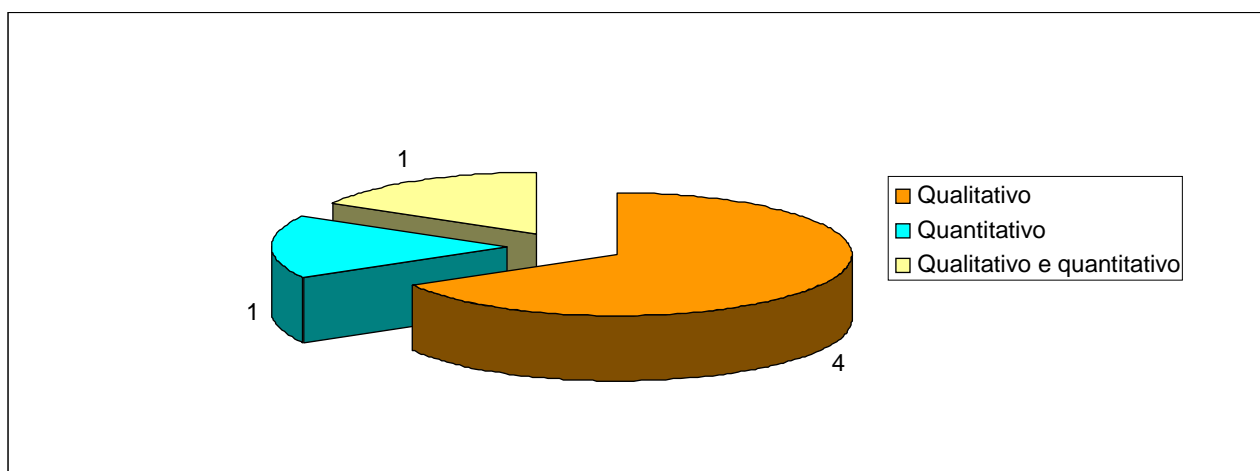
Ovviamente ai capi è stato chiesto di valutare soprattutto i risultati e gli impatti del telelavoro dal punto di vista della gestione del personale in telelavoro e dei risultati ottenuti.

Partendo da questi ultimi, per dirigenti e direttori la produttività dei propri dipendenti in telelavoro nella maggior parte dei casi non è diminuita: per una parte è rimasta invariata, per altri è aumentata più qualitativamente che quantitativamente entro un margine del 10%. Solo per un responsabile la produttività è diminuita (grafici 3.13 e 3.14).

**Grafico 3.13 – Impatto sulla produttività del telelavoro per i/le responsabili**



**Grafico 3.14 – Aumento della produttività per i/le responsabili**



### **La gestione del personale in telelavoro**

In generale, non sono stati riscontrati problemi nella gestione dei lavoratori e delle lavoratrici distanti, ad esclusione di un solo responsabile che ha rilevato alcune difficoltà nella comunicazione e che propone di potenziare la dotazione informatica (ad esempio con videoconferenza per avere maggiore contatto con il dipendente in telelavoro).

Per alcuni c'è invece una certa difficoltà nell'esercitare il controllo diretto, mentre un responsabile evidenzia una certa difficoltà nella riorganizzazione dei processi lavorativi della Struttura.

Dal punto di vista dei benefici viene rilevato che il telelavoro non ha inciso particolarmente nella riorganizzazione della struttura in modo più funzionale e che non ha diminuito la necessità del controllo dei dipendenti.

Un beneficio rilevato è stato quello della riduzione delle assenze per congedi parentali, mentre le assenze in genere non risultano variate.

In alcuni casi pare che il telelavoro abbia migliorato il clima lavorativo, negli altri è rimasto invariato, in nessuno è peggiorato.

### **Modifiche organizzative**

Solo in parte sono stati rivisti la programmazione delle attività e i processi di lavoro.

E' stato invece necessario per tutti rivedere l'assegnazione degli obiettivi, dei compiti e del sistema di valutazione dei risultati; in parte è stato anche necessario riconsiderare l'organizzazione degli uffici, mentre i team di lavoro non hanno avuto necessità di essere modificati.

### **Modalità di verifica**

Per la verifica dell'attività dei dipendenti, si favoriscono i colloqui periodici, le comunicazioni via posta elettronica o telefoniche. Nessun responsabile ha optato per rapporti scritti a scadenza mensile e/o settimanale. Sono comunque previsti per il 50% dei responsabili interessati dei rapporti periodici da parte dei dipendenti.

### **Valutazione**



La valutazione complessiva del telelavoro è significativamente positiva. Solo un responsabile non ritiene utile l'allargamento di tale modalità di lavoro ed esprime una bassa soddisfazione.

Più volte viene dato il suggerimento di potenziare la fornitura di strumenti informatici per migliorare la produttività e qualità del lavoro e per consentire controlli più puntuali.

### **3.3 ICT e nuove tecnologie**

Il Trentino è stato recentemente cablato e si è puntato molto, come già ricordato, sulla realizzazione di politiche strategiche di sviluppo con elementi d'innovazione e di adeguamento al cambiamento dei contesti economici, sociali e culturali.

La strumentazione tecnologica esistente e le varie applicazioni create, o in procinto di esserlo, per la PAT permettono una reale possibilità di lavorare da casa o da un edificio condiviso come se si fosse in ufficio. Nel contempo il telelavoro può pure essere utilizzato per "sperimentare" nuove applicazioni.

La tabella 3.5 riassume l'insieme di tecnologie e sistemi di supporto di cui sarà possibile avvalersi nella realizzazione delle postazioni di telelavoro domiciliari o da telecentro.

**Tabella 3.5 – Tecnologie e sistemi di supporto**

**Tecnologie e sistemi di supporto  
di cui si avvarranno in generale i telelavoratori provinciali**

- Fibre ottiche in Trentino e Adsl
- Docking station (Circa 900 dipendenti hanno già in dotazione un PC portatile), Internet Key
- VPN (per il collegamento in sicurezza al server dell'ufficio), soft phone, chat, presence (visualizza la presenza dell'operatore al terminale)
- PiTRE (protocollo informatizzato) e PGP (Programma Gestione Giustificativi)
- posta elettronica, intranet "lo provincia", firma digitale e posta certificata

### **3.4 Ambiente/Comunità**

L'analisi del contesto su questo ambito ci ha portato a cercare delle possibili collaborazioni sul territorio per creare sinergie e all'analisi più dettagliata della riduzione delle emissioni di anidride carbonica.

### 3.4.1 Le sinergie territoriali

Sono stati fatti degli incontri con l'Azienda provinciale per i Servizi Sanitari per cercare di sviluppare in parallelo e con le stesse caratteristiche il progetto telelavoro, nonché per l'eventuale gestione "associata" di telecentri sul territorio. Anche l'Apss, infatti, sta lavorando su un progetto di sviluppo ed implementazione sia del telelavoro domiciliare, alla luce dei risultati positivi registrati dopo una sperimentazione di due anni, sia del telelavoro da telecentro (isole di telelavoro). La collaborazione potrà avere effetti positivi almeno rispetto a 3 ambiti, ovvero in termini di:

- contenimento della spesa, per la condivisione degli spazi e dei costi connessi;
- aumento della capacità e delle potenzialità di negoziazione con il sindacato in merito alla disciplina delle modalità di telelavoro proposte;
- immagine pubblica e di visibilità per la presenza più puntuale sul territorio.

### 3.4.2 Le emissioni di anidride carbonica

Per la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> le realtà locali (province, comuni e città) svolgono un ruolo fondamentale. E' stata quindi fatta anche una simulazione della riduzione di emissione di CO<sub>2</sub> sul campione degli ipotetici 23 telelavoratori/trici del Servizio per il Personale.

Per calcolare la quantità di CO<sub>2</sub> prodotta con l'automobile in un anno, è sufficiente moltiplicare la distanza percorsa in chilometri, per il valore di emissioni g/km di CO<sub>2</sub> della propria auto.<sup>19</sup>

Sul libretto di circolazione dell'automobile tra i dati forniti dalla casa costruttrice, è possibile trovare il dato sulle emissioni di anidride carbonica (CO<sub>2</sub>) in grammi, prodotte per ogni chilometro, espresse in (g/km), queste sono riferite al ciclo combinato, il valore reale dipende dal tipo di utilizzo e dal proprio stile di guida.

La tabella 3.6 mostra i valori indicativi si emissioni automobili CO<sub>2</sub> g/km

**Tab. 3.6 – Valori indicativi emissioni automobili**

<b>Car type</b>	<b>Petroleum</b>	<b>Diesel</b>	<b>LPG GPL</b>
Compact	138	120	95
Sedam small	171	135	120
Sedam medium	195	162	135
Sedam large	265	216	184
SUV	218	202	152
4x4 small	285	242	200
4x4 large	345	295	240

<sup>19</sup> [www.sunearthtools.com](http://www.sunearthtools.com).

Si suppone che i 23 ipotetici telelavoratori del Servizio per il Personale conducano un'auto compatta (quella con minori emissioni) a benzina e che ciascuno percorra una media di 50 km al giorno per recarsi dal luogo di residenza al lavoro e viceversa; calcolando che a settimana grazie al telelavoro i km non percorsi siano pari a circa 2.150, il risparmio di emissione settimanale di anidride carbonica sarà di kg. 2.967, pari a circa kg 13.000 in un anno.

Si ricorda che in questo momento in Europa il trasporto su strada rappresenta il 25% delle emissioni di CO<sub>2</sub>: bruciando combustibile fossile viene rilasciato biossido di carbonio rimosso dall'atmosfera milioni di anni fa, alterando l'equilibrio esistente.

#### 4. Obiettivi del progetto

Alla luce dell'analisi del contesto organizzativo di riferimento e delle finalità che sottendono l'ipotesi di sostenere lo sviluppo del telelavoro all'interno della Provincia autonoma di Trento, il progetto sperimentale qui presentato si articola in tre tipi di telelavoro: uno organizzativo, il telelavoro mobile o *flexplace*, che sarà regolato attraverso una circolare esplicativa ed attuativa<sup>20</sup>, due strutturati, telelavoro domiciliare e da telecentro, per i quali è prevista la sperimentazione e l'implementazione per fasi successive di **circa 200 postazioni complessive di telelavoro da realizzare in tre anni**.

Tale pluralità di tipologie risponde alla volontà di implementare un sistema di strumenti che, nel perseguire gli scopi organizzativi, permetta ai singoli lavoratori e lavoratrici di individuare la soluzione più attinente alle proprie esigenze di conciliazione tra responsabilità lavorative e familiari-personali, nell'ottica non ultima di favorire e supportare il benessere organizzativo all'interno di un processo di miglioramento della qualità dei processi, del lavoro e dei servizi.

Attraverso la fase sperimentale, che si articola in tre anni, sarà possibile verificare gli effetti delle misure adottate, capire le difficoltà e le positività conseguenti e quindi avere elementi utili per valutare l'opportunità di stabilizzare ed incrementare tali misure all'interno della PAT (obiettivo di medio-lungo periodo).

L'attività di monitoraggio permetterà di verificare la congruità tra obiettivi e risultati del percorso sperimentale e di introdurre opportune modifiche ed integrazioni rispetto alle eventuali criticità evidenziate, in modo da giungere ad una modellizzazione del sistema di diffusione e gestione del telelavoro nella PAT.

Obiettivo del progetto è inoltre quello di cogliere le importanti opportunità che può offrire l'introduzione di misure di flessibilità del lavoro in termini di favorire i cambiamenti organizzativi attraverso la revisione e/o la modifica dei processi di lavoro e la distribuzione ed attribuzione dei carichi di lavoro con un duplice risultato:

- il miglioramento del servizio e delle attività offerte;
- la valorizzazione e lo sviluppo del potenziale di lavoratori e lavoratrici.

Per utilizzare al meglio questa opportunità accanto ad un'attività formativa di tipo tecnico-strumentale atta a fornire ai potenziali telelavoratori e telelavoratrici le conoscenze necessarie ad utilizzare le tecnologie a disposizione, è prevista un'attività dedicata allo sviluppo di competenze professionali trasversali e di supporto alla crescita professionale individuale per i/le dipendenti, e di approfondimento di tecniche e strumenti gestionali-manageriali per i/le responsabili.

---

<sup>20</sup> Allegato 3 Bozza di circolare.

## **4.1 Risultati attesi**

L'ipotesi è che favorire l'incontro tra esigenze organizzative e individuali (del singolo lavoratore/trice) potrà avere risultati positivi rispetto alle seguenti dimensioni:

- favorire il rientro dal part time o l'aumento della base oraria del personale PT;
- favorire il rientro dalla maternità in tempi più brevi e/o la riduzione del numero di giorni richiesti per congedi e/o aspettative;
- favorire la riduzione dei costi organizzativi in termini strutturali (spazi, affitti, ...) e di gestione del personale (riduzione straordinari, assenze, costi per mensa, ...);
- favorire il miglioramento del clima lavorativo (miglioramento dei rapporti interpersonali, della motivazione, del senso di appartenenza; diminuzione dell'ansia e dello stress);
- favorire lo sviluppo del lavoro per obiettivi e risultati (maggiore condivisione degli obiettivi organizzativi; con aumento della responsabilizzazione individuale, maggiore consapevolezza del proprio ruolo e dei processi presidiati; sviluppo di capacità trasversali quali il problem solving; maggiore responsabilizzazione nella pianificazione del proprio lavoro e delle proprie presenze);
- favorire il miglioramento delle possibilità di carriera di chi, per motivi di conciliazione, non garantisce una presenza costante nella struttura di appartenenza;
- favorire la riduzione dell'impatto ambientale (minori spostamenti in auto, minor traffico, ...) e dell'impatto sociale (riduzione dei costi e dei tempi per gli spostamenti casa-lavoro e viceversa);
- favorire il miglioramento dei servizi alla cittadinanza (maggiore presenza degli operatori, maggiore presenza sul territorio, maggiore disponibilità all'ascolto, ...).

Nei prossimi paragrafi entreremo nel merito dei contenuti del progetto sperimentale esplicitando le caratteristiche delle forme di telelavoro che saranno implementate e dei destinatari possibili fruitori di tali opportunità. Illustreremo poi l'articolazione di massima del progetto (fasi, tempi, metodi, risorse), le modalità di monitoraggio e valutazione e il piano economico.

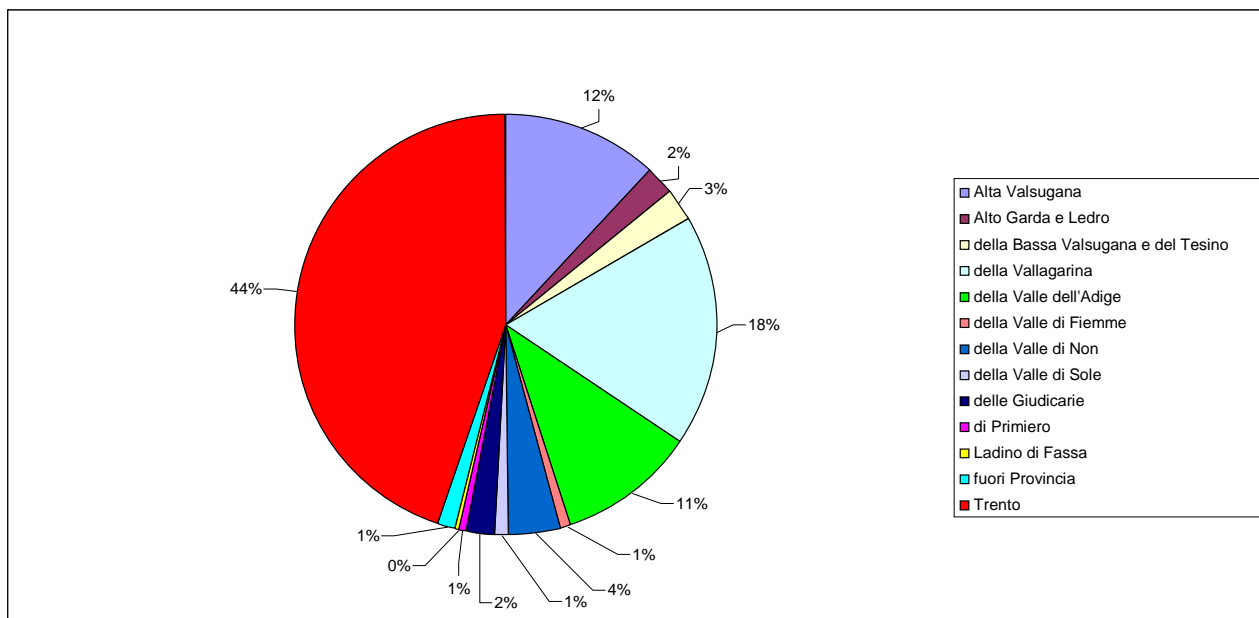
## **5. Destinatari e modalità di telelavoro**

I destinatari del progetto sono naturalmente i dipendenti provinciali, in particolare il personale con esigenze di cura, conciliazione e di riduzione degli spostamenti a causa della distanza tra casa e lavoro. Sulla base del numero di dipendenti attualmente assunti e dell'inquadramento degli stessi il numero di persone potenzialmente interessate al telelavoro è rappresentato nella tabella 5.1 e nel grafico 5.1:

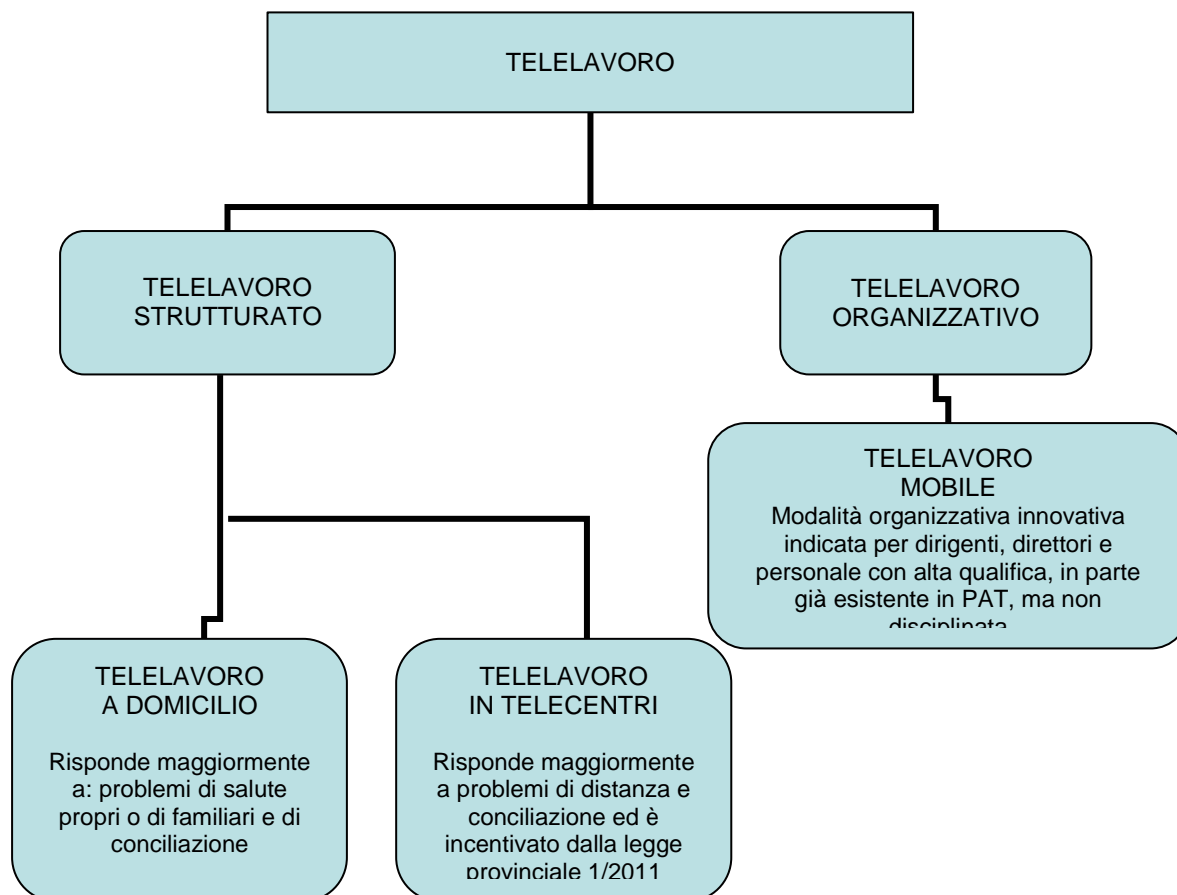
**Tabella 5.1 – Dipendenti Area contrattuale Autonomie locali di ruolo alla data 30 giugno 2011, presso strutture PAT - Trento**

Ambito	Maschi	Femmine	Totale
Alta Valsugana	141	208	349
Alto Garda e Ledro	29	38	67
della Bassa Valsugana e del Tesino	34	41	75
della Vallagarina	163	359	522
della Valle dell'Adige	110	202	312
della Valle di Fiemme	15	10	25
della Valle di Non	48	68	116
della Valle di Sole	21	13	34
delle Giudicarie	31	30	61
di Primiero	9	11	20
Ladino di Fassa	4	5	9
fuori Provincia	24	18	42
Trento	438	877	1315
<b>Totale complessivo</b>	<b>1067</b>	<b>1880</b>	<b>2947</b>

**Grafico 5.1 – Dipendenti provinciali potenzialmente interessati al telelavoro, rappresentazione percentuale**



A seconda delle esigenze (conciliazione/cura e/o distanza) il telelavoro presso l'amministrazione provinciale può essere diversamente articolato in considerazione delle modalità di svolgimento dell'attività, del luogo dove esso viene svolto e delle professionalità coinvolte ed è esplicitato nel seguente schema:



Entrando nel merito, le caratteristiche delle tre modalità proposte sono di seguito esplicitate:

***Telelavoro domiciliare***

E' utilizzato quando l'obiettivo del lavoro è ben definito e soprattutto verificabile a posteriori. Richiede capacità di autogestione e di mantenimento di rapporti interpersonali in forma scritta o utilizzando le tecnologie.

Di norma tale forma di lavoro a distanza è preferibile per personale con problemi di cura o di salute.

Presenta evidenti vantaggi per le persone con handicap fisici.

***Telelavoro in telecentri***

È preferibile per personale con problemi legati alla distanza tra luogo di residenza e di lavoro.

Le caratteristiche di tale forma di telelavoro, oltre all'avvicinamento dei dipendenti alle proprie abitazioni, consistono, per i responsabili, in una minore difficoltà di verifica delle prestazioni, nella modalità "tradizionale"; per le persone in minore "rischio" di sentirsi isolate.

La scelta per l'Amministrazione a favore di questa soluzione è dettata da alcuni elementi, quali ad esempio:

- la possibilità di individuare un luogo di lavoro nelle vicinanze delle abitazioni dei dipendenti;
- il raggiungimento di "economie di scala" nell'utilizzo di apparecchiature e di servizi comuni;
- la possibilità di realizzare un centro di lavoro condiviso" con altri enti e/o privati.

Le caratteristiche di tale forma di telelavoro sono, per l'amministrazione, considerabili più elastiche della precedente in quanto possono riguardare anche quelle figure dell'ente preposte ad avere contatti con il pubblico da dislocare sul territorio, ed inoltre, per la loro tipologia, hanno meno problemi di verifica delle prestazioni normalmente associati alle forme di telelavoro domiciliare.

### **Telelavoro mobile (o organizzativo o flexplace)**

Tale modalità organizzativa innovativa di telelavoro è specifica per personale altamente specializzato e autonomo e per alte professionalità con stretti rapporti fiduciosi con il responsabile o per i responsabili stessi (dirigenti e direttori), per periodi non necessariamente definiti a priori e legati a particolari progetti o attività.

Tale modalità di lavoro è rivolta al personale che usufruisce già della **flexibilità** dell'orario di lavoro, o quando la stessa è *intrinseca* al tipo di mansione svolta.

Si tratta di un'attività svolta fuori dalla sede con le seguenti caratteristiche:

- non è vincolato da un contratto o un accordo formale nel quale inscrivere la prestazione di lavoro svolta al di fuori dell'ufficio;
- i lavoratori interessati possono svolgere una parte (variabile) delle proprie attività in orari differenti da quelli tradizionalmente prestabiliti (*Flextime*) e/o eventualmente in luoghi diversi (*Flexplace*).

Attualmente tale modalità di telelavoro avviene nell'Amministrazione provinciale in maniera ufficiosa, e pertanto con tutti i *pro* ed i *contro* propri di attività non regolamentate.

La quantità di lavoratori che ricadono in questa ultima situazione è in costante crescita, proporzionalmente alla disponibilità di tecnologie e prassi che agevolano la remotizzazione delle attività lavorative. Il fenomeno è estremamente importante, poiché la diffusione del telelavoro mobile non soltanto è un buon indicatore della evoluzione nella telelavorabilità in genere ma può anche fungere da testa di ponte per quello domiciliare o in telecentri, per via della progressiva (ed indolore) abitudine dell'Amministrazione ad esso.

## **6. Articolazione dell'intervento e modalità di realizzazione**

A seguito dell'approvazione del progetto da parte della Giunta provinciale sarà attivato un **Gruppo di lavoro** interno che avrà il compito di realizzare il progetto stesso attraverso alcune fasi e strumenti di seguito esplicitati.

- Fase di preparazione – Step individuati:
  - rilevazione interessi e bisogni,
  - predisposizione progetto operativo,
  - verifiche su telelavorabilità e su strumenti tecnologici necessari,
  - percorsi formativi e di coaching diversificati tra responsabili e lavoratori,

- formalizzazione degli incarichi di telelavoro
- Fase di sperimentazione – Step individuati:
  - attivazione postazioni di telelavoro,
- Fase di stabilizzazione – Step individuati:
  - modellizzazione del percorso
  - modellizzazione degli strumenti
- Monitoraggio e valutazione – Step individuati:
  - monitoraggio delle attività svolte rispetto a: andamento della sperimentazione, individuazione dei punti di forza e aree di miglioramento,
  - valutazione misure implementate rispetto a: soddisfazione personale, impatto su organizzazione del singolo servizio e dell'organizzazione in generale

L'articolazione temporale del progetto è riassunta nella tabella che segue:

Tab. 6.1 Fasi del progetto

FASI	6 mesi	12 mesi	18 mesi	24 mesi	30 mesi	36 mesi
Fase di preparazione						
Fase di sperimentazione						
Fase di stabilizzazione						
Direzione e coordinamento						
Monitoraggio e valutazione						

Di seguito proponiamo in forma sintetica i contenuti e l'articolazione delle varie fasi, in base agli obiettivi da perseguire, soffermandoci però inizialmente sul ruolo e i compiti del Gruppo di lavoro che di fatto gestirà la realizzazione del progetto sperimentale.

## 6.1 Il Gruppo di lavoro

A salvaguardia di una buona gestione e riuscita del progetto, si è cercato di prevedere una struttura organizzativa composta da risorse interne che comprenda l'insieme delle conoscenze e delle competenze necessarie per una regia attenta al raggiungimento del risultato e al coordinamento delle risorse. Il governo del progetto nel complesso e il presidio del processo realizzativo sarà garantito da un team di progetto: il Gruppo di lavoro.

Il gruppo di lavoro sarà composto da:



- dott.ssa Paola Borz, direttore dell'Ufficio Gestione e organizzazione del Servizio per il Personale, con il ruolo di coordinatore;
- dott. Italo Della noce, direttore dell'Ufficio controllo tecnico, gestionale e programm. del Siep del Dipartimento innovazione e ICT come referente, in particolare, per parte tecnologica;
- dott.ssa Stefania Allegretti, funzionaria del Servizio per il Personale e Referente per la conciliazione e attuale responsabile del telelavoro;
- dott.ssa Michela Bombardelli, funzionaria del Servizio per il Personale per la parte di analisi dei dati raccolti con i questionari;
- dott.ssa Sandra Visintainer, dirigente del Servizio per il Personale;
- il dirigente o suo sostituto del Servizio Edilizia pubblica e logistica, competente per la riorganizzazione degli edifici e degli spazi provinciali, nonché per gli arredi;
- la Presidente o sua delegata del Comitato pari opportunità della Provincia;
- un rappresentante di TSM per coordinare l'attività di formazione e coaching.

Il gruppo di lavoro avrà in sintesi il compito di:

- garantire la coerenza del progetto rispetto alla strategia organizzativa e alle finalità dello stesso;
- definire l'articolazione dei contenuti delle fasi di progetto compresa la ricaduta sull'attività amministrativa ordinaria;
- definire il ruolo e i compiti di eventuali collaboratori interni ed esterni chiamati al coordinamento strategico, alla supervisione e alla realizzazione di tutte le attività previste.

Il gruppo di lavoro si avvarrà inoltre delle strutture provinciali di volta in volta necessarie e in particolare:

- dell'Ufficio stampa, per la "comunicazione" del progetto
- di TSM per la realizzazione della formazione
- del Nucleo prevenzione e sicurezza per le tematiche inerenti.

## **6.2 Fase di preparazione:**

Questa fase ha un triplice scopo:

- (a) raccogliere ed elaborare le informazioni in merito all'interesse e a bisogni di dipendenti e responsabili;
- (b) definire e predisporre il progetto operativo;
- (c) definire e predisporre tutti gli strumenti utili alla realizzazione della sperimentazione.

(a) Per quanto riguarda il primo punto, l'indagine di rilevazione dell'interesse e dei bisogni riguarderà sia il personale sia dirigenti e direttori. A tale scopo sono stati previsti due distinti questionari<sup>21</sup> che intendono cogliere da una parte caratteristiche e bisogni dei potenziali telelavoratori e telelavoratrici e, dall'altra, gli orientamenti organizzativi, le necessità di supporto al cambiamento e le prospettive di sviluppo dell'organizzazione attraverso chi concretamente governa le strutture.

---

<sup>21</sup> Copia della bozza dei questionari è allegata al progetto (Allegato 4 e allegato 5).

Entrando nello specifico:

- sarà somministrato a tutto il personale provinciale un questionario informatizzato che ha l'obiettivo di cogliere l'interesse del personale provinciale a svolgere parte della propria attività in telelavoro, le necessità, che motivano tale interesse, le aspettative e le preoccupazioni rispetto alla nuova modalità lavorativa, la valutazione delle attività svolte effettivamente telelavorabili.

Il questionario è suddiviso in due "percorsi" che si differenziano in base alla dichiarazione di interesse o meno a svolgere attività lavorative in telelavoro. Alcune domande, di carattere più generale e di conoscenza delle caratteristiche del personale, sono tuttavia uguali per tutti/e i/le dipendenti.

- È stato predisposto un questionario per dirigenti e direttori al fine di raccogliere informazioni in merito all'orientamento verso il telelavoro, alla valutazione delle attività telelavorabili nella struttura governata, degli strumenti e dei supporti ritenuti importanti per poter gestire l'esperienza del telelavoro, delle aspettative di miglioramento organizzativo e delle ipotesi in merito a possibili criticità da affrontare.

(b) Le informazioni raccolte saranno utili per definire e predisporre il progetto operativo nel dettaglio. In particolare lo scopo del progetto operativo è l'individuazione e la pianificazione degli ambiti di intervento. Le misure di telelavoro previste saranno infatti introdotte progressivamente in tutte le strutture, in quanto si tratta di un'innovazione che necessita di un processo di accompagnamento, formazione e implementazione/stabilizzazione degli strumenti organizzativi e gestionali necessari, ecc. Sarebbe dunque impossibile implementare il telelavoro contemporaneamente in ogni ambito lavorativo dell'ente provincia.

(c) Parte degli strumenti utili alla realizzazione della fase sperimentale sono già stati impostati, definiti e sono allegati al presente documento. Si tratta dei questionari per la rilevazione degli interessi al telelavoro di dipendenti e responsabili, di cui al punto (a); della bozza di linee guida<sup>22</sup> che saranno consegnate a tutto il personale interessato e che contengono indicazioni quali: i diritti e doveri dei telelavoratori, la dotazione informatica utilizzata, gli arredi forniti, il sistema dei controlli, le indicazioni riguardo la telelavorabilità delle mansioni assegnate, ecc.; dello schema di autocertificazione sulla messa a norma degli impianti<sup>23</sup>. E' poi stata predisposta la bozza del modello di richiesta del telelavoro<sup>24</sup>.

Gli altri due step fondamentali della fase di preparazione sono:

- la programmazione di dettaglio e l'avvio dei percorsi di formazione (si veda paragrafo 6.7 sul ruolo della formazione)
- la formalizzazione degli incarichi di telelavoro, fondamentale per dare avvio alla sperimentazione vera e propria.

Per quanto riguarda la formazione, il gruppo di lavoro si avvarrà, come anticipato, del supporto di TSM. Un'indicazione di massima dell'articolazione delle attività formative e di coaching previste è riportata nel citato paragrafo 6.7.

Le procedure e la tempistica per la formalizzazione degli incarichi sarà invece argomento di elaborazione del gruppo di lavoro. Come riportato precedentemente, va però sottolineato che alcuni strumenti utili a tale scopo sono già stati sostanzialmente definiti dal gruppo di progetto ed allegati al presente progetto.

**Tempi previsti:** 6 mesi di attività.

---

<sup>22</sup> Allegato 6.

<sup>23</sup> Allegato 7.

<sup>24</sup> Allegato 8.

### 6.3 Fase di sperimentazione

È la fase dedicata alla sperimentazione vera e propria delle modalità di telelavoro. In questa fase sarà fondamentale l'attività di monitoraggio per cogliere non solo gli aspetti positivi ma soprattutto le possibili fonti e cause di criticità per poter intervenire puntualmente e trovare soluzioni adeguate. I risultati della sperimentazione saranno utili per la pianificazione delle successive fasi di ampliamento del progetto a tutte le strutture della PAT, fino alla messa a regime di tutte le postazioni di telelavoro previste, domiciliari e da telecentro.

Durante questa fase potranno essere pianificate alcune attività formative di supporto allo scopo di fornire le competenze e le conoscenze sia sul versante tecnico-informatico e strumentale, sia su quello delle competenze trasversali utili ad uno sviluppo professionale (per i/le dipendenti) e gestionale-manageriale (per i/le responsabili) maggiormente efficace.

Il progetto prevede la realizzazione di 200 postazioni di telelavoro, tra telecentri e telelavori domiciliari, suddivise in tre periodi successivi. La suddivisione in più step di sperimentazioni è dettata dalla necessità di presidiare al meglio il processo ottimizzando tutte le possibilità di favorire il miglioramento e il cambiamento organizzativo.

Sarà il gruppo di lavoro a stabilire la numerosità di postazioni attivate nei tre step previsti. Indipendentemente dallo step di partenza sarà garantito ad ogni gruppo almeno due anni di sperimentazione se alla fine del primo anno sarà verificata la riuscita del progetto individuale di telelavoro

Tab. 6.2 Schema attuazione fase di sperimentazione del telelavoro

Attuazione fase di sperimentazione del telelavoro

FASI	6 mesi	12 mesi	18 mesi	24 mesi	30 mesi	36 mesi
primo gruppo sperimentale	preparazione	sperimentazione		prolungamento se sperimentazione positiva		
secondo gruppo sperimentale		preparazione	sperimentazione		prolungamento se sperimentazione positiva	
terzo gruppo sperimentale			preparazione	sperimentazione		prolungamento se sperimentazione positiva

**Tempi previsti:** Ognuno dei tre periodi di sperimentazione avrà una durata minima di 12 mesi

## 6.4 Fase di stabilizzazione

Questa fase ha l'obiettivo di arrivare a modellizzare il percorso e gli strumenti e permetterà di affinare la strumentazione utilizzata creando i presupposti per la stabilizzazione delle misure di telelavoro sperimentate all'interno dell'Amministrazione.

Sarà effettuata un'analisi delle diverse tipologie di telelavoro realizzate e delle ricadute delle stesse sull'ente nel complesso. Questo avverrà anche attraverso la conclusione dell'attività di monitoraggio e valutazione, con la produzione di un documento di sintesi dei risultati, che sarà presentato alla Giunta provinciale assieme al piano di stabilizzazione delle misure di telelavoro e agli strumenti definiti, che saranno successivamente presentati alle organizzazioni sindacali.

Saranno inoltre pianificati eventuali piani di diffusione delle buone prassi individuate sia verso l'interno sia verso l'esterno, in un'ottica di supporto alle realtà locali che intendono sviluppare strategie di flessibilizzazione del lavoro in accordo con le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di quelli lavorativi.

**Tempi previsti:** 6 mesi

## 6.5 Monitoraggio e valutazione

Le attività di **monitoraggio** saranno trasversali a tutto il periodo di realizzazione del progetto. Serviranno principalmente a monitorare lo stato di avanzamento e andamento della sperimentazione, focalizzare punti di forza e aree di miglioramento, la soddisfazione dei beneficiari e i risultati dei servizi coinvolti e dell'ente pubblico nel suo complesso.

Si ipotizza di svolgere l'azione di monitoraggio attraverso i seguenti strumenti:

- **Focus group**

Saranno realizzati periodicamente focus group con gruppi campione rappresentativi del personale che svolgerà attività in telelavoro, con gruppi misti telelavoratori/trici e colleghi/e che non hanno modificato la loro modalità lavorativa, con gruppi di responsabili diretti e di struttura.

Focus group di monitoraggio e valutazione	8 ore di gruppo (con gruppi campione significativi per numero e rappresentatività rispetto a tipologie di lavoro, professionali, di telelavoro, ecc.)
---	--

- **Questionari di soddisfazione**

Saranno predisposti due questionari di soddisfazione, uno per i/le dipendenti e uno per i/le responsabili. I questionari saranno costruiti a partire da quelli predisposti per cogliere l'interesse a partecipare alla sperimentazione in modo da avere variabili confrontabili nel tempo che indichino come si sono evoluti i bisogni, le motivazioni e la soddisfazione dei/le partecipanti.

Si ipotizza di dare attenzione agli indicatori utili a comprendere:

- la qualità delle prestazioni

- l'impatto della sperimentazione sul gruppo di colleghi e colleghe che rimangono sul posto di lavoro
- la capacità di telelavoratori e telelavoratrici di definire confini tra la loro vita personale, la sfera familiare e quella lavorativa
- le resistenze o gli elementi favorevoli al cambiamento nella struttura di appartenenza
- l'adeguatezza della strumentazione tecnologica e del servizio di assistenza nella soluzione dei problemi tecnici.

La **valutazione** del progetto sarà articolata in tre momenti principali:

- prima della fase di realizzazione
- in itinere
- a conclusione della fase di sperimentazione.

Saranno utilizzate:

- le informazioni raccolte con gli strumenti di monitoraggio rivolti a dipendenti e responsabili per cogliere la soddisfazione dei soggetti coinvolti a vario titolo e monitorare il raggiungimento dei risultati prefissati;
- gli indicatori di risultato di servizio e/o struttura individuati da dirigenti e direttori, al momento di iniziare il processo per partecipare alla sperimentazione;
- gli indicatori di risultato dell'organizzazione individuati dal gruppo di lavoro durante la fase di preparazione.

Il gruppo di lavoro individuerà la/le persona/e a cui affidare le attività di monitoraggio e valutazione, che dovrà garantire un ruolo di terzietà rispetto all'Amministrazione.

**Tempi previsti:** le attività di monitoraggio e valutazione saranno trasversali a tutta la durata del progetto sperimentale.

## **6.6 Direzione e coordinamento**

Come indicato precedentemente sarà il Gruppo di lavoro interno a curare la realizzazione del progetto e quindi ad occuparsi della direzione e del coordinamento di tutte le attività da implementare.

Nell'arco del periodo di realizzazione del progetto saranno programmati incontri periodici del Gruppo di lavoro per l'aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto; per la definizione e/o la modifica delle linee di indirizzo adottate per la realizzazione delle azioni e nella rendicontazione delle attività svolte anche in termini di spesa; per la restituzione dei risultati dei monitoraggi effettuati; per la condivisione della programmazione delle attività e su tutti gli argomenti di diretta competenza del gruppo.

A questi incontri potranno essere invitati a partecipare referenti di strutture provinciali o comunque persone con competenze specifiche rispetto all'argomento all'ordine del giorno. In linea generale, le riunioni saranno convocate su proposta della coordinatrice di progetto.

**Tempi previsti:** le attività di direzione e coordinamento saranno trasversali a tutta la durata del progetto sperimentale.

## 6.7 Il ruolo della formazione

Per sostenere le persone coinvolte direttamente (il personale) e indirettamente (i/le responsabili) nel processo di cambiamento organizzativo che la sperimentazione metterà necessariamente in atto, sono previsti e saranno realizzati interventi di formazione e di coaching di gruppo e individuali con il supporto di persone esperte durante tutta la durata del progetto, individuate e coordinate da TSM nell'ambito della formazione trasversale già prevista annualmente, rivolte quindi sia al personale sia a tutti/e i/le responsabili delle strutture che parteciperanno alla sperimentazione, e in casi specifici e per specifiche questioni, anche a colleghi e colleghe.

Per quanto concerne le attività formative e di coaching/accompagnamento si ipotizzano i seguenti percorsi:

<b>Percorsi formativi e di accompagnamento:</b>	<b>Ore individuali e di gruppo</b>
Rinforzo delle competenze di base e delle competenze professionali	4 ore di gruppo
Strumenti e tecniche per lo sviluppo di percorsi professionali	8 ore di gruppo
Accompagnamento allo sviluppo di conoscenze e competenze lavorative	12 ore di gruppo (3 incontri di 4 ore)
Governo del cambiamento e della valorizzazione di collaboratori e collaboratrici	12 ore di gruppo (3 incontri di 4 ore)
Coaching e accompagnamento individuale o per piccoli gruppi	120 ore da utilizzare "al bisogno" (circa 40 per step di sperimentazione)

### ○ **Rinforzo delle competenze di base e delle competenze professionali**

Saranno trattati e approfonditi:

- i contenuti informatici e di sicurezza propedeutici allo svolgimento dell'attività di telelavoro.
- i contenuti di tipo tecnico-professionale riferiti alle procedure di remotizzazione del lavoro.

Questo tipo di formazione sarà gestita da personale interno e realizzata in base alle effettive esigenze di telelavoratori e telelavoratrici.

### ○ **Strumenti e tecniche per lo sviluppo di percorsi professionali**

Finalità del percorso è condividere tecniche e strumenti utili a individuare e costruire percorsi individuali di sviluppo professionale. Le situazioni di cambiamento e di transizione sul lavoro sono occasioni importanti per favorire e sostenere la progettazione di percorsi di sviluppo professionale che tengano conto delle esperienze e delle competenze maturate dalle persone. Il contesto di gruppo poi permette la costruzione di uno spazio di confronto in cui ognuno può rivedere alcune delle proprie caratteristiche nell'esperienza portata, individuando strumenti e risorse a cui non aveva avuto accesso precedentemente.

- **Accompagnamento allo sviluppo di conoscenze e competenze lavorative**

Le persone saranno accompagnate nell'analisi di tematiche inerenti il ruolo e la posizione lavorativa, quali la responsabilità, le relazioni, l'efficacia delle prestazioni del servizio, la gestione delle complessità e del tempo di lavoro e individuale, e così via, con interventi mirati al rafforzamento del sé e del proprio posizionamento in ruolo e al miglioramento dell'inserimento nella realtà organizzativa in fase di cambiamento.

Il percorso sarà articolato in 3 incontri di 4 ore. Il primo incontro è previsto nella fase di preparazione, e comunque prima di iniziare la sperimentazione vera e propria, gli altri due nella fase di sperimentazione.

- **Governo del cambiamento e della valorizzazione di collaboratori e collaboratrici**

Saranno approfonditi strumenti e tecniche per la gestione del cambiamento organizzativo collegato ai processi di valorizzazione delle differenze e dello sviluppo delle potenzialità delle risorse umane.

Il percorso sarà articolato in 3 incontri di 4 ore. Il primo incontro è previsto nella fase di preparazione, e comunque prima di iniziare la sperimentazione vera e propria, gli altri due nella fase di sperimentazione.

- **Coaching e accompagnamento individuale o per piccoli gruppi**

Saranno messe a disposizione alcune ore di coaching individuale o per piccoli gruppi che saranno utilizzabili per percorsi di accompagnamento ad hoc e che hanno la finalità di favorire cambiamenti organizzativi in un'ottica di miglioramento delle relazioni e dei servizi offerti.

## **7. Costi**

Nella parte relativa alla simulazione dell'introduzione del telelavoro in una struttura della Provincia abbiamo già analizzato quali sono i costi, tra l'altro come si ricorda, ammortizzabili al 50% già il primo anno, per le postazioni informatiche e gli arredi. Vediamo ora di riprenderli nello specifico, ricordando però che soprattutto per quanto riguarda la parte tecnologica l'offerta e le opportunità sono in continuo cambiamento e che quindi nel corso del progetto potranno essere modificate la strumentazione e i programmi offerti.

Nel definire i costi per la realizzazione del progetto qui presentato sono stati considerati tre capitoli di spesa:

- costi per l'attivazione informatica della postazione di telelavoro,
- costi per gli arredi,
- costi per la formazione.

Il budget è stato definito con il supporto dei Servizi di riferimento per voce di spesa che hanno fornito le informazioni utili allo scopo.

Va evidenziato che è già in corso all'interno dell'Amministrazione un processo di sostituzione dei personal computer attualmente in dotazione con pc portatili forniti di docking station.

## 7.1 Costi per una postazione di telelavoro

<b>Tabella riepilogativa costi postazione di lavoro per Telelavoro</b>			
<b>PCL3 - Fujitsu Lifebook E780 i3-330, 2GBRam, 320GBHD</b>	€ 348,24	canone	(noleggio/mensile €29,02*12)
System Management	€ 879,53	canone	Annuo
Servizio di Asset Management	€ 19,20	Una tantum	registrazione pdl in "Inventario centralizzato SIEP"
<b>STL1 - Stampante locale LaserJet B/N Lexmark E260</b>	€ 65,04	canone	(noleggio/mensile €5,42*12)
Toner nero	€ 83,00	acquisto	materiale di consumo
2a docking station	€ 100,00	acquisto	stimato/mediato fra altri modelli acquistati
Video LCD19" (da collegare a docking-station)	€ 57,60	canone	(noleggio/mensile €4,80*12)
VPN SSL (1 utente) - con ADSL già disponibile presso l'utente	€ 400,00	canone	TLC-161° canone annuo
	€ 200,00	Una tantum	U.T. (costo attivazione VPN)
IMAC installazione (nel caso si superasse npdl*1,75)	€ 14,96	acquisto	
<b>Totale costi annuali</b>	<b>€ 1.750,41</b>		
<b>Totale costi una tantum</b>	<b>€ 417,16</b>		
<b>Totale</b>	<b>€ 2.167,57</b>		

<b>Costo postazione fissa standard utenza provinciale</b>		
<b>PCD4 - Miditower, Dual Core, 2GBRam, LCD 19" 4:3</b>	€ 266,28	(noleggio/mensile €22,19*12)
System Management (in gestione)	€ 879,53	Annuo
Servizio di Asset Management	€ 19,20	registrazione pdl in "Inventario centralizzato SIEP"
IMAC installazione (nel caso si superasse npdl*1,75)	€ 14,96	
<b>Totale costi annuali</b>	<b>€ 1.179,97</b>	



## 7.2 Costi per gli arredi

<b>Materiale</b>	<b>Costo</b>
Sedia di lavoro con le caratteristiche previste nell'allegato 34 del d.lgs 81:	Euro 148 + iva
Lampada (eventuale)	Euro 62 + iva
Scrivania (eventuale)	Euro 232 + iva

## 7.3 Costi per la formazione

Non vi sono costi aggiuntivi per l'Amministrazione in quanto la formazione prevista in tale progetto verrà svolta da TSM attraverso la c.d. Formazione trasversale con fondi già iscritti annualmente.

## Bibliografia

CCPL 2002-2005 dd. 20.10.2003

DGP 7 luglio 2011, n. 1510, *Approvazione del documento "Una strategia di Legislatura per l'innovazione sui servizi abilitata dall'Information & Communication Technologies (ICT) - Relazione finale fase di Assessment e pianificazione - Aree di innovazione di servizio, infrastrutture abilitanti e iniziative progettuali" e modifica Gruppo di Lavoro per il coordinamento strategico e di sistema delle politiche pubbliche in materia di innovazione abilitata dall'ICT.*

DGP 22 luglio 2011, n. 1574, *Contenimento e razionalizzazione delle spese di funzionamento di comitati e commissioni.*

DGP 30 dicembre 2010, n. 3092, *Direttive alle strutture provinciali in materia di contenimento e razionalizzazione della spesa.*

Di Giusto p., Dalla V., Pazzi I., *Il telelavoro presso la regione Emilia-Romagna, materiali cartacei*

Di Nicola P., De Masi D, *La Risposta All'inquinamento? Il Telelavoro*, 2005, [www.Dinicola.it/Telela/Inquinamento](http://www.Dinicola.it/Telela/Inquinamento).

Il Trentino, *L'interazione telematica e il Trentino digitale. Fibra ottica, wireless, Codice...*, anno XLVII, n. 309, pagg. 9-11.

LP n. 1 del 2 marzo 2011, *Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità.*

LP 27/2010:

Mazzerò R., Silvestro C.; *L'introduzione del telelavoro nella pubblica amministrazione: dalla Bassanini ter all'accordo quadro nazionale*, in *Diritto&Diritto*, febbraio 2001

Poggio B., Murgia A., De Bon M., *Interventi organizzativi e politiche di genere*, 2010, Carocci, Roma

Riva E., *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*, Milano, Vita e Pensiero, 2009

Zingarelli D., *Il telelavoro per la qualità e l'innovazione delle PP.AA.*, in *Il benessere organizzativo in sanità tra efficienza e conciliazione. Materiale didattico del convegno (Trento, 12 maggio 2011)*, Provincia autonoma di Trento - Azienda provinciale per i servizi sanitari.

## Sitografia

[www.comuniclab.it](http://www.comuniclab.it)

[www.familyaudit.it](http://www.familyaudit.it)

[www.sunearthtools.com](http://www.sunearthtools.com)  
[www.telelavoro-italia.com](http://www.telelavoro-italia.com)  
[www.telelavoro.it](http://www.telelavoro.it)  
[www.pmi.it/lavoro-e-imprenditoria](http://www.pmi.it/lavoro-e-imprenditoria)  
[www.telelavoro.formez.it/](http://www.telelavoro.formez.it/)

## **Allegati**

- Allegato 1** Questionario di monitoraggio esperienza pregressa per telelavoratori e telelavoratrici
- Allegato 2** Questionario di monitoraggio esperienza pregressa per responsabili
- Allegato 3** Bozza di circolare per telelavoro mobile
- Allegato 4** Bozza questionario per rilevazione interesse al telelavoro per dipendenti
- Allegato 5** Bozza questionario per rilevazione interesse al telelavoro per responsabili
- Allegato 6** Bozza Linee guida
- Allegato 7** Schema autocertificazione
- Allegato 8** Bozza modello richiesta telelavoro