

# Il progetto TelePAT e la sua evoluzione

A cura del Servizio per il personale

## 1. Introduzione

Il progetto TelePAT è stato avviato nel 2011 su stimolo dalla Giunta provinciale che ha assegnato al Servizio per il personale l'obiettivo di promuovere il telelavoro in particolare nella forma domiciliare.

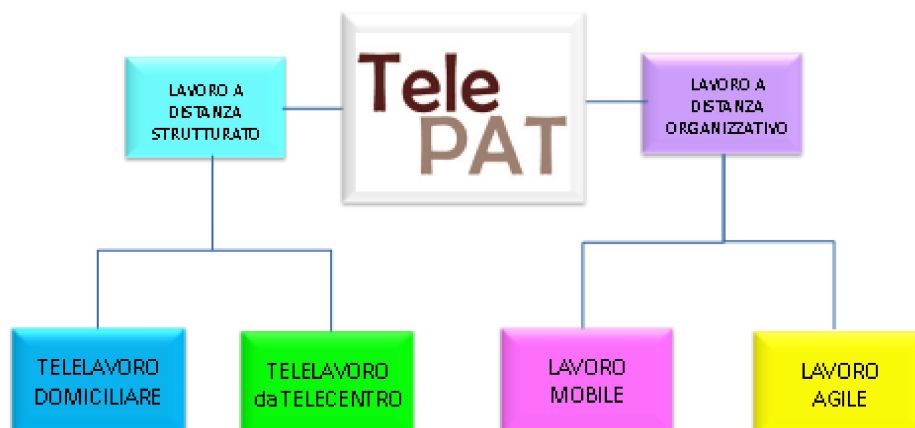
Sulla base degli incoraggianti risultati raggiunti dalle esperienze “pilota” precedentemente avviate dalla Provincia autonoma di Trento (telecentro di Rovereto e di Borgo Valsugana) e presso altri enti del territorio provinciale (Azienda provinciale per i servizi sanitari, Fondazione Kessler), l'obiettivo principale di questo progetto è stato quello di adottare politiche di gestione del capitale umano che permettano 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.

Considerando che l'obiettivo prioritario della Provincia autonoma di Trento è il continuo miglioramento dei servizi resi al cittadino-utente, con il contenimento dei relativi costi di funzionamento tramite economie di gestione, il progetto TelePAT 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 cui è necessario 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*.

In questa cornice il telelavoro, nelle sue diverse forme, ossia in modalità strutturata o organizzativa (figura 2), 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, 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 riferimento.

Figura 1: Modalità di lavoro a distanza attivate con il progetto TelePAT



Di seguito, in sintesi, i passaggi chiave dell'evoluzione del progetto TelePAT nella Provincia di Trento:.

Figura 2: I principali snodi temporali del progetto TelePAT

### Gli step del progetto



## 2. Analisi del contesto organizzativo

### 2.1 Assi strategici del progetto

A partire dall'obiettivo dato dalla Giunta provinciale per lo sviluppo del telelavoro nell'ente pubblico, grazie al lavoro sinergico di un gruppo di lavoro con esperienza nei diversi ambiti strategici per la riuscita del progetto (gestionale, organizzativo, tecnico, formativo), è stato elaborato uno studio di fattibilità che ha valorizzare alcuni delle sfere di investimento e sviluppo promossi nella legislatura del tempo. Sono stati quindi identificati alcuni assi di analisi ed orientamento, sui quali si sono basate le finalità progettuali.

Per definire le linee guida di sviluppo del progetto TelePAT e delle successive implementazioni, è stata quindi condotta un'analisi del contesto organizzativo, articolata a partire da alcuni obiettivi strategici per l'ente.

L'analisi si è pertanto concentrata su:

- 1) **Riduzione dei costi di gestione:** sono stati rilevati i costi/risparmi ottenibili attraverso la simulazione dell'introduzione del telelavoro in una struttura campione;
- 2) **Conciliazione:**
  - a) è stata fatta l'analisi delle caratteristiche del personale provinciali (composizione, provenienza, carichi di cura/familiari, tipologia di orario, ecc)
  - b) è stato costruito e somministrato un questionario a telelavoratori e telelavoratrici del telecentro pilota avviato nel 2002 e ai/lle loro responsabili, con un particolare focus dedicato alla rilevazione di eventuali problemi legati a percezioni di isolamento e/o non valorizzazione rispetto al personale in servizio in sede;
- 3) **I.C.T.:** sono state prese in considerazione le potenzialità delle dotazioni tecnologiche aziendali e sono state studiate nuove strumentazioni tecnologiche, informatiche e gestionali;
- 4) **Comunità/ambiente:** sono state valiate le possibili ricadute sull'ambiente (attraverso il calcolo della minore emissione di anidride carbonica), e sulle comunità di riferimento, sia attraverso la possibilità di collaborazioni con altri enti sul territorio (convenzioni e/o concessioni di spazi in comodato d'uso per l'attivazione di tele centri) sia valutando gli effetti positivi di una maggiore presenza sui territori dell'amministrazione e delle persone (in termini di più tempo da "vivere" nella propria comunità).

A questi quattro assi strategici, durante la prima fase di sperimentazione (2012-2013) sono stati individuati altri 2 ambiti di azione: l'**Age management**, attraverso la somministrazione di un questionario e l'organizzazione di focus group che hanno coinvolto alcune categorie di dipendenti provinciali, e **soprattutto il forte supporto alla micro innovazione organizzativa**.

Figura 3: Gli assi strategici del progetto TelePAT



### 2.1.1 Riduzione dei costi di gestione

Per determinare in modo puntuale quali potevano essere i risultati in termini di costi, è stata simulata l'introduzione del telelavoro presso una struttura provinciale. E' stato scelto il Servizio per il personale, in quanto 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 residenti fuori Trento, con attività telelavorabili, con interesse a lavorare a distanza e carichi di cura "consistenti". 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.

La simulazione ha confermato la possibilità di implementare il telelavoro con costi ammortizzabili in un periodo relativamente breve, considerando solo i risparmi dei costi di gestione del personale, senza tener conto di quello che si sarebbe potuto 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 si può avvalere di spazi condivisi su giorni turnati, così come succede nell'organizzazione e nell'accesso ai telecentri.

### 2.1.2 Conciliazione

L'Amministrazione provinciale negli ultimi anni ha investito molto nelle politiche familiari e di conciliazione vita-lavoro promuovendo azioni di sistema che coinvolgono tutto il territorio provinciale ed oltre. Nel 2009, attraverso il Servizio per il personale, la Provincia Autonoma di

Trento ha aderito alla certificazione “Family Audit”<sup>1</sup> e ha presentato, nel Piano di attuazione da realizzare nel triennio 2009-2011, la stesura del progetto sul telelavoro. Il Family Audit è uno strumento manageriale che contribuisce a promuovere un cambiamento culturale e organizzativo all’interno delle organizzazioni, e consente alle stesse di adottare politiche di gestione del personale orientate al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie, alla conciliazione dei tempi di vita – lavoro, realizzando nel contempo un adeguato bilanciamento tra gli interessi dell’organizzazione e quelli del lavoratore

Con l’obiettivo di cogliere al meglio le esigenze di conciliazione del personale della Provincia, e comprendere come il telelavoro possa agevolarle, sono state analizzate le caratteristiche del personale stesso, da un lato elaborando le informazioni presenti nella banca dati utilizzata per la gestione del personale, dall’altra monitorando la soddisfazione e la valutazione dell’esperienza svolta dal personale già in telelavoro e dai/lle loro responsabili.

### ***2.1.3 ICT e nuove tecnologie***

Il Trentino è stato recentemente cablato e si è puntato molto 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 applicazioni utilizzate (PiTRE, ...) e create ad hoc (e-work), permettono una reale possibilità di lavorare a distanza come se si fosse in ufficio. Nel contempo il telelavoro può pure essere utilizzato per “sperimentare” nuove applicazioni.

### ***2.1.4 Ambiente/Comunità***

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

Sono stati fatti degli incontri con l’Azienda provinciale per i servizi sanitari per cercare di condividere buone prassi, nonché per l’eventuale gestione “condivisa” di telecentri sul territorio.

### ***2.1.5 Age Management***

Nel dicembre 2013 la Provincia autonoma di Trento ha somministrato ai propri dipendenti un questionario, in collaborazione con l’Università cattolica del Sacro Cuore di Milano, al fine di rilevare l’impatto dei processi di invecchiamento sulla qualità dell’esperienza al lavoro. A questa rilevazione sono seguiti sei Focus Group per raccogliere percezioni, atteggiamenti, e proposte di miglioramento della qualità del lavoro con la lente dell’età, del genere, del ruolo e della funzione. Dall’analisi dei dati è stato elaborato un indice di qualità dell’invecchiamento al lavoro. Fra le diverse variabili elaborate, è stato preso in considerazione anche il lavoro a distanza, sia come elemento che contribuisce a migliorare la percezione della qualità dell’invecchiamento al lavoro,

---

1 La certificazione Family audit viene rilasciata dalla Provincia autonoma di Trento, attraverso l’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili. Per ulteriori informazioni [www.familyaudit.it](http://www.familyaudit.it)

sia come elemento che contribuisce al benessere personale e organizzativo per chi già ne usufruisce.

### **2.1.6 Micro innovazione organizzativa**

È l'asse strategico che ha sostenuto e consolidato lo sviluppo del lavoro a distanza come strumento organizzativo superando la dimensione di puro strumento di conciliazione tra vita e lavoro.

Da subito, con l'avvio della sperimentazione, è apparso chiaro che lavoratori e lavoratrici particolarmente motivati a lavorare a distanza per gli importanti benefici che ne ricavano, contribuivano attivamente a trovare e proporre soluzioni organizzative per superare vincoli e criticità rispetto alla possibilità di pianificare e gestire le attività da svolgere in ufficio e a distanza, a rendere fluidi i processi di lavoro, a favorire la collaborazione con colleghi e colleghe, i servizi offerti all'utenza, e così via. Sono quindi state messe sotto osservazione, nei momenti di monitoraggio e d'aula, le buone prassi di micro innovazione organizzativa.

## **3. Il lavoro agile e il telelavoro mobile nella Provincia autonoma di Trento**

Nel 2015 è stato sottoscritto un accordo con le organizzazioni sindacali, in base al quale il lavoro a distanza viene portato a sistema come modalità di lavoro.

La conclusione della fase sperimentale del progetto TelePAT ha visto il raggiungimento degli obiettivi strategici precedentemente evidenziati; il Piano strategico per la pianificazione e lo sviluppo del capitale umano, approvato dalla Giunta provinciale, ha previsto l'estensione progressiva del numero di postazioni in telelavoro, in coerenza con le richieste del personale e le esigenze dell'amministrazione. La Provincia ha inteso promuovere lo sviluppo di nuove forme di lavoro a distanza che possono offrire vantaggi nell'organizzazione delle attività, possano incrementare la *work life balance*, e nel contempo migliorare i servizi offerti al cittadino. Nasce così TelePAT 2.0, che stabilizza le forme di lavoro a distanza già sperimentate, telelavoro domiciliare, da telecentro e telelavoro mobile, e avvia la sperimentazione del lavoro agile..

### **3.1 Il lavoro agile**

Il "Lavoro agile", nella nostra esperienza, è il saltuario svolgimento a giornata intera o a ore, dell'attività lavorativa al di fuori dei locali dell'Amministrazione, tramite l'uso di tecnologie informatiche in remoto.

Questa modalità di lavoro garantisce una flessibilità rispetto al luogo di svolgimento dell'attività lavorativa per un numero limitato di ore mensili. In questa fase sperimentale del progetto, il "lavoro agile" può essere richiesto solo dal personale provinciale a tempo indeterminato, appartenente alla categoria D, con elevato livello di autonomia, inquadrato nei comparti di contrattazione della Provincia Autonoma di Trento, che presta servizio presso le strutture della Provincia stessa, con rapporto di lavoro a tempo pieno e che abbia superato il periodo di prova.

Il lavoro agile si deve svolgere in un luogo idoneo, dotato di rete ADSL, che consenta il pieno esercizio della propria attività lavorativa in condizioni di riservatezza e sicurezza, anche dal

punto di vista dell'integrità fisica delle apparecchiature in dotazione, seguendo i criteri e le modalità stabilite dall'Amministrazione.

### 3.2 Il telelavoro mobile

Il "Telelavoro mobile" risponde ad esigenze di flessibilità organizzativa e personale di dirigenti e direttori/trici senza essere vincolato da una definizione rigida dei tempi, dei luoghi e dei modi di prestazione dell'attività. È una modalità di lavoro rivolta al personale che usufruisce già della **flessibilità** dell'orario di lavoro, in quanto **intrinseca** al tipo di mansione svolta.

Tale modalità dà la possibilità ai/alle dirigenti e ai/alle direttori/trici a tempo pieno di svolgere la propria attività in tempi e luoghi diversi dalla propria postazione lavorativa per un massimo di 36 ore mensili. In particolari situazioni organizzative temporanee l'Amministrazione, su richiesta motivata, può autorizzare l'aumento del monte ore massimo mensile, purché tale elevazione non sia superiore alla prestazione contrattuale minima prevista.

Figura 4: le caratteristiche delle modalità di lavoro a distanza smart presenti nella PAT

TelePAT 2.0	
Lavoro mobile	Lavoro agile
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>È la modalità di lavoro per rispondere ad</b> esigenze di flessibilità organizzativa e personale dei <b>dirigenti e dirett@</b> senza essere vincolato da una definizione rigida dei tempi, dei luoghi e dei modi di prestazione dell'attività</li><li>✓ <b>36 ore mensili</b></li><li>✓ <b>Formazione obbligatoria</b> in materia di sicurezza</li><li>✓ <b>Flessibilità spaziale</b> sulla base di precise policy aziendali</li><li>✓ <b>Concesso a cadenza quadrimestrale</b> in seguito a richiesta del dipendente con autorizzazione del responsabile superiore</li><li>✓ <b>Modalità stabilizzata</b> con accordo decentrato</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ È la modalità di lavoro simile al telelavoro mobile <b>per figure professionali con attività non routinarie ed esigenze di flessibilità organizzativa (categoria D base ed evoluto)</b></li><li>✓ già in possesso di pc portatile dell'Amministrazione</li><li>✓ <b>21 ore mensili</b></li><li>✓ <b>Orario di lavoro invariato</b></li><li>✓ Concesso eventuale <b>straordinario</b></li><li>✓ <b>Formazione obbligatoria</b> in materia di sicurezza</li><li>✓ <b>Flessibilità spaziale</b> sulla base di precise policy aziendali</li><li>✓ <b>Concesso a cadenza quadrimestrale</b> in seguito a richiesta del dipendente con autorizzazione del responsabile superiore</li><li>✓ <b>Modalità ancora in fase di sperimentazione</b></li></ul>

### 3.3. Le policy per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al lavoro agile e al telelavoro mobile

Con specifico provvedimento del dirigente del Servizio per il personale, sono state approvate le *policy* per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al lavoro agile e al telelavoro mobile nella PAT.

La gestione del lavoro agile e del telelavoro mobile prevede il rispetto delle regole legali e giuslavoristiche generali. Ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice deve prendersi cura della propria salute e della propria sicurezza, e di quella delle altre persone presenti in prossimità dello spazio lavorativo.

### ***3.3.1 Luoghi di svolgimento delle attività***

I luoghi scelti per lo svolgimento delle attività di lavoro agile o di telelavoro mobile devono essere comunicati all'Amministrazione e devono rispettare le seguenti caratteristiche, pur nella consapevolezza che le attività occupano una porzione di tempo limitata rispetto al monte ore di lavoro complessivo:

- devono essere idonei a consentire il pieno esercizio dell'attività lavorativa, in condizioni di riservatezza e sicurezza, anche dal punto di vista dell'integrità fisica;
- devono essere chiusi;
- devono avere una connessione internet (wifi) che consenta il collegamento con i sistemi aziendali

### ***3.3.2 Postazione di lavoro***

Il luogo scelto per lo svolgimento dell'attività lavorativa deve essere comunicato all'Amministrazione. Per consentire ai lavoratori e alle lavoratrici di scegliere delle postazioni di lavoro con le idonee caratteristiche in termine di salute e sicurezza, viene erogata da parte dell'Amministrazione un'adeguata formazione. L'organizzazione della postazione di lavoro deve garantire:

- un'illuminazione corretta;
- un adeguato microclima;
- l'assenza di elementi che possono provocare infortuni quali: prese elettriche in cattivo stato, spigoli vivi, oggetti instabili, lastre di vetro pericolose, ecc;
- l'assenza di agenti pericolosi per la salute (rumori eccessivi, polveri, fumo);
- una corretta ergonomia della postazione di lavoro (tavoli di dimensioni adeguate, sedie stabili e dotate di schienale;
- la tutela e la cura dell'attrezzatura informatica utilizzata.