



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



B3New:

Linee guida monitoraggio SW e monitoraggio di impatto



Per l'avvio del progetto si devono identificare gli assi di analisi ed orientamento, sui quali basare le finalità progettuali e gli obiettivi.



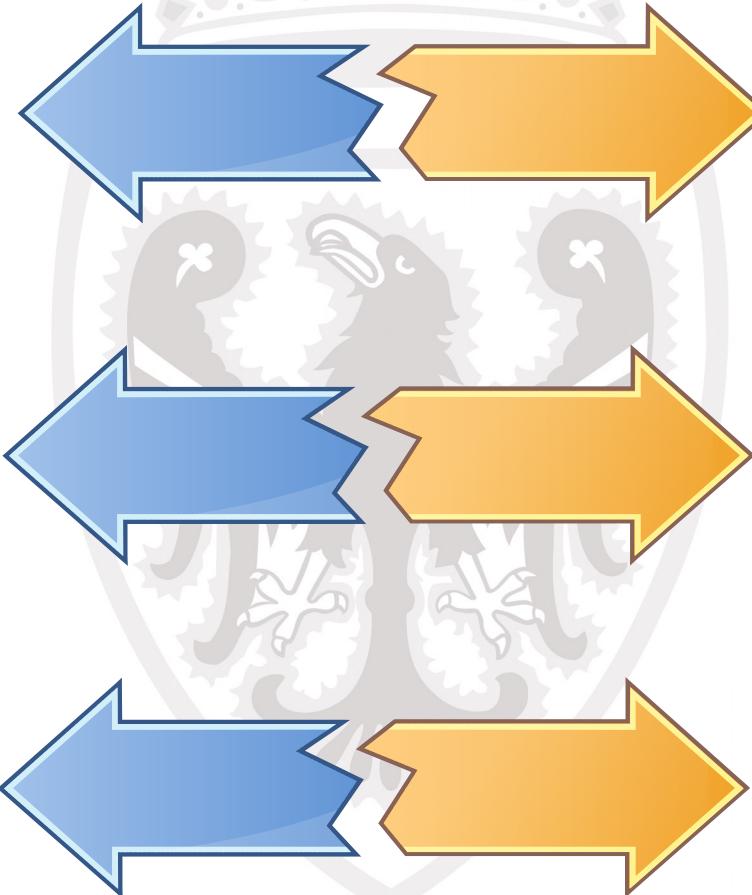
Valorizzazione della conciliazione



Sviluppo e investimento nell'ICT



Soluzioni innovative per l'organizzazione del lavoro



Valorizzazione e miglioramento del territorio e dell'ambiente



Riduzione dei costi



Age Management: impatto dei processi di invecchiamento sulla qualità dell'esperienza lavorativa

L'articolazione del sistema di monitoraggio



Le attività di monitoraggio sono trasversali a tutto il periodo di realizzazione del progetto. L'obiettivo è di verificare lo stato di avanzamento e l'andamento della sperimentazione, focalizzare i punti di forza e le aree di miglioramento, registrare la soddisfazione dei beneficiari e i risultati dei servizi coinvolti e dell'ente pubblico nel suo complesso.

Il processo di valutazione è articolato in tre momenti principali di monitoraggio e analisi, che riguardano:

- 1) la fase di preparazione, ovvero la situazione prima dell'avvio della sperimentazione (**ex ante**)
- 2) la fase di sperimentazione, vale a dire la lettura di quanto è avvenuto attraverso gli eventuali step di attivazione delle postazioni di telelavoro (**in itinere**)
- 3) la fase di stabilizzazione, attraverso la lettura ed analisi finale di tutte le informazioni raccolte con le attività di monitoraggio previste (**ex post**).

(1) Nella fase di preparazione, attraverso i questionari iniziali di segnalazione dell'interesse a sperimentare il telelavoro è possibile avere una lettura ed una fotografia della situazione, e quindi del contesto, al momento della partenza della sperimentazione. Durante la fase di sperimentazione, con questionari di soddisfazione per telelavoratori e telelavoratrici e per dirigenti e direttori e alcuni focus group rivolti anche a colleghi e colleghes, si possono raccogliere le informazioni per cercare di verificare l'andamento del processo implementato e di cogliere da una parte i punti di forza per valorizzarli e mantenerli nel prosieguo della realizzazione del progetto e, dall'altra, le criticità per poter prevedere degli "interventi di miglioramento".

(2) Durante la fase di sperimentazione è necessario un monitoraggio con lo scopo di evidenziare : quanto raggiunto rispetto agli obiettivi iniziali di ciascuno degli assi considerati (risparmio economico, conciliazione, I.C.T. e territorio-ambiente, ompatto organizzativo , age management); il valore aggiunto che la sperimentazione ha prodotto in termini sia di risultati direttamente collegabili al telelavoro, sia di innesco di sinergie con altri servizi provinciali ed altri enti territoriali che hanno permesso il raggiungimento di risultati inaspettati; le prospettive di sviluppo del telelavoro quale strumento strategico per le future politiche di gestione del personale.

(3) Nella fase di stabilizzazione , il monitoraggio ha lo scopo di sintetizzare l'evoluzione dello SW avvenuta durante la fase di sperimentazione e portare a confronto le informazioni / dati tra prima e dopo .

Livelli di approfondimento del monitoraggio

In qualsiasi fase il monitoraggio e la valutazione prevedono strumenti di lettura che contemplano tre livelli di approfondimento che nello specifico sono:

- livello organizzativo: informazioni ricavabili dalla banca dati dell'ente e dai questionari di monitoraggio
- livello di struttura/servizio: indicatori di performance (KPI) questionari e focus group con i/le responsabili
- livello di singola persona: questionari e focus group rivolti a telelavoratori e telelavoratrici e a colleghi e colleghe.

Gli strumenti del monitoraggio

Informazioni

ricavabili dalle banche
dati interne



Questionari ai lavoratori e
lavoratrici a distanza e ai responsabili
(dirigenti e direttori) delle strutture in
cui sono presenti lavoratori a distanza



Indicatori qualitativi

e **quantitativi** delle
attività svolte in modalità
lavoro a distanza

*In fase di definizione di indicatori
sempre più analitici*



Focus group di un campione
significativo di quanti e quante stanno
sperimentando il lavoro a distanza



Analisi della situazione dei dipendenti in SW

Punto di partenza: a che punto siamo

- Dipendenti in telelavoro per sesso e tipologia
- Rappresentanza di genere
- Età
- Percentuale di telelavoratori per sesso sul totale dei dipendenti potenziali telelavoratori
- Orario di lavoro
- Giornate di telelavoro
- Qualifiche coinvolte
- Strutture coinvolte
- Dislocazione sul territorio



Analisi per singolo asse



Dopo il quadro d'insieme sulle caratteristiche dello SW di quanti e quante lo utilizzano nell'Amministrazione, si entra nel merito degli assi strategici che guidano il progetto

Per ciascun asse si prendono in considerazione le informazioni raccolte con i diversi strumenti di monitoraggio

Asse uno: Risparmio economico

Costi e risparmi annuali sulla gestione del personale, analisi relativa a:

- 1) azzeramento dello straordinario
- 2) riduzione della spesa per il servizio alternativo di mensa
- 3) minori costi di gestione annuali per la dotazione informatica
- 4) minori costi di missione
- 5) progetti di risparmio informatico (l'input dello SW può portare alla creazione di altri progetti come ad esempio la sospensione dell'affitto delle attrezzature informatiche dei dipendenti assenti per lunghi periodi)
- 6) razionalizzazione degli spazi

RISPARMIO: approfondimenti progetto Telepat

Buoni pasto



**Quasi
100.000 euro
di buoni pasto
non erogati**

Straordinario



**Più di 40.000
euro
straordinario
risparmiato**

Valori annuali

Buoni pasto non erogati all'anno



<i>Giorni in lavoro a distanza con rientro</i>	<i>Numero dipendenti</i>
0	32
1	18
2	91
4	10
3	32
Totale dipendenti	
336	
1344	
€ 8.064	
€ 96.768	

I dati si riferiscono ai lavoratori a distanza domiciliari (183) e sono stati considerati i giorni di lavoro a distanza con potenziale utilizzo buoni pasto

Straordinario risparmiato per anno



ANNO INIZIO TELELAVORO	STRAORDINARIO RELATIVO ALL'ANNO PRECEDENTE DELL'INIZIO TELELAVORO
2012	€ 2.901
2013	€ 27.378
2014	€ 5.195
2015	€ 2.741
2016	€ 2.460
TOTALE	€ 40.675

I dati si riferiscono ai lavoratori a distanza domiciliari e da telecentro considerando l'anno di adesione al progetto Telepat.

I lavoratori a distanza (domiciliari e da telecentro) che hanno proseguito la fase di sperimentazione aderendo al progetto Telepat 2.0 sono 227. I nuovi lavoratori a distanza anno 2016 sono 57.

Asse due: Conciliazione



- 1) riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti
- 2) ore di tempo risparmiate mensilmente
- 3) modifiche all'orario di lavoro (aumento delle orarie stabilite dal contratto)
- 4) riduzione del ricorso a congedi ed aspettative per rispondere ad esigenze di cura (ad esempio congedo parentale e altre assenze per cura dei figli)
- 5) riduzione della malattia breve (due giorni)



CONCILIAZIONE: approfondimenti progetto Telepat

Tempo



In media il lavoratore a distanza “risparmia” più di 11 ore al mese

Orario di lavoro



Le modifiche di orario sono pari ad una persona e mezzo in più

Assenze

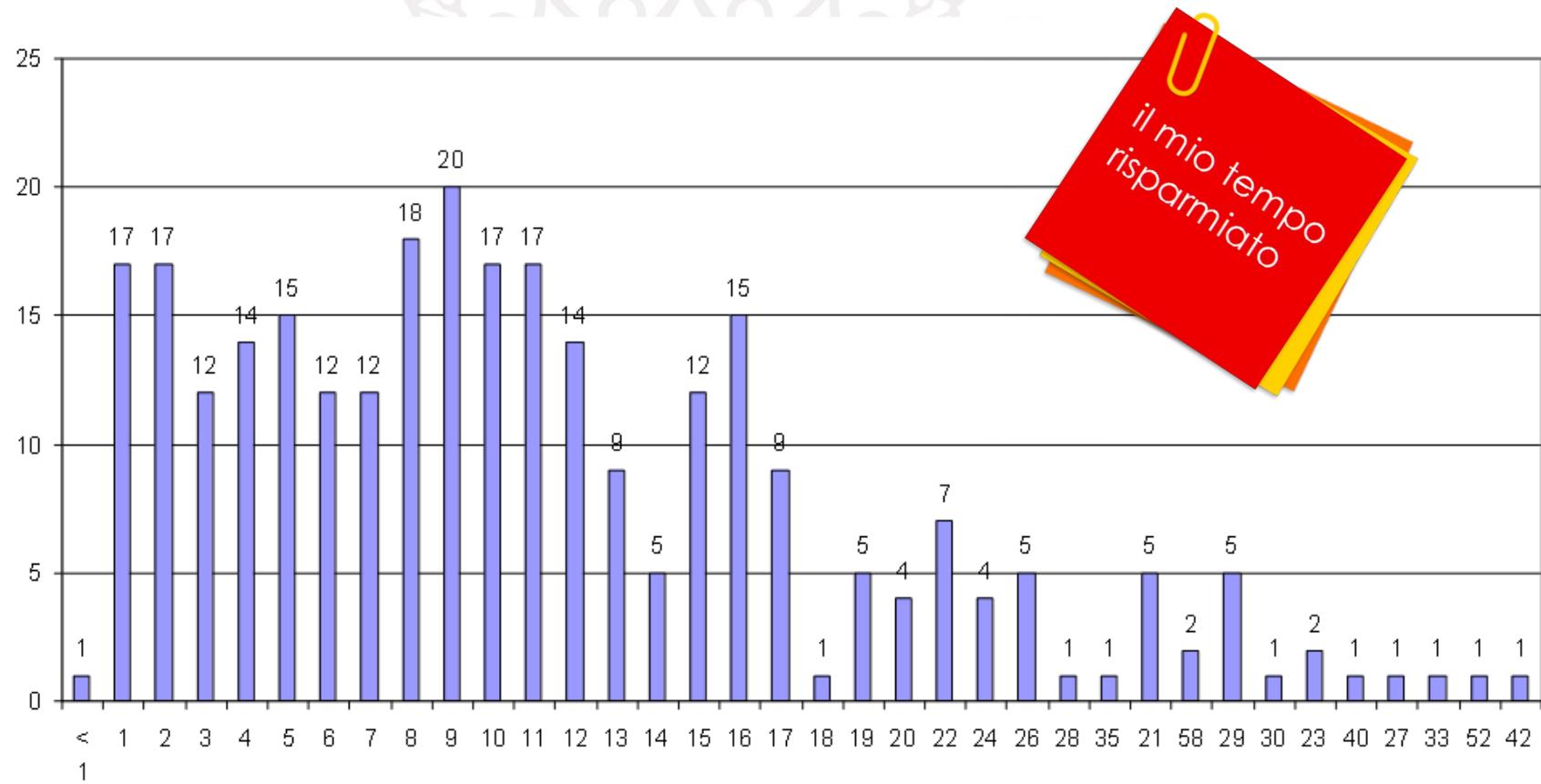


Netta diminuzione delle assenze tra gli aderenti al lavoro agile

Lavoratori a distanza e ore risparmiate mensilmente



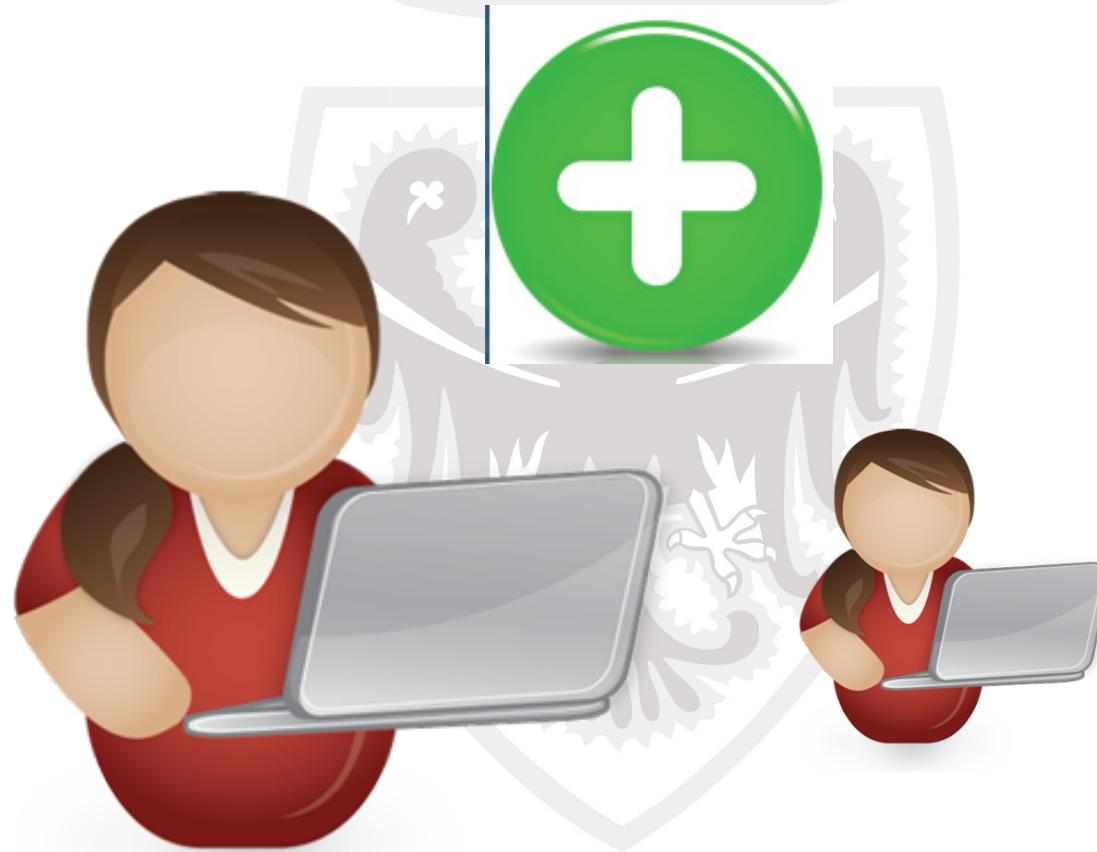
dipendenti



I dati si riferiscono ai lavoratori a distanza domiciliari e da telecentro presupponendo l'utilizzo per lo spostamento di un mezzo con una velocità pari a 40 km/orari

Modifiche orario di lavoro

Le modifiche di orario hanno portato ad un aumento complessivo delle ore lavorate pari a una persona e mezzo in più a tempo pieno



I dati si riferiscono ai lavoratori a distanza domiciliari e da telecentro

Analisi sulle assenze tra gli aderenti al lavoro agile Giornate di assenza luglio - novembre



Asse tre: I.C.T e nuove tecnologie



1) Sviluppo e-works – e-phone

2) Sviluppo nuove competenze informatiche e tecnologiche

3) Reti sul territorio e fibra ottica

4) Utilizzo da remoto di alcuni programmi

I.C.T e nuove tecnologie: approfondimenti progetto Telepat

Sviluppo e-works – e-phone

Grazie anche al progetto TelePAT è stato ulteriormente sviluppato il programma e-works: uno strumento che consente di realizzare comunicazioni via chat, via telefono, tramite la fonia VoIP, e videoconferenze, permettendo anche di condividere con gli altri utenti le applicazioni presenti sul proprio computer. Tale programma è stato inizialmente installato solo sui pc di telelavoratori e telelavoratrici, dei/le loro responsabili e dei/le loro colleghi/e con cui avevano rapporti di collaborazione lavorativa più diretta, in seguito, vista l'utilità, in molti contesti è stato dato in dotazione a tutto il servizio e/o dipartimento di riferimento. Questo ha permesso di valutarne al meglio le potenzialità e di proporre le modifiche necessarie al fine di poterlo costantemente migliorare. L'obiettivo finale è quello di estenderlo, quale normale strumento di lavoro/comunicazione, non solo a tutte le strutture della PAT ma anche agli altri Enti pubblici presenti sul territorio provinciale e alle Società partecipate della Provincia.

Poiché i telelavoratori e le telelavoratrici utilizzavano il programma e-works, è stato possibile evitare di dotarli di telefono cellulare, e di conseguenza di un nuovo numero telefonico, abbattendo i costi di telefonia a differenza di altre esperienze di telelavoro di organizzazioni pubbliche e private dove non è presente questo tipo di tecnologia.

Con e-works è possibile rispondere alle telefonate che arrivano sul telefono fisso dell'ufficio, utilizzando il softphone presente sul pc portatile. In altri termini in qualsiasi luogo si sta telelavorando è sostanzialmente come essere nell'ufficio della sede di appartenenza, rispetto alla percezione dell'utente esterno ed interno che telefona.

Inoltre, la possibilità di telefonare e chattare contemporaneamente è stata riportata in più occasioni, durante i corsi di formazione e i focus group di monitoraggio, come elemento di miglioramento del tempo di risposta. Esemplicando: nel mentre si interloquisce al telefono, attraverso la chat è possibile chiedere conferma o confrontarsi con un/a collega sulla risposta da dare senza doverla rimandare ad un momento successivo.

I.C.T e nuove tecnologie: approfondimenti progetto Telepat

Sviluppo nuove competenze informatiche e tecnologiche

E-works (chat, soft-phone, videoconferenze, condivisione documenti), uso da remoto di Pitre, SAP, PGP e altri strumenti informatici, riorganizzazione dei file dell'ufficio e predisposizione di banche dati e tabelle, come il dover da casa o dal telecentro collegare il proprio pc alla rete della Provincia, hanno migliorato, soprattutto per alcuni, le competenze informatico/tecniche possedute.

Come detto precedentemente, questo è stato riconosciuto da telelavoratori e telelavoratrici, ma anche da colleghi e colleghie e dai/le responsabili. Ciò ha reso i telelavoratori e le telelavoratrici più autonomi e competenti, nonché "tecnologicamente avanzati", rispetto a prima dell'avvio del progetto e ad alcuni colleghi e colleghie che non hanno avuto la possibilità di sperimentarsi. Indirettamente lo sviluppo di competenze tecnologiche ha riguardato anche quanti e quante pur non telelavorando sono stati dotati di e-works per poter interagire con chi è in telelavoro.

Il maggiore vantaggio lo hanno potenzialmente avuto le strutture che hanno optato per l'uso di e-works da parte di tutti i collaboratori e le collaboratrici. Ciò è confermato dalle affermazioni di alcuni/e dirigenti e direttori e lavoratori e lavoratrici che hanno riferito che sta diventando abituale usare tra colleghi/e e-works anche quando si è tutti in ufficio e che permette maggiori relazioni e scambi velocizzando i tempi di contatto tra persone di una stessa struttura che lavorano su sedi diverse, o su piani diversi dello stesso edificio. Anche l'utilizzo della videoconferenza, soprattutto in alcuni contesti, sta diventando uno strumento organizzativo che va al di là della necessità di coinvolgere il solo personale in telelavoro.

Infine, la necessità di organizzare il lavoro e i materiali necessari da utilizzare nelle giornate di telelavoro, a volte condivisi con chi era presente in ufficio, ha dato nuovo impulso alla digitalizzazione dei documenti e al processo di smaterializzazione degli archivi cartacei a favore di quelli informatizzati.

I.C.T e nuove tecnologie: approfondimenti progetto Telepat

Reti sul territorio e fibra ottica

TelePAT rientra a pieno titolo nel solco del progetto fortemente voluto dalla Giunta precedente di creare una propria rete di telecomunicazioni per portare a regime il progetto banda larga sul quale la Provincia ha da tempo impostato un programma strategico di digitalizzazione del territorio e di erogazione dei servizi pubblici in rete.

Utilizzo da remoto di alcuni programmi

Alcune attività di lavoro presupponevano l'uso di alcuni programmi informatici di tipo client/server che nel lavoro da remoto erano lenti o con difficoltà di accesso. Per rendere telelavorabili tali attività si sono remotizzate queste applicazioni attraverso un software di tipo terminal service. Ne è un esempio Citrix per il modulo giuridico. Anche questo è un indicatore di ulteriore sviluppo di tecnologie e di competenze tecnologiche.

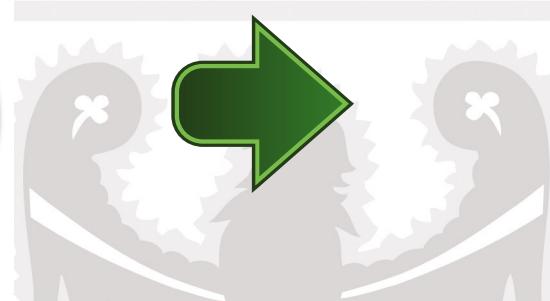
Asse quattro : Ambiente e Comunità

- 1) **riduzione dell'inquinamento atmosferico (Risparmio di emissioni di anidride carbonica)**
- 2) **miglioramento della viabilità**
- 3) **riduzione dell'affollamento sui mezzi pubblici nelle "ore di punta"**
- 4) **partecipazione alla comunità** (telelavoratori e telelavoratrici hanno riferito che la riduzione dei tempi per gli spostamenti ha favorito la possibilità di partecipare e di impegnarsi con ruoli più attivi e strutturati a quanto succede sul territorio di appartenenza)
- 5) **promozione del benessere individuale e sociale** (Lo stress dettato da orari lavorativi e extralavorativi rigidi si è in parte attenuato grazie alle giornate di telelavoro che permettono di organizzare i vari impegni con maggiore tranquillità. La flessibilità nella gestione dell'orario è un ulteriore elemento di successo in questi termini anche nelle giornate di rientro in ufficio. Alcune persone che hanno scelto questa modalità lavorativa per problemi di salute hanno con entusiasmo dichiarato che la loro salute ne ha tratto grandi vantaggi e al tempo stesso hanno potuto essere attive lavorativamente con una intensità ed una costanza che non sarebbero state possibile altrimenti. Al tempo stesso le dichiarazioni di poter partecipare più costantemente alla vita sociale della propria comunità di appartenenza e le influenze positive sull'ambiente, sono tutti elementi che ci portano a sostenere che sono confermate le ipotesi di influenza positiva del telelavoro anche nell'ambito della promozione del benessere individuale e sociale)
- 6) **nascita di sinergie territoriali** (A livello locale, sono state attivate sinergie positive con vari Enti al fine di condividere le buone prassi e contenere la spesa relativa agli immobili, condividendo spazi e costi connessi)



COMUNITA' E AMBIENTE: approfondimenti progetto Telepat

Alberi equivalenti



E' stato calcolato il numero di ***alberi equivalenti*** ossia il numero di alberi necessari per assorbire il totale di CO₂ che sarebbe stata emessa se i dipendenti non fossero in telelavoro.

Nella tabella che segue sono riassunti i risultati dell'analisi annuale sui telelavoratori domiciliari o in telecentro, calcolando l'uso di un'utilitaria di media cilindrata. La riduzione del pendolarismo dei telelavoratori provinciali ha portato ad una minore emissione di oltre 200.000 kg di ossido di carbonio pari a circa 1700 alberi equivalenti.

Tabella relativa al calcolo di alberi equivalenti



Comunità	Totale KM non percorsi settimanalmente	Emissione SETTIMANALE CO2 evitata in kg *	Emissione ANNUALEdi CO2 evitata in kg *	Alberi equivalenti
Comunità Alta Valsugana e Bersntol	2.743,30	378,58	18.171,62	151,43
Comunità Alto Garda e Ledro	1.980,22	273,27	13.116,98	109,31
Comunità della Paganella	400,00	55,20	2.649,60	22,08
Comunità della Val di Non	4.194,52	578,84	27.784,50	231,54
Comunità della Vallagarina	10.636,04	1.467,77	70.453,13	587,11
Comunità della Valle dei Laghi	642,96	88,73	4.258,97	35,49
Comunità della Valle di Cembra	1.196,98	165,18	7.928,80	66,07
Comunità della Valle di Sole	354,60	48,93	2.348,87	19,57
Comunità delle Giudicarie	1.684,78	232,50	11.159,98	93,00
Comunità Rotaliana-Königsberg	778,76	107,47	5.158,51	42,99
Comunità territoriale della Val di Fiemme	79,92	11,03	529,39	4,41
Comunità Valsugana e Tesino	2.700,96	372,73	17.891,16	149,09
della Valle dell'Adige	1.563,42	215,75	10.356,09	86,30
Fuori Provincia	2.972,32	410,18	19.688,65	164,07
Magnifica Comunità degli Altipiani cimbri	533,08	73,57	3.531,12	29,43
Totale complessivo	32.461,86	4.479,74	215.027,36	1.791,89

I dati si riferiscono ai telelavoratori domiciliari e da telecentro

Asse cinque: Impatto organizzativo

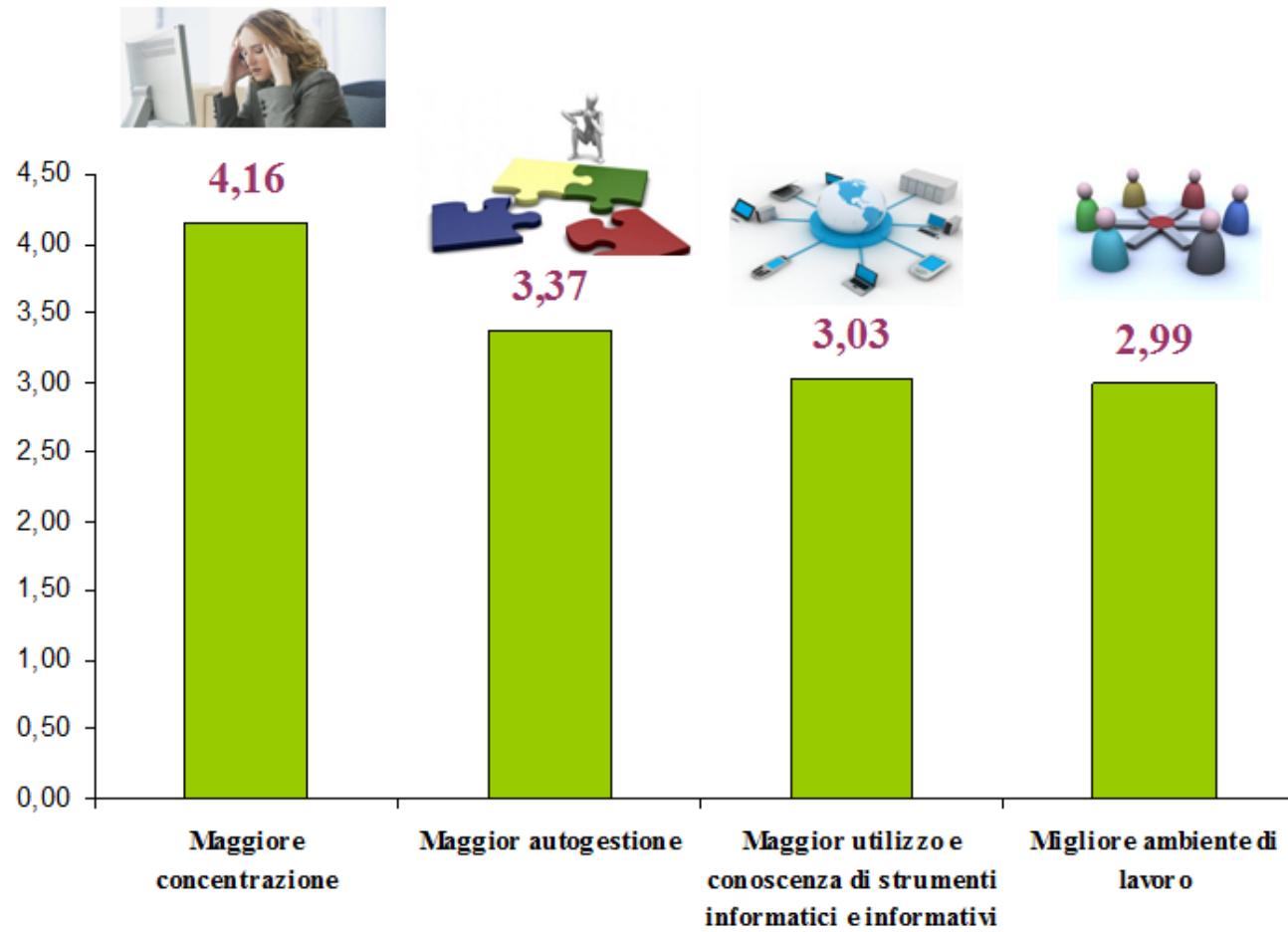


Soluzioni innovative sull'organizzazione del lavoro all'interno dell'Amministrazione:

- *dalla cultura della presenza alla cultura del risultato (il lavoro per progetti ed obiettivi)*
- *dalla cultura del “precedente” alla cultura del “nuovo” (organizzazione innovative)*
- *dalla cultura dell'ordine e del comando alla cultura del consenso, della condivisione, della cooperazione (la leadership)*
- *da una cultura gerarchico-funzionale ad una discrezionale-autonoma*
- *dalla comunicazione verticale alla comunicazione orizzontale*
- *miglioramento delle conoscenze informatiche e trasversali*
- *possibilità di lavorare su più sedi*
- *creazione di microstrumenti – buone prassi all'interno delle strutture che possono essere trasferite*

IMPATTO ORGANIZZATIVO: approfondimenti progetto Telepat da analisi questionari

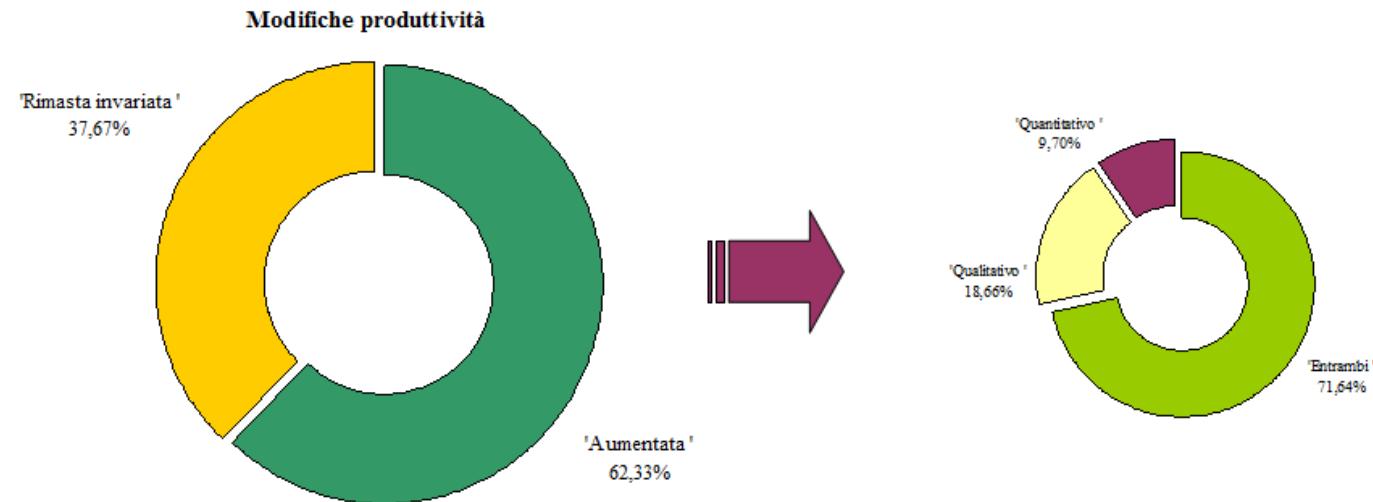
Benefici rilevati con il lavoro a distanza legati alla sfera lavorativa dal punto di vista dei *dipendenti*



IMPATTO ORGANIZZATIVO: approfondimenti progetto Telepat da analisi questionari

TRENTINO

Modifiche della produttività dal punto di vista dei *dipendenti*

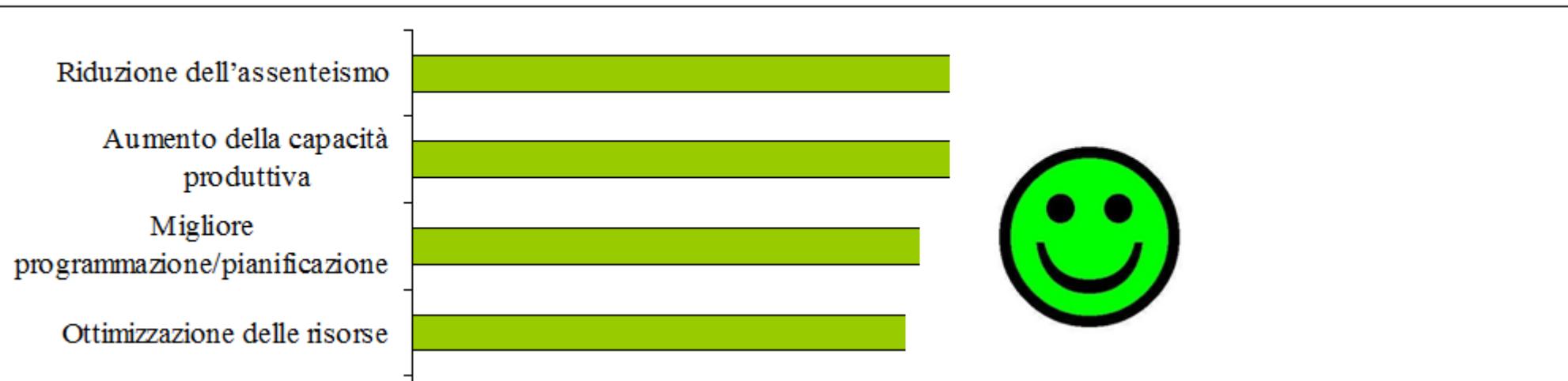


IL LAVORO A DISTANZA non ha diminuito la propria produttività

ma nel **62,33%** dei casi risulta AUMENTATA

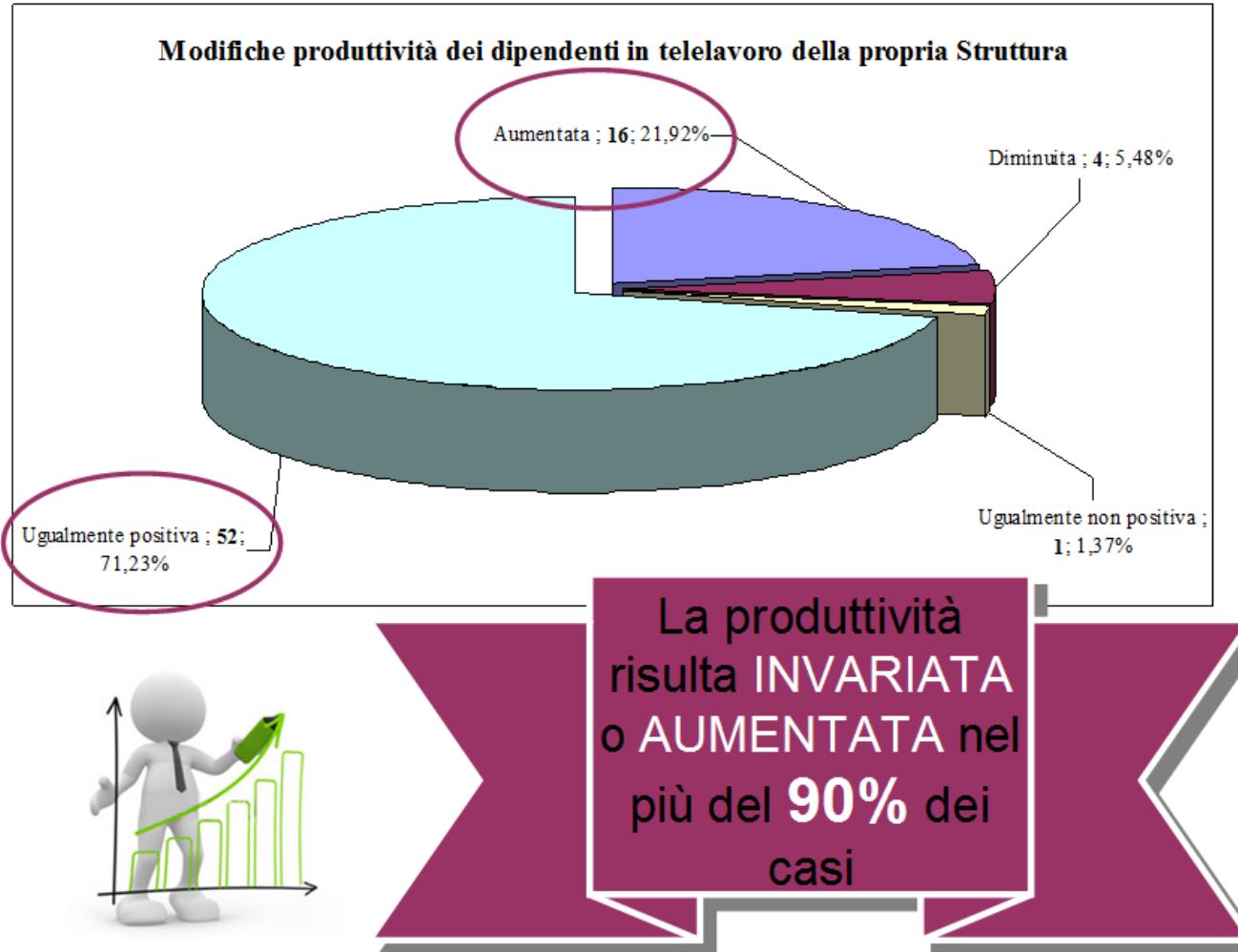
IMPATTO ORGANIZZATIVO: approfondimenti progetto Telepat da analisi questionari

Influenze positive del lavoro a distanza dal punto di vista dei **responsabili**

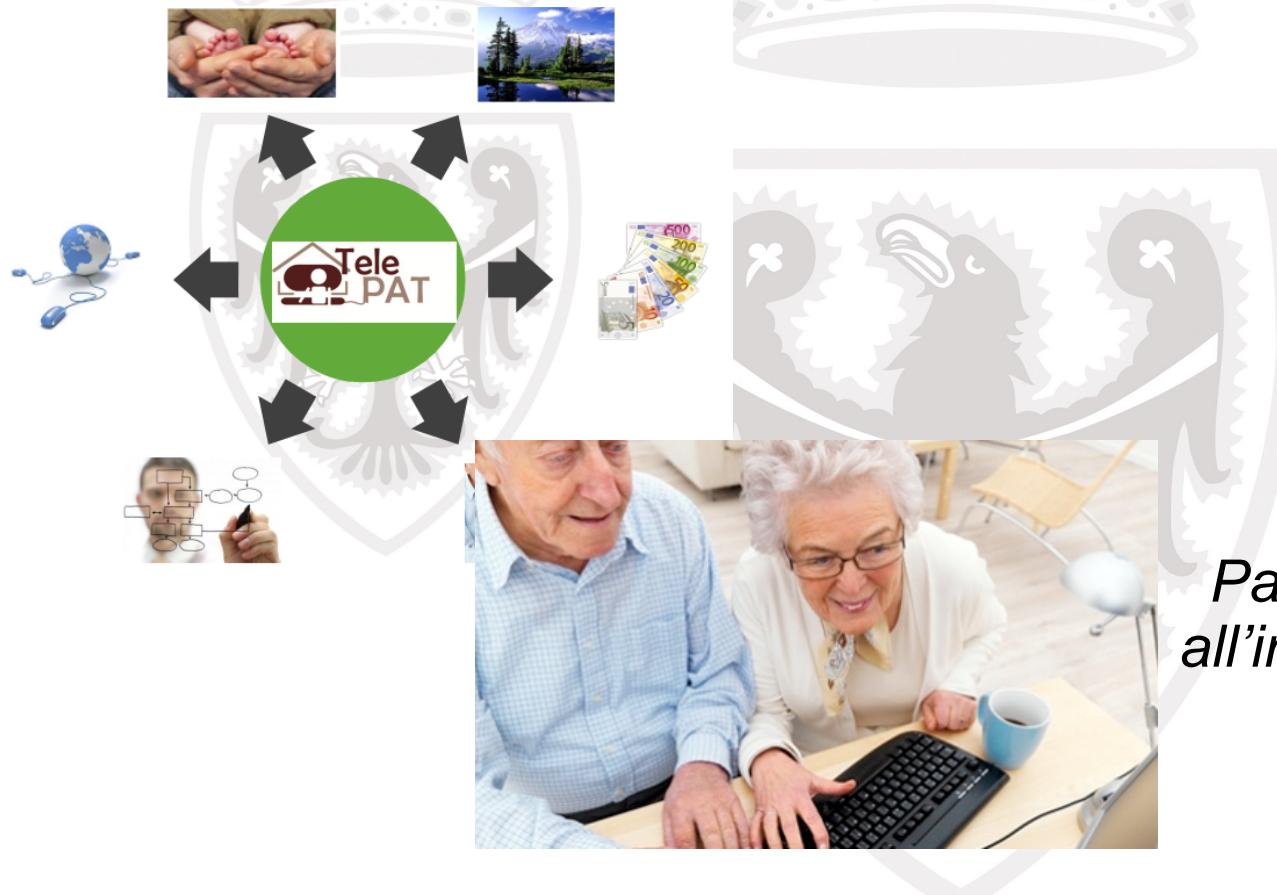


IMPATTO ORGANIZZATIVO: approfondimenti progetto Telepat da analisi questionari

Modifiche della produttività dal punto di vista dei **responsabili**



Asse sei: Age Management



*Particolare riguardo
all'invecchiamento del
personale*

Age Management: approfondimenti progetto Telepat



Sia a livello nazionale sia a livello internazionale è acceso il dibattito sull'invecchiamento attivo. Il 2012 è stato l'anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni. Nel quadro della strategia Europa 2020 e nel rapporto dell'OCSE del 2006 denominato "live longer, work longer", si pone l'accento sulle implicazioni dell'invecchiamento demografico della popolazione da cui emerge la necessità di riformare i sistemi pensionistici statali, al fine di aumentare l'età effettiva di pensionamento, legando l'età pensionabile all'aspettativa di vita. Questo allo scopo principale di rendere i sistemi pensionistici e di welfare sostenibili nel tempo. I governi e i datori di lavoro devono prendere misure che promuovono l'invecchiamento attivo e vite lavorative più lunghe, sane e produttive a tutte le età, attraverso lo sviluppo e l'applicazione di strategie di *age management* al lavoro. Gli interventi possono essere anche correttivi, ma l'obiettivo di un buon *age management* è quello di avere un approccio preventivo. Per questo, le misure di dovrebbero essere rivolte ai lavoratori di tutte le età e non solo ai lavoratori anziani.

Il programma del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 prevede come priorità di investimento promuovere il prolungamento della vita lavorativa. La Provincia Autonoma di Trento partecipa come co-leader assieme alle Fiandre alla rete europea di apprendimento denominata "Career and age". Ad essa partecipano anche la Germania, la Repubblica Ceca, l'Ungheria, la Romania, la Finlandia, la Vallonia e la Regione dell'Andalusia. Questa rete si occupa di trovare misure strategiche per l'invecchiamento attivo e la gestione delle età nelle organizzazioni, con un approccio preventivo, prendendo in considerazione l'intera vita lavorativa dell'individuo e l'intersezione della stessa con il ciclo di vita.

Le azioni previste hanno come obiettivo il miglioramento delle competenze, la promozione dell'accesso al *life long learning*, la promozione della salute sul posto di lavoro, l'equilibrio e le responsabilità familiari attraverso modalità di lavoro flessibili, colmare il divario pensionistico tra uomini e donne, e a migliorare le vite lavorative dei lavoratori più anziani.

Il progetto telePAT viene portato nella rete europea come buona pratica affinché possa servire come riferimento per i membri della rete e possa essere implementato in altri Paesi europei come misura che funziona.

Questo progetto consente, infatti, come è stato già evidenziato, un miglioramento delle conoscenze informatiche e lo svolgimento della formazione a distanza, dando la possibilità così ai lavoratori di rafforzare ed integrare le proprie competenze, promuovendo il *life long learning*. Ai telelavoratori altresì è garantita la flessibilità massima dell'orario di lavoro e dell'organizzazione del proprio lavoro in base ai risultati da raggiungere, permettendo di conciliare la vita lavorativa e la vita privata, a seconda delle esigenze che emergono nelle varie fasi di vita.

I dati precedentemente esposti sulle modifiche all'orario di lavoro dimostrano che l'adesione al progetto TelePAT ha permesso a diversi/e dipendenti con orario di lavoro a part time di modificare il proprio rapporto di lavoro rientrando a tempo pieno o aumentando l'orario all'interno della prestazione a tempo parziale. Nell'ordinamento italiano, il sistema pensionistico vigente è quello contributivo per cui, in estrema sintesi, l'importo dell'assegno pensionistico è proporzionale all'ammontare dei contributi versati dal lavoratore. I/le dipendenti provinciali, che, grazie al telelavoro, hanno aumentato il proprio orario di lavoro, possono così aumentare anche i contributi versati. Considerando che la maggior parte di questi dipendenti sono rappresentati da donne (vedi tabella 17 nella sezione *Modifiche orario di lavoro*), il telelavoro aiuta a colmare il divario pensionistico tra uomini e donne, come prescritto.

E' fuori dubbio che i minori spostamenti in auto o con i mezzi pubblici determinano una minore probabilità di incidenti e uno stress inferiore che portano a migliorare le condizioni lavorative di tutti i dipendenti, in particolare di quelli più anziani.

Infine, sia nei questionari di monitoraggio sia nei focus group è emerso chiaramente che le riduzioni dei tempi per gli spostamenti hanno favorito, per i telelavoratori e per le telelavoratrici, la possibilità di partecipare e di impegnarsi con ruoli più attivi e strutturati a quanto succede sul territorio. Questo risulta di particolare importanza per i lavoratori anziani prossimi alla pensione, affinché gli stessi possano prepararsi in modo graduale all'uscita dal mondo del lavoro. Inoltre se, grazie al telelavoro, già prima della fuoriuscita hanno maggiore tempo libero, possono iniziare ad integrarsi nella vita della Comunità cui appartengono in vista della pensione