



COMITATO UNICO DI GARANZIA

RAPPORTO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

PROGETTO SPERIMENTALE DI TELELAVORO

BANDO 2014-2015

INDICE

1. DESCRIZIONE DEL PROGETTO E DELLA FASE DI MONITORAGGIO
 - 1.1. L'AVVIO DEL PROGETTO
 - 1.2. LA FASE DI MONITORAGGIO
2. MODALITA' DI SVOLGIMENTO E PRINCIPALI RISULTATI DEI FOCUS GROUP:
 - 2.1. MODALITA' DI SVOLGIMENTO
 - 2.2. PRINCIPALI RISULTATI:
 - 2.2.1.FOCUS GROUP INIZIALI
 - FOCUS GROUP 1A (Responsabili del progetto)
 - FOCUS GROUP 2A (Dipendenti in telelavoro)
 - 2.2.2.FOCUS GROUP FINALI
 - FOCUS GROUP 3A (Dipendenti in telelavoro)
 - FOCUS GROUP 4A (Responsabili del progetto)
3. QUESTIONARI INDIVIDUALI: MODALITA' E PRINCIPALI RISULTATI
4. VALUTAZIONE SINTETICA E OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

ALLEGATI: Questionario dipendenti, Questionario responsabili di struttura

Redazione del Rapporto a cura di Enrica Chiappero, Presidente CUG

Con il contributo di Annarita Calabrò, Maria Antonietta Confalonieri , Daniela Bizzarri e Chiara Arena

Pavia, 20 luglio 2016 (versione finale approvata dal CUG)

1. DESCRIZIONE DEL PROGETTO DI TELELAVORO E DELLE FASI DI MONITORAGGIO

La Legge di riferimento per il telelavoro è la n. 191/1998 e il regolamento che invita le Pubbliche Amministrazioni a destinare apposite risorse per lo svolgimento del telelavoro (art. 3) è stato emanato con il DPR n. 70 dell'8 marzo 1999. In questa legge si sottolinea lo scopo di "razionalizzare l'organizzazione del lavoro e realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane avvalendosi di lavoro a distanza".

Il telelavoro si propone come obiettivo generale quello di promuovere, all'interno dei contesti lavorativi, forme di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro al fine di agevolare la conciliazione tra compiti professionali e responsabilità familiari dei dipendenti. Nello stesso tempo, offre la possibilità di sperimentare soluzioni organizzative che migliorino, attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, anche la qualità delle prestazioni in termini di efficienza-efficacia ed economicità.

1.1. L'AVVIO DEL PROGETTO

Da tempo era in discussione la necessità e l'opportunità di adottare anche presso il nostro Ateneo forme organizzative di questo tipo, già applicate con successo in numerose Amministrazioni Pubbliche e in altri Atenei. Un'analisi di fattibilità rispetto agli aspetti connessi alle dotazioni tecnologiche da prevedere nel caso del telelavoro e relativi costi era stata anche predisposta dall'Area Sistemi Informativi nel 2012.

Il Comitato Unico di Garanzia si è fatto parte attiva nel promuovere e sostenere un progetto sperimentale di telelavoro presso il nostro Ateneo (si veda la proposta di "Progetto di sperimentazione del telelavoro per l'Università di Pavia" predisposto dal CUG il 17 aprile 2014) e ha offerto la propria disponibilità ad accompagnare le fasi di sperimentazione del progetto di telelavoro, dal momento di selezione delle domande alla fase di monitoraggio e di valutazione complessiva dell'esperienza di sperimentazione. Il progetto è stato presentato e discusso alle sedute di contrattazione decentrata del 13 maggio 2014 e del 3 luglio 2014. Nel frattempo, in attuazione del DGR n. 1081/2014 nonché del decreto regionale n. 2058/2014 l'Asl di Pavia emetteva un bando per la presentazione di progetti alla rete territoriale di conciliazione della provincia di Pavia a cui il nostro Ateneo ha aderito, presentando in data 28/05/2014 con l'ASL di Pavia e l'Istituto Mondino una proposta progettuale che prevedeva al suo interno anche una proposta di telelavoro e la promozione e pubblicizzazione dei risultati delle attività progettuali. Tale proposta è stata accolta dalla cabina di regia regionale in data 5/08/2014 n. prot. 56394¹.

La sperimentazione contemplava inizialmente la possibilità di attivare cinque postazioni di telelavoro, di durata compresa fra 6 e 12 mesi, riferite per quanto possibili a diverse aree e funzioni e miranti a favorire diverse esigenze da parte dei dipendenti coinvolti. Successivamente, grazie anche ai finanziamenti ottenuti attraverso il bando regionale per la rete di conciliazione territoriale di cui sopra, le postazioni attivabili sono salite a sette.

¹ L'accordo per il progetto sperimentale di telelavoro con gli enti Asl e Mondino e la relativa convenzione sono state formalizzati e sottoscritti nel successivo mese di settembre 2014.

L'obiettivo della sperimentazione era sostanzialmente quello di verificare questo modello organizzativo su un numero ristretto ma qualificato di aree e di tipologie professionali, di seguirne l'evoluzione e di giungere a conclusioni che potessero essere di aiuto per la realizzazione del progetto di telelavoro su più ampia scala.

A partire da queste premesse, il 25 luglio 2014 veniva emesso dal Servizio Organizzazione e Innovazione il bando per l'attivazione dell'istituto del telelavoro con il quale si invitavano i responsabili di struttura a presentare i loro progetti. La scadenza, inizialmente prevista per il 15 settembre 2014, è stata prorogata al 31 ottobre 2014 al fine di favorirne una più ampia partecipazione. Successivamente, in data 11 febbraio 2015, veniva emesso il bando per l'invio delle candidature alle posizioni telelavorabili da parte dei dipendenti interessati.

Una commissione composta da Davide Barbieri, Daniela Bizzarri, Enrica Chiappero e Flavio Ferlini ha preso in esame, in un primo momento, i sette progetti presentati dalle strutture (13/01/2015) e, successivamente, (11/03/2015) le corrispondenti candidature presentate dai dipendenti. Tutti i progetti sono stati approvati e nella tabella seguente si riportano le caratteristiche generali del progetto e del profilo del dipendente ammesso alla sperimentazione.

TABELLA 1 – CARATTERISTICHE DEI PROGETTI E DIPENDENTI COINVOLTI

CARATTERISTICHE DEL PROGETTO					CARATTERISTICHE DIPENDENTI		
N	AREA	DURATA	INIZIO	RIENTRI	CAT.	GENERE	MOTIV.
1	Centro Linguistico	12 mesi	23/03/15	4 rientri mensili	D3	F	Resp.fam/distanza
2	Servizio Legale	12 mesi	01/04/15	1 rientro settimanale	D1	M	Resp.fam/distanza
3	Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale	6 mesi(*)	25/05/15	4 rientri mensili	D1	F	Resp.fam/distanza
4	Area Servizi Tecnici	12 mesi	01/05/15	2 rientri settimanali	C4	F	distanza
5	Servizio Gestione Trattamento Economico e Previdenziale	12 mesi	01/05/15	2 rientri settimanali	C1	F	distanza
6	Dipartimento Scienze Clinico-Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche	12 mesi	01/05/15	in struttura tutte le mattine, in telelavoro tutti i pomeriggi (tranne il venerdì)	C5	F	Resp.fam
7	Pavia University Press	12 mesi	01/05/15	1 sola giornata di 8 ore in telelavoro	D1	F	distanza

(*) progetto successivamente esteso a 12 mesi

1.2. LA FASE DI MONITORAGGIO

La fase di monitoraggio, da condursi in collaborazione con il Centro Interdipartimentale di Studi di Genere, si proponeva di svolgere una valutazione lungo tutto il percorso di sperimentazione attraverso l'impiego di strumenti di ricerca (focus group, interviste, questionari etc) che garantissero la riservatezza del giudizio e un'ottica di terzietà. Al termine della fase di sperimentazione, era prevista la redazione da parte del Presidente del CUG di un rapporto di valutazione da condividere con l'Ateneo e da presentare alla comunità accademica.

Occorre precisare che non vi erano a disposizione risorse finanziarie per lo svolgimento di questa fase che è stata dunque possibile solo grazie alla generosa messa a disposizione di tempo ed esperienza specifica da parte della Prof. Annarita Calabrò, Direttrice del Centro Interdipartimentale di Studi di Genere e docente di Sociologia presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, e della

Prof. Maria Antonietta Confalonieri, docente di Organizzazione Politica Europea presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali ed esperta di temi di genere e di conciliazione.

Con le colleghe Calabrò e Confalonieri è stato predisposto il seguente piano di monitoraggio e di valutazione della fase di sperimentazione di telelavoro.

- a) Due focus group iniziali, uno per i/le responsabili di struttura e uno per le lavoratrici e i lavoratori selezionati per prendere parte alla sperimentazione, da svolgersi nella prima fase di avvio dei progetti, con l'intento di cogliere principalmente le motivazioni, le aspettative, le possibili criticità, le difficoltà e i vantaggi attesi da parte dei soggetti coinvolti.
- b) Due focus group finali, del tutto analoghi ai precedenti sul piano organizzativo, da tenersi nella fase finale del periodo di sperimentazione al fine di pervenire a una valutazione in merito alle difficoltà e ai vantaggi che hanno accompagnato l'esperienza vissuta e a trarre un primo bilancio tra aspettative ed esiti effettivi. Tra i vantaggi dello strumento del focus group, vi è la possibilità di confrontare e di discutere le reciproche esperienze.
- c) Predisposizione di questionari di valutazione ad hoc da somministrare ai responsabili di struttura e ai lavoratori coinvolti per monitorare in itinere il decorso della sperimentazione e per disporre di una valutazione individuale e riservata dell'esperienza in corso.

Le pagine che seguono descrivono i risultati conseguiti in queste tre fasi in cui si è composta l'azione di monitoraggio.

2. MODALITA' DI SVOLGIMENTO E PRINCIPALI RISULTATI DEI FOCUS GROUP

2.1. MODALITA' DI SVOLGIMENTO

Come sintetizzato nella seguente tabella, sono stati organizzati 4 distinti focus group: a) due svolti in una fase iniziale, con l'intento di cogliere motivazioni e aspettative, presunte difficoltà e vantaggi attesi da parte dei/delle dipendenti coinvolti/e e dei/delle responsabili di struttura e b) due condotti nella fase finale della sperimentazione, per trarre un bilancio dall'esperienza e discuterne punti di forza e di debolezza. Il primo gruppo di incontri si è svolto presso l'Aula Formazione di Palazzo del Maino, Via Mentana, 4, Servizio Organizzazione e Innovazione, 1° piano mentre la seconda fase di incontri si è tenuta presso la sala seminari dell'ex Dipartimento di Economia Pubblica e Territoriale.

Tabella 2 – Focus Group

FOCUS GROUP	DATA	RIVOLTO A	N. PRESENTI	MEDIATRICE/I	ALTRI PRESENTI
1A	12 maggio 2015, ore 14	Responsabili	4 su 6 (*)	Proff. Calabrò e Confalonieri	Toa Giroletti
1B	13 maggio 2015, ore 14	Dipendenti	5 su 6 (*)	Proff. Calabrò e Confalonieri	Toa Giroletti
2A	11 aprile 2016, ore 11	Dipendenti	6 su 7	Prof. Confalonieri	Prof. Chiappero, Chiara Arena
2B	11 aprile 2016, ore 14	Responsabili	6 su 7	Prof. Calabrò	Prof. Chiappero, Chiara Arena

(*) Il progetto n.3 è iniziato in data successiva (25/05/2015) a quella di svolgimento del focus group

Era stata precedentemente predisposta una traccia di intervista/discussione da somministrare durante gli incontri articolata nei seguenti punti:

Traccia primo focus group – dipendenti

- a) come ha preso conoscenza del telelavoro e quali sono le ragioni che l'hanno spinta a presentare la sua candidatura
- b) quali possono essere i motivi che giustificano l'adesione scarsa al progetto
- c) quali ragioni l'hanno principalmente spinta a inviare la sua candidatura
- d) quali ragioni spiegano la prevalenza di candidature femminili
- e) quali sono i cambiamenti attesi o già emersi in questa fase di avvio del progetto
- f) confronto fra lo svolgimento della giornata tipo in un giorno di telelavoro e in uno di lavoro in sede
- g) vi sono o meno cambiamenti nelle giornate festive
- h) vi sono o meno cambiamenti nei rapporti familiari
- i) delineare il profilo di un dipendente in telelavoro negli aspetti positivi e negativi

Traccia primo focus group – responsabili

- a) come ha preso conoscenza del telelavoro
- b) quali sono le ragioni che l'hanno spinta a presentare il progetto
- c) quali ragioni spiegano la prevalenza di candidature femminili
- d) descrizione dei progetti
- e) delineare gli aspetti positivi e negativi

Dopo un iniziale giro di tavolo con la presentazione dei partecipanti, sono discussi i punti sopra indicati. Gli aspetti centrali emersi nella discussione sono di volta in volta evidenziati su una lavagna a fogli mobili. Questi stessi fogli mobili sono stati poi resi disponibili in occasione del secondo focus group ai fini di facilitare il confronto diretto con quanto emerso in occasione del primo incontro.

I focus group sono stati condotti dalle proff. Calabrò e Confalonieri, esperte di questa tecnica di analisi, con la partecipazione della prof. Chiappero ai focus group finali. Gli incontri sono stati registrati al fine di permettere la trascrizione della discussione e la successiva analisi della discussione. Al focus group 2B una delle dipendenti, nell'impossibilità di essere presente a Pavia per ragioni di salute ha partecipato via skype. Hanno inoltre partecipato ai lavori Toa Giroletti (maggio 2015) e Chiara Arena (maggio 2016) per predisporre le registrazioni e annotare gli interventi.

2.1.PRINCIPALI RISULTATI

2.1.1.FOCUS GROUP INIZIALI

Come evidenziato nella Tabella 2, il primo gruppo di incontri si è svolto a maggio 2015, poco dopo l'avvio dei progetti e ad essi hanno partecipato, rispettivamente, 5 dipendenti e 4 responsabili sui 6 attesi (per ragioni di salute della dipendente, il progetto n. 3 ha avuto inizio solo il 25 maggio 2015).

Qui di seguito una sintesi di quanto emerso sulla base della traccia di discussione prevista e sopra riportata.

FOCUS GROUP 1A (Responsabili del progetto)

I responsabili presenti hanno manifestato un atteggiamento ben disposto e positivo nei confronti del telelavoro e nella maggior parte dei casi erano già a conoscenza dell'esistenza di questa forma organizzativa sperimentata in altre amministrazioni e/o della possibilità riconosciuta dalla legge e dal contratto di farne uso. In un caso era già nei fatti applicata una modalità di lavoro "remota" per un giorno a settimana (dipendente assegnato ad altro compito per un giorno a settimana). Tutti sono venuti ufficialmente a conoscenza dell'avvio del progetto attraverso il bando, ma molti fra loro erano informati del fatto che già da tempo si discuteva di questa possibilità e delle pressioni fatte dai sindacati e dal CUG per l'avvio di una sperimentazione anche nel nostro Ateneo. Alcuni ritengono che il finanziamento della Regione abbia contribuito positivamente all'effettivo avvio del progetto.

Lo scarso numero di progetti presentati trova spiegazioni di diverso tipo: una certa resistenza da parte dei dirigenti e responsabili; il numero di persone in servizio e, più in generale, la carenza di personale; difficoltà a gestire la richiesta in presenza di più unità di personale interessate a questa forma di flessibilità e l'ovvia impossibilità di soddisfarle; il timore che possa generare problemi all'interno della struttura; la difficoltà a "rinunciare" a un'unità di personale; l'impegno richiesto per la predisposizione del progetto; la difficoltà a comprendere quali siano le funzioni e le attività più idonee al telelavoro e lo scarso numero di attività/funzioni facilmente telelavorabili in alcune strutture.

Le ragioni che hanno spinto i responsabili a presentare il progetto sono molto eterogenee: sollecitazione partita dai dipendenti stessi; il fatto che vi fosse una sola unità di personale interessata; problemi personali dei dipendenti che potevano trovare aiuto nella concessione del telelavoro; riconoscimento della necessità di lavorare con maggiore tranquillità e concentrazione rispetto a quanto sia possibile fare in ufficio; desiderio di andare incontro alle difficoltà del personale dovute a ragioni di distanza e/o per problemi familiari ("si crea un clima più sereno se ci si viene incontro"); l'esperienza positiva fatta da colleghi in altri Atenei (Torino, Varese); l'interesse a sperimentare una diversa visione e organizzazione del lavoro. In un caso è stato segnalato che attraverso il telelavoro era possibile disporre di una risorsa aggiuntiva.

La maggior presenza di donne sia tra i responsabili dei progetti sia tra i/le dipendenti in telelavoro (in entrambi i casi sono sei su sette e, forse non casualmente, c'è una perfetta corrispondenza di genere, nel senso che le uniche due presenze maschili fanno riferimento allo stesso progetto) è giustificato dal fatto che la conciliazione o la necessità di affrontare problemi familiari resta ancora prevalentemente un problema femminile; quando le motivazioni sono di tipo logistico (legate alla distanza tra residenza e lavoro) è probabile che queste siano di maggior peso o difficoltà per le donne; si riconosce però che tra il PTA dell'Ateneo c'è una netta prevalenza di donne e dunque è comprensibile che vi sia anche una prevalenza di richieste da parte femminile.

Attraverso la descrizione dei progetti, del tipo di lavoro svolto dai dipendenti in telelavoro e dalle modalità organizzative previste si evince che nella maggior parte dei casi le attività da svolgere in telelavoro sono state definite insieme attraverso la costruzione di un progetto *ad personam*; in molti

casi si tratta di attività già svolte in passato ma per alcuni è stato necessario predisporre compiti ad hoc (con qualche disorientamento iniziale) e in un caso si tratta di un'attività del tutto nuova.

Si è poi passati ad esaminare gli aspetti positivi e negativi attesi dal telelavoro. In alcuni casi, le aspettative (in positivo e/o in negativo) hanno già trovato una conferma in questa prima fase di avvio della sperimentazione. Le aspettative dei responsabili sono in generale positive. Nella gran parte dei casi i responsabili sono legati da un rapporto di fiducia con i dipendenti in telelavoro e vedono una netta prevalenza di aspetti positivi rispetto alle difficoltà che potrebbero emergere. Sottolineano però che molto dipende dal senso di responsabilità della persona che usufruisce di questa possibilità. Le attese sono che vi possa essere un aumento ulteriore di produttività in relazione al fatto che la/il dipendente è meno sottoposta/o a stress, a distrazioni, alla stanchezza e al tempo da destinare al viaggio, alla maggior serenità, alla migliore organizzazione del lavoro.

Le caratteristiche richieste a uno/a telelavorista (ideale) a garanzia della buona riuscita del progetto sono l'autonomia, la responsabilità e la capacità di autogestirsi, interesse e passione per il proprio lavoro. Si sottolinea però che non dovrebbero esservi differenze sostanziali sul fronte dell'autonomia, della responsabilità e della professionalità tra chi svolge il proprio lavoro in ufficio e chi è in telelavoro.

Passando ai possibili aspetti negativi, vi è accordo sul fatto che le aspettative e/o i pregiudizi rispetto al telelavoro dipendono molto dall'atteggiamento del/della lavoratore/lavoratrice: una persona "poco collaborativa" (il termine usato è, in realtà, quello di "lavativo") potrebbe rappresentare un rischio se assegnata al telelavoro, ma si sottolinea il fatto che atteggiamenti di questo tipo sono egualmente problematici anche in ufficio. Tra gli altri fattori potenzialmente negativi potrebbe esserci anche l'isolamento, ma in generale non viene considerato un particolare problema, anche perché chi preferisce andare in ufficio e sente il bisogno del contatto con i colleghi e con gli utenti probabilmente non è interessato a prendere in considerazione l'ipotesi del telelavoro. Per la riuscita dell'attività è richiesto uno sforzo maggiore di organizzazione, sia per il dirigente, che deve decidere cosa sia possibile effettuare da casa, sia per il dipendente, che deve riuscire a garantire comunque un buon equilibrio e una separazione tra lavoro da svolgere e incombenze domestiche.

Vengono indicate come funzioni e attività non idonee ad essere telelavorabili, oltre a quelle di front-office, quelle che si basano ancora quasi esclusivamente sul cartaceo, in particolare biblioteche, o funzioni che fanno uso di documenti suscettibili di problemi di privacy. Appaiono difficilmente telelavorabili anche quelle funzioni che richiedono il frequente ricorso a riunioni; per questa e per altre ragioni si ritiene che i dirigenti non possano svolgere telelavoro. Si sottolinea che la tecnologia può aiutare molto in tal senso e che in prospettiva futura, anche grazie ad essa, un maggior numero di funzioni potrà essere telelavorabile. Tuttavia, si sottolinea che la progressiva carenza di personale può rappresentare un ostacolo all'espansione di questa forma di organizzazione che in ogni caso dipende anche dal numero complessivo di persone disponibili nella propria struttura. In generale, si sottolinea che i numeri di persone in telelavoro non potrà essere elevatissimo ma l'auspicio è che possa crescere. La moderatrice suggerisce che il telelavoro potrebbe diventare un elemento di flessibilità oraria e, come tale, diventare opportunità per un maggior numero di persone: ad esempio, un certo numero di ore di lavoro in ufficio e altre in telelavoro durante il giorno; oppure "doppi turni" con orari che permettano anche una maggior copertura di alcuni servizi (esempio,

biblioteche). In generale, posizione favorevole da parte dei responsabili ma consapevolezza della difficoltà di gestire forme di flessibilità di questo tipo.

FOCUS GROUP 2A (Dipendenti in telelavoro)

Come evidenziato in tabella 2, nel momento di svolgimento del focus group (13 maggio 2015) il progetto di telelavoro è, nella maggior parte dei casi, iniziato solo da alcuni giorni e i dipendenti coinvolti svolgono il telelavoro con modalità e durata variabili a seconda del progetto (da uno a quattro giorni a settimana). La maggior parte dei dipendenti coinvolti aveva già sentito parlare del telelavoro, da colleghe di altre università o da altri soggetti ed è venuto a conoscenza dell'avvio di questo progetto presso il nostro Ateneo attraverso gli uffici o il proprio dirigente.

Il numero relativamente basso di progetti presentati da parte dei responsabili e di adesioni da parte dei dipendenti viene spiegato dai partecipanti del focus group sulla base di diverse motivazioni. Sul fronte dei responsabili, sono pochi quelli disposti a prendere in considerazione forme di organizzazione diverse rispetto a quella più consueta che prevede la presenza in sede da parte dei lavoratori; non sono sicuri di mantenere il controllo sul lavoro svolto; non si sono mostrati disponibili a presentare il progetto. Per quanto riguarda i dipendenti, invece, si crede che molti, semplicemente, non abbiano letto con attenzione l'email; si siano scoraggiati perché la scelta del telelavoro comporta comunque un costo (buoni pasto solo in occasione dei rientri); la temporaneità del progetto sperimentale ("quando termina la sperimentazione cosa accade?"). Quest'ultima motivazione viene ritenuta importante soprattutto per quei dipendenti che, per poter aver accesso al telelavoro, hanno dovuto rinunciare al contratto part-time, o per coloro i quali era stato richiesto di tornare a una posizione full-time e la possibilità di sperimentare il telelavoro si rivelava una buona soluzione di compromesso. L'incertezza su cosa potrebbe accadere in futuro è stata particolarmente rimarcata. In molti casi si mette in luce che, tanto per i dirigenti quanto per i dipendenti, è difficile entrare nella logica di un lavoro basato su obiettivi da raggiungere, piuttosto che sul tempo di presenza in ufficio.

La predominanza di domande pervenute da parte femminile si giustifica con l'elevata presenza di donne tra l'organico dell'Ateneo; con il fatto che la lontananza dalla sede di lavoro, da colmare con l'auto o con i mezzi, è in media più stressante per le donne che per gli uomini; dal fatto che gli uomini sono adibiti a funzioni (es. di tipo tecnico) forse meno telelavorabili. Ma in larga parte prevalgono ragioni culturali e un diverso carico di responsabilità di cura che grava sulle spalle delle donne; queste restano la figura predominante nell'organizzazione familiare e perciò traggono maggiori benefici da un lavoro gestito, almeno in parte, da casa.

Le motivazioni principali che emergono alla base dell'adesione a questo progetto di telelavoro riguardano: la possibilità di ridurre il tempo di *commuting* e lo stress che comporta; di beneficiare del risparmio economico o del maggior reddito (per chi è passato al full-time); la necessità di avere una miglior gestione degli impegni familiari e un maggior tempo da dedicare ai figli; la possibilità di lavorare in un ambiente più tranquillo quando occorre concentrazione.

Alla domanda su che cosa sia cambiato in questa primissima fase e quali aspettative si ripongano nei confronti del telelavoro, si sottolinea che in alcuni casi è cambiato molto nel senso che si tratta di nuove mansioni e/o si è passati a una posizione full-time rispetto alla precedente part-time. In questi casi c'è anche un chiaro vantaggio economico. Per una persona che ha cambiato mansione, c'è soddisfazione in quanto è stato possibile tornare a svolgere il proprio lavoro in un ambito di

interesse. Un ulteriore vantaggio sperimentato o atteso è una maggiore autonomia nella gestione del tempo e una maggior responsabilità del lavoro. Ci si attende anche meno distrazioni, più concentrazione e più produttività. C'è qualche timore per un possibile isolamento o allontanamento dalle dinamiche d'ufficio ma, essendo comunque previsti dei rientri, è possibile mantenere un buon contatto con la struttura, con i loro responsabili e con i colleghi, evitando il temuto rischio di isolamento. Se ne vedono anche i timori e le incertezze rispetto a un'esperienza nuova e poco conosciuta ("Il telelavoro, come tutti i cambiamenti, è una scelta coraggiosa").

Si passa poi alla descrizione di una giornata tipo in telelavoro e la si confronta con una giornata tipo di rientro in sede. Emerge che anche l'organizzazione familiare è mutata, richiedendo più ordine nella gestione degli impegni e liberando però tempo (quello dedicato al trasferimento casa-ufficio). In un caso, si segnala che lavorando per obiettivi può accadere di svolgere del lavoro la sera o durante il fine settimana se necessario. Si sottolinea il fatto che, per chi svolge il telelavoro, ad esempio, in una parte del giorno può essere più difficile separarlo dal lavoro in sede e/o dagli impegni domestici. In altri casi, invece, la necessità di sincronizzarsi con i colleghi in ufficio per far fronte alle scadenze rende la gestione del tempo in telelavoro abbastanza semplice e ordinata.

E' difficile dire se il telelavoro abbia influito sui rapporti con i colleghi perché l'esperienza si è appena avviata: alcuni non si attendono grandi cambiamenti anche perché il tempo in telelavoro è, tutto sommato, limitato. Si ha il timore di qualche pregiudizio ma già in questa prima fase si sta ridimensionando perché si vedono i risultati. Ha invece certamente influito sui rapporti familiari, migliorandoli nei fatti o nelle attese. Il timore è che non sia sempre facile evitare che gli spazi di lavoro siano "invasi" dalla maggior presenza in casa ("mio marito e i figli inizialmente hanno pensato che così sarei stata maggiormente a disposizione loro"); è importante chiarire che "sto lavorando anche se sono a casa", avere spazi dedicati e "regole" precise.

Le aspettative sono prevalentemente di segno positivo: maggior tempo per sé, maggior tranquillità, risparmio economico e minori rischi sulla strada; buon compromesso tra lavoro e genitorialità; maggior serenità familiare. Se le aspettative nei confronti dell'esperienza di telelavoro che si sta avviando sono alte, vi è anche una chiara consapevolezza della responsabilità che comporta questa esperienza nei confronti dell'Ateneo, dei responsabili di struttura e anche dei colleghi. Si segnalano anche alcuni timori quali: il computer sempre acceso per controllare email e nuovi messaggi; il fatto che possano intervenire problemi tecnici (mancanza di connessione etc.); pregiudizi e commenti critici da parte dei colleghi (considerati "raccomandati", oggetto di invidie e battute sul privilegio di lavorare a casa, etc.) e il timore che a lungo andare si possano deteriorare i rapporti con i colleghi, venendo a mancare il loro supporto e aiuto.

Si passa infine a delineare una sorta di identikit del telelavorista ideale e dei requisiti che dovrebbe soddisfare: tra questi, un'adeguata conoscenza e attitudine all'uso delle tecnologie (PC, Skype, posta elettronica, etc.), per poter agire in autonomia da remoto ma, allo stesso tempo, essere integrato nel lavoro svolto dai colleghi in ufficio; riuscire ad organizzarsi ponendo una linea di confine tra vita privata e lavoro, arginando le possibili "invasioni" della propria sfera privata nel tempo dedicato al lavoro e rispettando i limiti entro i quali svolgere le attività lavorative, pur con la necessaria flessibilità; tenersi in continuo contatto con i colleghi; essere disponibili ai rientri, quando il responsabile lo richiede. Di converso si tratteggia il profilo del "cattivo" telelavorista, come la persona che approfitta di questa opportunità per ridurre il proprio impegno.

In coda all'incontro vengono posti poi quesiti specifici da parte di una dipendente in merito ad aspetti quali la timbratura, i permessi, le ferie etc. ma si sottolinea che non è questa la sede opportuna e che occorre rivolgersi all'area risorse umane.

2.2.FOCUS GROUP FINALI

Il secondo blocco di incontri si è svolto ad aprile 2016, cioè all'approssimarsi della fase conclusiva del progetto. Agli incontri hanno preso parte sei dei sette dipendenti (una delle quali in collegamento via *skype*) e responsabili previsti. Lo scopo era quello di trarre un bilancio dell'esperienza mettendone in luce vantaggi e limiti.

FOCUS GROUP 3A (Dipendenti in telelavoro)

Viene chiesto inizialmente se vi sono stati cambiamenti di rilievo in corso d'opera o se nelle modalità e nei contenuti il progetto è rimasto sostanzialmente immutato. Dalla discussione emerge che, laddove vi sono stati cambiamenti nel numero e nella cadenza dei rientri in ufficio, questi sono stati marginali e in ogni caso sempre concordati. In occasione di riunioni importanti, i telelavoratori hanno dato la loro disponibilità ad essere presenti anche al di fuori dei rientri previsti e, per contro, è stato concesso di restare in telelavoro anche più del previsto se non vi era necessità di una presenza in ufficio. In generale, vi è sempre stata la massima comprensione da parte dei responsabili in merito alle esigenze dei lavoratori e un buon coordinamento tra loro. Nella maggior parte dei casi, le modalità di telelavoro non sono mutate rispetto a quanto previsto dal progetto, e di questo i dipendenti sono molto soddisfatti. Ad esperienza completata, tendenzialmente, nessuno fra loro avrebbe voluto modificarne le modalità. Solo in un caso, sono intervenuti carichi di lavoro superiori (concordati tra lavoratrice e responsabile) che hanno richiesto un aggiustamento anche delle modalità organizzative.

Una preoccupazione emersa in occasione del primo incontro, era il timore di non riuscire a bilanciare in maniera adeguata le responsabilità professionali con quelle familiari e ad evitare una sovrapposizione degli spazi. Per alcune, questo timore è stato superato grazie ad una buona organizzazione familiare e a un po' di disciplina: nel tempo in cui i figli sono a scuola e la casa è vuota è facile concentrarsi sul lavoro. In generale, però, emerge il fatto che si è sempre collegati e si continua a guardare la posta e i messaggi (e questo può generare stress) o si rischia di lavorare anche la sera, perché si è più tranquilli. Quando invece si è in ufficio, dopo la timbratura ci si sente più legittimato a staccare dal lavoro. Si sottolinea però che questa "connessione continua" sta diventando un problema ricorrente per tutti grazie (o a causa) delle tecnologie. In alcuni casi si sottolinea la difficoltà a far comprendere ai propri familiari che, anche se si è a casa, si sta lavorando e che non si può essere a loro disposizione: questo è in parte legato a fattori culturali e alla poca conoscenza e comprensione di cosa significhi "telelavorare". Si resta ancorati all'idea che anche se la madre lavora a casa, è lei che si fa carico della gestione della casa e dei bisogni dei figli.

Un elemento positivo, atteso fin dall'inizio e ora dimostrato, è l'incremento di efficienza ("ho notato un netto miglioramento di efficienza e produttività, senza lo stress del viaggio e senza il front office

che facevo in ufficio”). Grazie ad un’organizzazione migliore del tempo, supportata dalla necessità di portare a termine progetti specifici con precise scadenze, alla migliore concentrazione che si ottiene nella postazione di lavoro a casa e, quindi, di uno spazio indipendente rispetto a un ufficio condiviso, in cui si è distratti da squilli del telefono o dal passaggio di colleghi (“la gestione del tempo è molto migliorata e si evitano le interruzioni dei colleghi”), i telelavoristi e, a loro avviso, anche i loro responsabili, hanno osservato una maggiore responsabilizzazione e impegno e una maggiore efficienza (“grazie al telelavoro ho guadagnato quasi 2 ore al giorno di tempo”; “ho guadagnato praticamente una giornata di lavoro in più”; “ho finalmente ricevuto dei complimenti sul lavoro”; “i colleghi apprezzano quello che faccio”).

Vengono segnalati però due aspetti problematici. Il primo, già menzionato più sopra, riguarda il fatto di proseguire il lavoro anche la sera o durante il fine settimana, per concludere ciò che non si è riuscito a portare a termine in giornata a causa degli impegni familiari e per rispettare le scadenze. Il secondo, riguarda il timore che alcuni colleghi considerino la posizione di telelavoro come un vantaggio, un benefit e non come una necessità o un modo per lavorare meglio. Ciò nonostante, le relazioni con i colleghi per ora sono rimaste nel complesso buone: nella maggior parte dei casi vedono l’impegno con cui il lavoro viene svolto a casa e si adattano alle necessità di chi opera in telelavoro. Quale nuova metodologia di lavoro, occorre adattarsi anche perché vengono a mancare alcune caratteristiche tipiche e alcuni vantaggi del lavoro d’ufficio, quali il caffè, la pausa pranzo, gli scambi con i colleghi e alcuni benefit (buono pasto) e indennità. Ma questo a fronte di un aumento del benessere giornaliero del telelavoratore, di una sua maggiore organizzazione e autosufficienza.

Vi è poi un elemento di criticità legato alla dotazione tecnologica. Il collegamento Internet tramite chiavetta usb non funziona o funziona in modo molto discontinuo: nella maggior parte dei casi i dipendenti hanno fatto uso della propria connessione domestica wi-fi e sarebbe forse più semplice se si potesse riconoscere un rimborso dell’utenza domestica. Le cartucce della stampante si esauriscono subito e si finisce per utilizzare la stampante personale. Viene anche sottolineata l’utilità di un telefono aziendale per facilitare le comunicazioni e il collegamento costante e diretto.

Per quanto riguarda l’effetto che il telelavoro ha prodotto sui rapporti con i colleghi, nella fase di avvio del progetto c’era il timore che questi rapporti potessero essere compromessi ma, in generale, non sono segnalati particolari problemi: per alcuni non è cambiato nulla; per altri, laddove vi era un po’ di diffidenza iniziale, questa è venuta meno nel corso dell’esperienza. Una lavoratrice (che però ha cambiato struttura) afferma di essersi sentita un po’ a disagio con i vecchi colleghi, sentendosi responsabile perché il posto che lei ha lasciato vacante è rimasto scoperto; nello stesso tempo ha fatto un po’ fatica a integrarsi con il nuovo gruppo, tenuto conto che le occasioni di incontro non erano comunque quotidiane. Mancano un po’ le consuetudini quotidiane e le brevi pause insieme ai colleghi. Anche il timore di isolamento rispetto ai colleghi sembra essere in buona parte superato.

Qualche timore può esserci rispetto ai responsabili in una prospettiva di carriera, laddove questa è possibile. L’impressione è che chi si trova in telelavoro, di norma, non riveste posizioni di responsabilità di rilievo e non ha particolari desideri di carriera. Si rileva che in altri Atenei vi sono anche dirigenti in telelavoro. Il problema è che il telelavoro è percepito più come benefit per il lavoratore che come opportunità per la struttura e possibile incremento di efficienza.

Viene chiesto, infine, di fare un bilancio dell’esperienza, se rifarebbero o meno l’esperienza così com’è o se vorrebbero modificarla, se consiglierebbero o meno questa esperienza a colleghi e amici

e, infine, cosa occorra fare per migliorarla. In generale, il bilancio conclusivo è nettamente positivo (unico svantaggio economico segnalato da una partecipante: la bolletta del gas per riscaldamento è molto aumentata) e tutti consiglierebbero un'esperienza del genere. E' importante però che siano assegnate al telelavoro le persone adeguate (a giudizio del responsabile) e che il lavoro a distanza sia costruito per obiettivi (e questo richiede un necessario maggior sforzo da parte dei responsabili). Le modalità definite nel progetto e il bilanciamento tra tempo in presenza sul posto di lavoro e telelavoro sono considerate adeguate, anche se in un caso si vorrebbe poter aumentare il numero di ore in telelavoro.

FOCUS GROUP 4A (Responsabili)

Si inizia chiedendo ai partecipanti di fare un bilancio critico dell'esperienza che si sta per concludere, iniziando da quelle che erano le aspettative nel momento in cui il progetto si è avviato. Le risposte sono piuttosto eterogenee in relazione ai diversi progetti. In un caso, le aspettative erano semplicemente di un proseguimento del lavoro precedentemente svolto in ufficio: il progetto era stato presentato per venire incontro ai bisogni della dipendente e si basava su un rapporto di grande fiducia nei confronti di una persona molto seria e responsabile, perciò non vi era timore che il telelavoro potesse in qualche modo pregiudicare questo rapporto. Al contrario, vi è stato un ulteriore progresso in termini di produttività ed efficienza. In altri casi, si è trattato di persone che sono state inserite in funzioni e strutture nuove e dunque non vi era un rapporto fiduciario pregresso. Ma anche in questi casi l'esito è stato molto positivo e le unità di telelavoro hanno mostrato una grande disponibilità a mettersi in gioco e ad apprendere un nuovo lavoro, rivelandosi una preziosa risorsa addizionale. Una delle responsabili sottolinea di essersi scontrata con alcune difficoltà di natura contrattuale che andrebbero affrontate e risolte: ad esempio, il fatto che alle persone in telelavoro non siano riconosciute le ore straordinarie mentre, di fatto, può accadere che esse le facciano e questo può essere facilmente tracciabile anche da casa (ad esempio, attraverso collegamenti alla rete o attraverso la piattaforma kiro).

La moderatrice fa riflettere sul fatto che il telelavoro è spesso considerato come un vantaggio concesso alle lavoratrici e ai lavoratori, una sorta di privilegio riconosciuto per motivi di famiglia più che una modalità di lavoro che può arrecare benefici anche alla struttura. Questa errata percezione viene confermata anche da alcuni partecipanti ma sulla scorta dell'esperienza che si sta per concludere sembra possibile affermare al contrario. Per chi si trovava a svolgere una propria funzione in ritagli di tempo distribuiti qua e là nella settimana, il fatto di disporre di otto ore di tempo consecutive e la possibilità di svolgere il proprio lavoro in tranquillità e concentrazione, ha migliorato di molto la situazione. Altri sottolineano che non vedono un particolare vantaggio per l'amministrazione: quantità e qualità del lavoro, in media, dovrebbero essere più o meno le stesse.

Ciò che emerge dalla discussione sono le caratteristiche che deve avere il telelavorista. Sembra esserci accordo sul fatto che devono essere persone serie, che amano il loro lavoro e che vogliono mettersi in gioco. In alcune delle esperienze sperimentate, queste caratteristiche erano presenti e l'impegno e la collaborazione messi in gioco dai lavoratori (soprattutto quando si è trattato di funzioni nuove, tutte da imparare o da definire) ha prodotto buoni risultati. Importante però è anche il ruolo e la disponibilità degli altri colleghi.

Naturalmente possono esserci e vi sono state anche alcune criticità. Molto dipende dal tipo di funzione e in quale misura è telelavorabile (alcuni lavori non lo sono o lo sono solo in parte e in una struttura complessa non è sempre facile organizzare il lavoro che deve essere fatto da chi è in telelavoro e gestirne in maniera ottimale i rientri: il rischio è che si crei un lavoro addizionale per il responsabile della struttura e per i colleghi); dalla situazione contingente presente nell'ufficio (carichi di lavoro, carenza di risorse o altre difficoltà gestionali); dal fatto che la persona in telelavoro fosse già ben integrata con i colleghi (il telelavoro funziona bene se le persone che non telelavorano si interfacciano positivamente con la persona che fa telelavoro). Ci sono stati casi di difficoltà e in questi casi il responsabile della struttura deve svolgere un ruolo di mediazione ma non è sempre facile. Si sottolinea che questa forma di lavoro non deve rispondere solo alle esigenze del lavoratore ma anche a quelle dell'ufficio e occorre riconoscere che non tutti gli uffici e le funzioni sono telelavorabili.

Si rileva che il nuovo bando è già stato emesso e tutti e sette i progetti sperimentati sono stati confermati. Questo è certamente interpretabile come un indice di successo anche se vi sono due problematicità. Un primo problema è legato al rilascio di nulla osta da parte del responsabile della struttura di provenienza: pur comprendendo le ragioni di carenza di personale che giustificano questa difficoltà di rilascio, si sottolinea che sarebbe un peccato perdere la professionalità specifica che la dipendente in questione ha acquisito e questo comprometterebbe la possibilità di proseguire il lavoro svolto con impegno e con successo nel primo anno di sperimentazione. L'altro problema è invece legato a difficoltà specifiche incontrate nella gestione del primo anno di sperimentazione, difficoltà in larga parte dovute alla funzione svolta dalla persona in telelavoro e alla complessità organizzativa dell'ufficio in questione. In questo caso il progetto è stato nuovamente proposto per venire incontro alle richieste della dipendente ma si baserà su modalità organizzative diverse.

Si chiede ai responsabili se il lavoratore in telelavoro è rimasto escluso da occasioni di formazione o aggiornamento a causa del suo status e se questa scelta può precludere o influenzare i profili di carriera. La risposta alla prima domanda è negativa per quanto riguarda la formazione sul piano formale, anche se si può rischiare di essere esclusi da quella informale che passa attraverso le informazioni scambiate in ufficio. Più incerta è la posizione rispetto alla seconda domanda (carriera). In alcuni casi, i responsabili sottolineano che non vi è alcuna preclusione da parte loro ma spesso non sono loro a decidere e il timore è che ai vertici dell'amministrazione la posizione di un soggetto in telelavoro potrebbe influenzare in qualche modo la carriera dei soggetti (non nel senso di escluderla intenzionalmente ma di non tenerla espressamente in considerazione) o che i colleghi stessi li considerino già come dei soggetti privilegiati. Si sottolinea da parte di alcuni che probabilmente non è neppure possibile arrivare a certi livelli di responsabilità o al riconoscimento di indennità e premi se si è in telelavoro (ma altri esprimono un giudizio di segno contrario). In ogni caso, sia per la formazione sia per le possibilità di carriera è importante che il telelavoro preveda un certo numero di rientri al fine di garantire una maggior visibilità al telelavorista.

Infine, si riflette su quale sia il futuro possibile del telelavoro presso il nostro Ateneo. Alcuni si rivelano più ottimisti augurandosi che non si vanifichi la sperimentazione fin qui condotta ("sarebbe un grande spreco") e ricordando che tutte le amministrazioni prevedono questa forma di organizzazione flessibile del lavoro. Altri sottolineano che vi è ancora una certa resistenza a riconoscere quali siano le funzioni telelavorabili all'interno delle loro strutture e permangono pregiudizi su chi chiede la possibilità di telelavorare. Si riconosce che molto dipende dal grado di apertura dei responsabili di struttura verso questo strumento.

Ci deve essere innovazione e creatività anche su questo fronte se l'Ateneo vuole essere competitivo; è anche necessario che l'Amministrazione sia consapevole di questa opzione e sia disposta a fare scelte congruenti sul fronte delle risorse e delle necessità organizzative.

3. RISULTATI DEI QUESTIONARI

Nel mese di aprile 2016, con l'avvicinarsi del termine della sperimentazione del telelavoro, sono stati predisposti due questionari distinti, seppur simili nella struttura, da somministrare ai dipendenti in telelavoro e ai responsabili di struttura (i questionari sono riprodotti in appendice). I questionari sono stati compilati e restituiti a stretto giro di posta, in forma anonima (per quanto possibile tenuto conto l'esiguità dei casi) da parte di tutti i dipendenti e i responsabili di struttura. Nella descrizione dei risultati che segue si è cercato di preservare la riservatezza e l'anonimità delle risposte fornite.

QUESTIONARI DIPENDENTI

L'età media del soggetto in telelavoro è di circa 46 anni; la distanza tra casa e ufficio (in media, 80 km) è la ragione prevalente per la richiesta di telelavoro (sei casi su sette), più che la presenza di figli molto piccoli anche se, come emerso nei focus group, al problema della distanza si associa spesso la presenza di figli in età pre-adolescenziale che richiedono particolare cura e attenzione da parte del genitore.

In larga misura, il progetto non ha subito variazioni di rilievo nei suoi contenuti nel corso dell'anno. Solo in due casi questo è avvenuto, a causa del fatto che sono sopraggiunte nuove mansioni concordate tra lavoratore e responsabile di struttura. Vi sono stati alcuni cambiamenti rispetto al numero di rientri settimanali previsti, di norma si è trattato di un incremento mentre, solo in un caso, di una cancellazione dei rientri per ragioni di salute. In tutti i casi, i cambiamenti sono stati concordati e, come emerso anche in occasione dei focus group, vi è stata da parte dei dipendenti in telelavoro, come dei responsabili, flessibilità e disponibilità ad adattare il progetto alle esigenze d'ufficio e a quelle personali.

L'attrezzatura informatica messa a disposizione dall'Ateneo si è rivelata non del tutto adeguata e talvolta inefficiente: il problema principale riguarda la connessione internet (lentezza della chiavetta in dotazione) con conseguente ricorso alla propria rete wi-fi. Anche l'utilizzo della stampante messa a disposizione non è sempre risultata la soluzione ottimale, con la conseguente necessità di ricorrere alle proprie dotazioni personali. Nei focus group, e anche nei questionari (si veda oltre) si è chiesto se non potrebbe essere più efficiente prevedere un rimborso parziale dei costi relativi al proprio collegamento domestico e/o del toner della stampante personale.

La parte centrale del questionario riguarda la valutazione da parte del dipendente di alcuni aspetti specifici legati all'esperienza di telelavoro che si sta concludendo e rispetto alle aspettative inizialmente riposte. La tabella seguente riporta la valutazione, espressa in termini di miglioramento

o peggioramento graduale, relativamente agli aspetti suggeriti: i numeri nelle celle indicano la somma delle valutazioni assegnate dai lavoratori².

Tabella 3 – Questionario dipendenti – Domanda 7 “Ponendo a confronto la sua situazione professionale e personale poco prima dell’avvio del telelavoro e oggi, come valuta i seguenti aspetti”

	Molto migliorata	In parte migliorata	Né migliorata né peggiorata	In parte peggiorata	Molto peggiorata
Qualità del lavoro svolto	3	3	1		
Quantità di lavoro svolto	3	2	1		
Rapporto con i superiori	1	1	5		
Rapporto con i colleghi	1		6		
Soddisfazione professionale	2	4	1		
Stress lavorativo	2	4	1		
Disponibilità di tempo per sé	1	4	1	1	
Disponibilità di tempo per la famiglia	2	5			
Qualità dei rapporti all’interno della famiglia	3	4			

Come si può osservare prevalgono valutazioni positive nei punteggi totalizzati: nella maggior parte dei casi i dipendenti in telelavoro giudicano migliorati, molto o in parte, gli aspetti suggeriti. In particolare, è considerata molto migliorata la quantità e la qualità del lavoro svolto. Il telelavoro ha contribuito a migliorare almeno in parte il tempo a disposizione della famiglia e la qualità dei rapporti familiari, il tempo per sé e la soddisfazione professionale, oltre a ridurre lo stress lavorativo. Complessivamente, in cinque casi su sette il telelavoro ha confermato le aspettative dei dipendenti mentre nei due casi restanti si è rivelata superiore alle aspettative. Nessuno dunque tra loro è rimasto deluso.

Successivamente si chiedeva di indicare tre fra i principali vantaggi e svantaggi associati all’esperienza di telelavoro, in ordine di importanza, tra quelli suggeriti: le tabelle 4 e 5 riportano la lista degli aspetti proposti nel questionario e il corrispondente ordine di preferenza. Così, ad esempio, l’indicazione “2,2,3” accanto alla voce “ridurre lo stress” indica che tre intervistati hanno indicato questo come possibile vantaggio del telelavoro assegnandolo per due volte al secondo posto e per una volta al terzo posto.

Tabella 4 – Questionario dipendenti – Domanda 9 “Qui di seguito sono indicati alcuni possibili vantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente d’importanza (1= il più importante) ad almeno tre fra queste voci sulla base dell’esperienza di telelavoro che sta concludendo”

Possibili vantaggi del telelavoro	
2	Risparmiare denaro
3	Avere più tempo libero per sé stessi
2,2,3	Ridurre lo stress

² Il numero totale di risposte ammonta a 62, una in meno rispetto al numero massimo previsto (7 rispondenti per 9 modalità) perché un/una intervistato/a non ha fornito risposta a una modalità.

1,1,1,1,2	Risparmiare il tempo degli spostamenti
3,3	Disporre di più tempo per la famiglia
	Lavorare con maggiore concentrazione
1,3	Organizzare liberamente l'orario di lavoro
1,2	Far emergere le proprie capacità professionali
2,3	Aumentare la propria produttività lavorativa
	Altro (specificare)

L'aspetto ritenuto più importante è certamente il tempo risparmiato per gli spostamenti (in 4 casi su 7 viene indicato al primo posto e, in un caso, al secondo posto): a seguire, e coerentemente, si riporta la riduzione dello stress (menzionato in tre casi su sette).

E' inoltre riconosciuto tra i possibili vantaggi la possibilità di far emergere le proprie capacità professionali (indicato per due volte, rispettivamente al primo e al secondo posto), di organizzare il proprio tempo di lavoro con maggior libertà, di aumentare la propria produttività e, infine, di disporre di maggior tempo da dedicare alla famiglia.

Tabella 5 – Questionario dipendenti – Domanda 9 “Qui di seguito sono indicate alcuni possibili svantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente di importanza (1=il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell’esperienza di telelavoro che sta concludendo”

Possibili svantaggi del telelavoro	
1	Isolamento dai colleghi
1	Perdita di visibilità professionale e rischi per la carriera
1,2,3,3	Scarsa informazione su cosa avviene in servizio
2,2	Scarsa possibilità di confronto e/o aiuto nel lavoro
1,3	Problemi nell'utilizzo e gestione delle tecnologie informatiche
	Difficoltà ad organizzare il proprio lavoro con ricadute sulla produttività
	Valutazione periodica del proprio operato da parte del superiore
1,2,2	Rischio di eccessivo assorbimento da parte della famiglia
1,2,3	Rischio di eccessivo assorbimento da parte del lavoro
3,3	Altro (specificare)

Per quanto riguarda invece i potenziali svantaggi del telelavoro, i timori principali possono essere ricondotti alla perdita di contatto con la sede di lavoro e alla difficoltà di separare la sfera privata da quella professionale (l'interpretazione dei numeri che appaiono nella prima colonna è equivalente a quella indicata con riferimento alla tabella precedente). Come riportato nella tabella 5, sul primo fronte è frequentemente menzionato il rischio di perdita di informazione riguardo a quanto avviene in sede, ma anche la ridotta possibilità di confronto o di aiuto e l'isolamento dai colleghi e dai superiori, con possibili effetti anche sulla carriera. Sul secondo fronte, emergono le difficoltà di conciliare le due sfere all'interno di uno stesso spazio con il rischio di essere troppo assorbiti dalla famiglia o dal lavoro.

Veniva poi chiesto ai dipendenti se, sulla scorta dell'esperienza che si andava a concludere, vi erano cambiamenti significativi che avrebbero voluto apportare a questa esperienza. In generale, non vi sono grandi variazioni suggerite rispetto a quanto avvenuto (due non rispondono, in un caso si

sottolinea che non cambierebbe nulla e in un altro che si vorrebbe poter aumentare i giorni in telelavoro), se non per la dotazione informatica, un aspetto questo che, come vedremo anche più avanti, ha presentato alcuni elementi di criticità. Su questo fronte, oltre a segnalare le difficoltà, si suggeriscono anche delle possibili soluzioni. In particolare: soluzioni diverse rispetto alla dotazione di una chiavetta internet, mostratasi poco funzionale; la dotazione di cellulare o di tablet; la ricarica telefonica con promozione a tariffa fissa; il collegamento skype per i colleghi in ufficio in modo da facilitare le comunicazioni; la dotazione di stampanti wi-fi.

Si richiedeva, infine, ai dipendenti di esprimere un giudizio complessivo in merito all'esperienza di telelavoro con riferimento alla sfera familiare e professionale. La tabella seguente riassume i risultati riportando per ogni cella il numero di risposte fornite.

Tabella 6 – Questionario dipendenti – Domanda 12 “Esprima un giudizio complessivo in merito all’esperienza di telelavoro che ha avuto modo di sperimentare, con riferimento ai rapporti con la sua famiglia, con i colleghi più diretti, con il responsabile del suo progetto, con l’amministrazione”

	Molto positivo	Positivo	Abbastanza Positivo	Non molto positivo	Negativo	Decisamente negativo
Famiglia	5	2				
Collegli	2	4	1			
Responsabile del progetto	4	3				
Con l’area risorse umane	3	4				

La valutazione, in generale è positiva o molto positiva, sia per quanto riguarda la famiglia sia per quanto riguarda la sfera professionale (in particolare, responsabile del progetto, amministrazione e colleghi).

Si chiedeva poi di esprimere un giudizio sulla fase di monitoraggio condotta dal CUG e di fornire eventuali suggerimenti per il futuro. Questa attività veniva considerata adeguata nella maggior parte dei casi (sei su sette) e tra i possibili suggerimenti forniti per il futuro si indicavano: a) la disponibilità di una persona di riferimento da contattare per qualsiasi dubbio legato al telelavoro; b) una valutazione più frequente; c) la possibilità di creare una chat tra dipendenti in telelavoro.

Uno spazio finale veniva lasciato, infine, ai dipendenti per formulare commenti critici o suggerimenti utili per il futuro. Quattro su sette hanno colto questa opportunità, riportando commenti di natura piuttosto differente. In tre casi, i commenti vanno nella direzione di sottolineare gli elementi di positività associati a questa esperienza, l’opportunità di estenderla oltre i 12 mesi previsti dalla sperimentazione e l’importanza che i responsabili di progetto (e l’amministrazione) condividano questa esperienza con altri colleghi sensibilizzandoli sulle opportunità che possono essere associate a questa forma di organizzazione del lavoro e che senza il telelavoro potrebbero difficilmente avviarsi o sostenersi. La realizzazione di queste opportunità richiede però un’attenta (e diversa) progettazione per obiettivi e l’Amministrazione potrebbe aiutare i responsabili di struttura e i dipendenti in telelavoro a identificare questi obiettivi.

Solo in un caso, si sottolineano alcune criticità, in larga parte dovute però alla natura specifica del progetto in questione, più che al telelavoro di per sé. Queste criticità specifiche, sono peraltro emerse sia nel focus group sia attraverso il questionario del responsabile del servizio. Per ragioni di riservatezza non si riportano qui i punti più specifici che potrebbero identificare il progetto ma si restringe l'attenzione ad alcuni suggerimenti di natura più generale che potrebbero essere di aiuto per il futuro. Fra questi, ad esempio, la necessità di disporre di alcune linee guida da mettere a disposizione sia dei dipendenti sia dei responsabili di progetto, su aspetti più propriamente amministrativi e organizzativi quali timbrature in servizio, utilizzo degli straordinari e gestione dei periodi di ferie durante il periodo del telelavoro.

QUESTIONARIO RESPONSABILE DI STRUTTURA

La struttura e i contenuti del questionario predisposto per i responsabili di struttura non differivano nella sostanza da quello somministrato ai dipendenti e, come vedremo, le risposte fornite dai due gruppi sono sostanzialmente convergenti.

Nei casi in cui sono stati proposti cambiamenti rispetto al progetto iniziale, ad esempio, a seguito di nuovi o diversi incarichi, questi di norma sono stati accettati senza particolari difficoltà da parte dei lavoratori. Analogamente non sembra aver posto problemi la verifica in merito alla regolarità e all'impegno del dipendente in telelavoro: solo in un caso su sette si sottolinea che la prestazione del lavoratore è risultata per sua natura difficilmente verificabile. In tutti gli altri casi, questa verifica è avvenuta attraverso l'utilizzo di software gestionali e piattaforme informatiche che hanno risultati tracciabili, oppure attraverso contatti e resoconti regolari (quotidiani o settimanali) con il/la dipendente o, ancora, de facto attraverso il rispetto puntuale delle scadenze.

Alla domanda "Ha incontrato difficoltà specifiche nella gestione del telelavoro"? in cinque casi su sette la risposta è negativa. Laddove risulta positiva, lo è per ragioni molto diverse. In un caso, la causa va individuata nella tipologia specifica di mansione svolta dalla/dal dipendente, mansione che secondo il/la responsabile non si presta a questa forma di organizzazione (fatto già emerso nel focus group). Nell'altro caso, invece, le difficoltà rilevate dalla/dal responsabile di struttura non riguardano né la funzione né il/la dipendente quanto la difficoltà nell'applicazione di istituti contrattuali a fronte di una certa rigidità dell'amministrazione.

La domanda 6 del questionario chiedeva ai responsabili una valutazione in merito ad alcuni aspetti professionali, riportati nella seguente tabella.

Tabella 7 – Questionario responsabili di struttura – Domanda 6 “Con riferimento alla/al dipendente in telelavoro, come valuta i seguenti aspetti”?

	Ottimo	Più che buono	Buono	Sufficiente	Non molto soddisfacente
Qualità del lavoro svolto	3	2	1	1	
Quantità di lavoro svolto	3	1	2		1
Rapporto diretto con lei/lui	5	1		1	
Rapporto con i colleghi	1	2	3		1
Soddisfazione professionale del dipendente	1	5		1	

In generale, le valutazioni sono ottime o molto buone, in particolare per quanto riguarda il rapporto tra responsabile e dipendente e la quantità e qualità del lavoro prodotto: solo in un caso emergono delle criticità. Con riferimento ai medesimi aspetti, veniva chiesto ai responsabili di struttura che già avevano beneficiato in passato della collaborazione dello stesso dipendente (quattro su sette), di effettuare un confronto ed esprimere una valutazione sull'effetto esercitato dal telelavoro (tabella 8). Anche in questo caso prevalgono i giudizi positivi o viene al più confermata la valutazione antecedente all'esperienza di telelavoro.

Tabella 8 – Questionario responsabili di struttura – Domanda 6b “Ponendo a confronto la/il dipendente in telelavoro poco prima dell’avvio del telelavoro e oggi, come valuta i seguenti aspetti”?

	Molto migliorato	In parte migliorato	Né migliorato né peggiorato	In parte peggiorato	Molto peggiorato
Qualità del lavoro svolto	1	2	1		
Quantità di lavoro svolto	3		1		
Rapporto diretto con lei/lui	1	1	2		
Rapporto con i colleghi	1		3		
Soddisfazione professionale	2	1	1		

Si chiedeva poi al responsabile di struttura se l'esperienza che si stava concludendo aveva confermato o disatteso le proprie aspettative: in sei casi su sette l'aspettativa si è rivelata superiore (3 casi) o ha confermato le attese (3 casi) mentre nel caso già emerso come problematico il risultato è stato deludente.

Le due tabelle successive riportano i giudizi espressi dai responsabili in termini di possibili vantaggi e possibili svantaggi associati al telelavoro. Come già avveniva per i dipendenti veniva chiesto di assegnare un ordine decrescente ad almeno tre fra le opzioni proposte nel questionario. Come già specificato con riferimento alle tabelle 4 e 5, i numeri che appaiono nella prima colonna indicano quanti intervistati hanno identificato la modalità come possibile vantaggio o svantaggio e la posizione ricevuta nell'ordinamento (primo, secondo o terzo posto).

Tabella 9 – Questionario responsabili di struttura – Domanda 8. Qui di seguito sono indicati alcuni possibili vantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente d'importanza (1= il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che si sta concludendo

Possibili vantaggi del telelavoro	
1,1	La qualità del lavoro prestata è migliorata
2,1	La quantità di lavoro prestata è cresciuta
3,2,2,3	La possibilità di organizzare liberamente i tempi di lavoro ha migliorato la performance della/del dipendente
2,1	Sono emerse nuove capacità professionali della/del dipendente
1,2	Si è ridotto lo stress lavorativo
	Sono migliorati i nostri rapporti personali
	Sono migliorati i rapporti personali con i colleghi della struttura

2,1,1	La/il dipendente in telelavoro si è mostrato più flessibile e collaborativa/o
3,3,3,3,2	La/il dipendente in telelavoro si è mostrata soddisfatta delle mansioni svolte
	Altro (specificare)

Tra i vantaggi sono più frequentemente indicati, al primo posto, la qualità del lavoro e la disponibilità del/della dipendente alla collaborazione; anche quantità del lavoro e nuove capacità professionali emerse vengono menzionate come rilevanti. Sono invece indicate in seconda o terza posizione, ma con elevata frequenza, la maggior soddisfazione del lavoratore e la positiva ricaduta sul lavoro di una migliore organizzazione dei tempi.

Come già avveniva anche nel caso dei dipendenti, il timore dell'isolamento, della perdita di informazione o di contatto con la struttura sembrano costituire il principale limite del telelavoro, con il rischio di pregiudicare anche le possibilità di carriera. Emergono anche alcune difficoltà dei responsabili a organizzare il lavoro, a coordinarlo con quello degli altri dipendenti e, in un caso, a valutarlo.

Tabella 10 – Questionario responsabili di struttura – Domanda 9. Qui di seguito sono indicate alcuni possibili svantaggi del telelavoro: assegni un ordine decrescente di importanza (1=il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che sta concludendo [NB 6 su 7 rispondono]

Possibili svantaggi del telelavoro	
2,2,2	Isolamento dai colleghi
1,3,1	Perdita di visibilità professionale con possibili ricadute sulla carriera
1,1,3	Scarsa informazione su cosa avviene in servizio
3	Scarsa possibilità di confronto e/o aiuto nel lavoro
2,2	Problemi nell'utilizzo e gestione delle tecnologie informatiche
1	Difficoltà come responsabile a organizzare il lavoro dell'intera struttura con ricadute sulla produttività
1	Difficoltà come responsabile a valutare il lavoro effettivamente svolto
3	Rischio di eccessivo assorbimento da parte della famiglia
	Rischio di eccessivo assorbimento da parte del lavoro
3,3,2	Difficoltà a coordinare quanto fatto in telelavoro e quanto viene fatto in sede
	Altro (specificare)

Nota: solo 6 su 7 rispondono

I responsabili di struttura sono poi invitati a riflettere su quali cambiamenti introdurrebbero al telelavoro sulla scorta dell'esperienza che si sta concludendo. In due casi è segnalata, anche da parte dei responsabili, la necessità di migliorare la dotazione informatica. Altre indicazioni emerse in questa domanda aperta riguardano: una maggiore flessibilità nei rientri e la necessità di poter applicare i medesimi istituti contrattuali di chi è in servizio. Si segnalano anche alcune difficoltà legati alla necessità da parte del responsabile di programmare e predisporre regolarmente il lavoro da assegnare in modalità di telelavoro e l'importanza di individuare funzioni operative e competenze professionali che siano appropriate a questa forma organizzativa.

Infine, alla richiesta di esprimere una valutazione generale sull'esperienza di telelavoro, sono emersi i risultati riassunti in tabella 11. Nella maggior parte dei casi il risultato è positivo o molto positivo in termini di produttività, di relazioni instaurate con il/la dipendente e di organizzazione del lavoro. Emergono ancora una volta valutazioni negative riconducibili al caso critico in questione.

Tabella 11 – Questionario responsabili di struttura – Domanda 11. Esprima un giudizio complessivo in merito all'esperienza di telelavoro che ha avuto modo di sperimentare, con riferimento agli aspetti sotto elencati

	Molto positivo	Positivo	Abbastanza Positivo	Non molto positivo	Negativo	Decisamente negativo
Produttività del lavoro	2	4				1
Organizzazione del lavoro	1	3	2		1	
Relazioni con il/la dipendente in telelavoro	2	3	1			
Relazioni con le/gli altre/i dipendenti della sua struttura	1	1	2		1	

Per quanto riguarda invece il giudizio sull'attività di monitoraggio svolta dal CUG, in cinque casi su sette è considerata adeguata, in un caso sufficiente e in uno insufficiente; rispetto a quest'ultimo si suggerisce in futuro di prevedere maggiori occasioni di confronto con le strutture interessate affinché possano intervenire e risolvere i problemi che potrebbero emergere nel corso del progetto. Più in generale, per migliorare l'efficacia di questi progetti si suggerisce, in futuro, di predisporre attività formative ad hoc sia per i responsabili sia per i candidati al telelavoro per acquisire maggior consapevolezza su cosa comporta l'adesione a un progetto di questo tipo, in termini di responsabilità reciproche e di organizzazione. Esperienze che prevedono una mobilità di lavoratori presso strutture diverse da quelle di appartenenza devono essere ben valutate a priori per evitare frustrazioni nel lavoratore, laddove questa esperienza non possa essere confermata, e riassetto organizzativi nella struttura ospitante che ha investito nella formazione e nel progetto.

5. VALUTAZIONE SINTETICA E OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Il giudizio complessivo che può essere formulato al termine di questa prima sperimentazione del telelavoro è decisamente positivo. Nella maggior parte dei casi, i progetti di telelavoro hanno funzionato bene, la valutazione fornita sia dai lavoratori sia dai responsabili è stata positiva o molto positiva ed è stata espressa la volontà di proseguire (anche nei fatti) questa esperienza. Gli elementi di forza del telelavoro hanno trovato conferma sia da parte dei dipendenti sia da parte dei responsabili di progetto, facendo emergere nuove professionalità e valorizzando quelle già esistenti, permettendo una migliore conciliazione fra lavoro e famiglia, mantenendo buone relazioni con i colleghi e tra dipendenti e responsabili. Solo in un caso vi sono state difficoltà, in larga parte dovute

al tipo di funzione svolta che probabilmente poco si prestava a questa forma di organizzazione nelle modalità in cui la si era progettata.

Trattandosi di un rapporto di valutazione è importante prestare attenzione alle ombre oltre che alle luci, anche se queste ultime sembrano decisamente sovrastare le prime, e trarre alcune indicazioni utili per il futuro. Qui di seguito alcuni insegnamenti che si possono trarre da questa sperimentazione:

- a) è necessario individuare con molta chiarezza i contenuti del telelavoro, nella consapevolezza che questo richiede, da parte dei responsabili, una diversa programmazione e organizzazione del lavoro, fondata su obiettivi, e la capacità di integrare l'apporto del dipendente in telelavoro all'interno della struttura; da parte dei lavoratori, impegno, flessibilità, adattabilità e capacità di autonomia nella soluzione dei problemi, maggiori di quanto possa essere richiesto a chi opera in struttura;
- b) è importante condividere le esperienze sperimentate con l'amministrazione e con i responsabili di struttura per renderli più consapevoli della complessità ma anche delle notevoli opportunità che il telelavoro può creare a vantaggio dell'Ateneo (e non solo dei dipendenti come si tende a credere);
- c) è opportuno pensare a momenti di formazione per i responsabili di struttura e per i lavoratori che iniziano questo percorso per informarli su aspetti gestionali/organizzativi/amministrativi del telelavoro (con la predisposizione di semplici linee guida da mettere a disposizione dei soggetti interessati) e per aiutare entrambi a sperimentare questa forma organizzativa.

Allegato A1 - Questionario dipendenti



COMITATO UNICO DI GARANZIA DELL'UNIVERSITA' DI PAVIA

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA SPERIMENTAZIONE AL PROGETTO DI TELELAVORO

- Questionario dipendenti -

Essendo quasi giunti al termine della sperimentazione annuale del progetto di telelavoro in cui è stata/o coinvolta, vorremmo chiederle di compilare il seguente questionario di valutazione in merito a questa sua esperienza. Il numero limitato di persone coinvolte non può evidentemente garantire l'anonimato nei confronti delle incaricate della valutazione del progetto (Professoresse Calabrò, Chiappero e Confalonieri del Dipartimento di Studi Politici e Sociali), ma le assicuriamo che le informazioni raccolte saranno elaborate e analizzate dalle docenti in modo aggregato e tale da non rivelare l'identità delle/dei rispondenti.

I risultati del questionario come quelle dei focus group in cui siete state/i coinvolti faranno parte di un rapporto di valutazione redatto dalle docenti sopra indicate e messo a disposizione della comunità accademica.

Potete restituire il questionario compilato via email all'indirizzo enrica.chiappero@unipv.it oppure farlo pervenire attraverso posta interna a Enrica Chiappero, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali. Vi saremmo grati se poteste farcelo pervenire entro il 15 aprile p.v.

Vi ringraziamo in anticipo per la preziosa collaborazione.

Proff. Enrica Chiappero, Annarita Calabrò e Maria Antonietta Confalonieri

QUESTIONARIO DIPENDENTE

1. Sesso MASCHIO FEMMINA

2. Età |

3. **Principali ragioni di richiesta di telelavoro (possono essere indicate più ragioni)**

uno o più figli di età minore a 3 anni

uno o più figli di età fra 3-10 anni

presenza di figli o familiari disabili o con gravi motivi di salute

distanza dal luogo di lavoro (indicare il numero di km. _____)

altri motivi (indicare quali _____)

4. **Rispetto alle funzioni inizialmente previste nel suo progetto, vi sono stati cambiamenti di rilievo nel corso dell'anno?**

no sì

4b) **In caso affermativo, quali sono stati i principali cambiamenti introdotti?**

5) **N° di rientri settimanali previsti** _____

5b) **N° di rientri settimanali effettivamente svolti in media** _____

6. **L'attrezzatura informatica messa a disposizione dall'Ateneo si è rivelata**

Adeguata

Inadeguata (indichi le ragioni _____)

7. Ponendo a confronto la sua situazione professionale e personale poco prima dell'avvio del telelavoro e oggi, come valuta i seguenti aspetti:

	Molto migliorata	In parte migliorata	Né migliorata né peggiorata	In parte peggiorata	Molto peggiorata
Qualità del lavoro svolto					
Quantità di lavoro svolto					
Rapporto con i superiori					
Rapporto con i colleghi					
Soddisfazione professionale					
Stress lavorativo					
Disponibilità di tempo per sé					
Disponibilità di tempo per la famiglia					
Qualità dei rapporti all'interno della famiglia					

8. Rispetto alle sue aspettative iniziali, l'esperienza di telelavoro:

ha confermato le mie aspettative

ha deluso le mie aspettative

si è rivelata superiore alle mie aspettative

9. Qui di seguito sono indicati alcuni possibili vantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente d'importanza (1= il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che sta concludendo

<input type="checkbox"/>	Risparmiare denaro
<input type="checkbox"/>	Avere più tempo libero per sé stessi
<input type="checkbox"/>	Ridurre lo stress
<input type="checkbox"/>	Risparmiare il tempo degli spostamenti
<input type="checkbox"/>	Disporre di più tempo per la famiglia
<input type="checkbox"/>	Lavorare con maggiore concentrazione
<input type="checkbox"/>	Organizzare liberamente l'orario di lavoro
<input type="checkbox"/>	Far emergere le proprie capacità professionali
<input type="checkbox"/>	Aumentare la propria produttività lavorativa
<input type="checkbox"/>	Altro (specificare)

10. Qui di seguito sono indicate alcuni possibili svantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente di importanza (1=il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che sta concludendo

<input type="checkbox"/>	Isolamento dai colleghi
<input type="checkbox"/>	Perdita di visibilità professionale e rischi per la carriera
<input type="checkbox"/>	Scarsa informazione su cosa avviene in servizio
<input type="checkbox"/>	Scarsa possibilità di confronto e/o aiuto nel lavoro
<input type="checkbox"/>	Problemi nell'utilizzo e gestione delle tecnologie informatiche
<input type="checkbox"/>	Difficoltà ad organizzare il proprio lavoro con ricadute sulla produttività
<input type="checkbox"/>	Valutazione periodica del proprio operato da parte del superiore
<input type="checkbox"/>	Rischio di eccessivo assorbimento da parte della famiglia
<input type="checkbox"/>	Rischio di eccessivo assorbimento da parte del lavoro
<input type="checkbox"/>	Altro (specificare)

11. Rispetto alla modalità di telelavoro sperimentata, quali eventuali cambiamenti introdurrebbe (es. numero di giornate in telelavoro, rientri, dotazione informatica, modalità di organizzazione del lavoro, etc.)?

12. Esprima un giudizio complessivo in merito all'esperienza di telelavoro che ha avuto modo di sperimentare, con riferimento ai rapporti con la sua famiglia, con i colleghi più diretti, con il responsabile del suo progetto, con l'amministrazione

	Molto positivo	Positivo	Abbastanza Positivo	Non molto positivo	Negativo	Decisamente negativo
Famiglia						
Collegli						
Responsabile del progetto						
Con l'area risorse umane						

13. Esprima un giudizio sull'attività di monitoraggio svolta dal CUG

|__| insufficiente

|__| sufficiente

|__| adeguata

14. In generale, può fornire qualche suggerimento su come la fase di monitoraggio e valutazione, a suo avviso, potrebbe essere migliorata?

Nello spazio sottostante può esprimere ogni suo ulteriore commento critico, suggerimento o annotazione

GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE!



COMITATO UNICO DI GARANZIA DELL'UNIVERSITA' DI PAVIA

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA SPERIMENTAZIONE AL PROGETTO DI TELELAVORO

- Questionario responsabile di struttura -

Essendo quasi giunti al termine della sperimentazione annuale del progetto di telelavoro in cui è stata/o coinvolta, vorremmo chiederle di compilare il seguente questionario di valutazione in merito a questa sua esperienza. Il numero limitato di persone coinvolte non può evidentemente garantire l'anonimato nei confronti delle incaricate della valutazione del progetto (Professoressa Calabrò, Chiappero e Confalonieri del Dipartimento di Studi Politici e Sociali), ma le assicuriamo che le informazioni raccolte saranno elaborate e analizzate dalle docenti in modo aggregato e tale da non rivelare l'identità delle/dei rispondenti.

I risultati del questionario come quelle dei focus group in cui siete state/i coinvolti faranno parte di un rapporto di valutazione redatto dalle docenti sopra indicate e messo a disposizione della comunità accademica.

Potete restituire il questionario compilato via email all'indirizzo enrica.chiappero@unipv.it oppure farlo pervenire attraverso posta interna a Enrica Chiappero, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali. Vi saremmo grati se poteste farcelo pervenire entro il 15 aprile p.v.

Vi ringraziamo in anticipo per la preziosa collaborazione.

Proff. Enrica Chiappero, Annarita Calabrò e Maria Antonietta Confalonieri

QUESTIONARIO RESPONSABILE DI STRUTTURA

1. Sesso MASCHIO FEMMINA

2. Rispetto alle funzioni inizialmente previste nel progetto di telelavoro, ha proposto cambiamenti di rilievo nel corso dell'anno?

no sì

2b) In caso affermativo, questi cambiamenti sono stati accettati dalla/dal dipendente? E di quali cambiamenti si trattava?

3) Il numero di rientri previsti è stato rispettato nel corso dell'anno? SÌ NO

3b) In caso negativo, per quali ragioni? _____

4) Ha effettuato verifiche in merito alla regolarità e all'impegno della/del dipendente in telelavoro?

SÌ Se sì, di quale tipo?

NO Se no, perché?

5) Ha incontrato difficoltà specifiche nella gestione del telelavoro

NO

SÌ, indicare di quale tipo

6. Con riferimento alla/al dipendente in telelavoro, come valuta i seguenti aspetti :

	Ottimo	Più che buono	Buono	Sufficiente	Non molto soddisfacente
Qualità del lavoro svolto					
Quantità di lavoro svolto					
Rapporto diretto con lei					
Rapporto con i colleghi					
Soddisfazione professionale del dipendente					

6b. Solo per i responsabili di struttura che già si avvalevano in passato della collaborazione della/del dipendente oggi in telelavoro: Ponendo a confronto la/il dipendente in telelavoro poco prima dell'avvio del telelavoro e oggi, come valuta i seguenti aspetti:

	Molto migliorato	In parte migliorato	Né migliorato né peggiorato	In parte peggiorato	Molto peggiorato
Qualità del lavoro svolto					
Quantità di lavoro svolto					
Rapporto diretto con lei					
Rapporto con i colleghi					
Soddisfazione professionale					

7. Rispetto alle sue aspettative iniziali, l'esperienza di telelavoro:

- ha confermato le mie aspettative
 ha deluso le mie aspettative
 si è rivelata superiore alle mie aspettative

8. Qui di seguito sono indicati alcuni possibili vantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente d'importanza (1= il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che si sta concludendo

	La qualità del lavoro prestata è migliorata
	La quantità di lavoro prestata è cresciuta
	La possibilità di organizzare liberamente i tempi di lavoro ha migliorato la performance della/del dipendente
	Sono emerse nuove capacità professionali della/del dipendente
	Si è ridotto lo stress lavorativo
	Sono migliorati i nostri rapporti personali
	Sono migliorati i rapporti personali con i colleghi della struttura
	La/il dipendente in telelavoro si è mostrato più flessibile e collaborativa/o
	La/il dipendente in telelavoro si è mostrata soddisfatta delle mansioni svolte
	Altro (specificare)

9. Qui di seguito sono indicate alcuni possibili svantaggi del telelavoro: assegna un ordine decrescente di importanza (1=il più importante) ad almeno 3 fra queste voci sulla base dell'esperienza di telelavoro che sta concludendo

	Isolamento dai colleghi
	Perdita di visibilità professionale con possibili ricadute sulla carriera
	Scarsa informazione su cosa avviene in servizio
	Scarsa possibilità di confronto e/o aiuto nel lavoro
	Problemi nell'utilizzo e gestione delle tecnologie informatiche
	Difficoltà come responsabile a organizzare il lavoro dell'intera struttura con ricadute sulla produttività
	Difficoltà come responsabile a valutare il lavoro effettivamente svolto

	Rischio di eccessivo assorbimento da parte della famiglia
	Rischio di eccessivo assorbimento da parte del lavoro
	Difficoltà a coordinare quanto fatto in telelavoro e quanto viene fatto in sede
	Altro (specificare)

10. Rispetto alla modalità di telelavoro sperimentata, quali eventuali cambiamenti introdurrebbe (es. numero di giornate in telelavoro, rientri, dotazione informatica, modalità di organizzazione del lavoro, etc.)?

11. Esprima un giudizio complessivo in merito all'esperienza di telelavoro che ha avuto modo di sperimentare, con riferimento agli aspetti sotto elencati

	Molto positivo	Positivo	Abbastanza Positivo	Non molto positivo	Negativo	Decisamente negativo
Produttività del lavoro						
Organizzazione del lavoro						
Relazioni con il/la dipendente in telelavoro						
Relazioni con le/gli altre/i dipendenti della sua struttura						

12. Esprima un giudizio sull'attività di monitoraggio svolta dal CUG

|__| insufficiente

|__| sufficiente

|__| adeguata

13. In generale, può fornire qualche suggerimento su come la fase di monitoraggio e valutazione, a suo avviso, potrebbe essere migliorata?

Nello spazio sottostante può esprimere ogni suo ulteriore commento critico, suggerimento o annotazione

GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE!