



RELAZIONE FINALE

a cura di Maria Luisa Bianco

marzo 2007



Unione europea
Fondo sociale europeo



Il contesto progettuale

L'idea di realizzare un esperimento di tele-lavoro all'Università degli Studi del Piemonte Orientale nasce sulla base di considerazioni interconnesse: in primo luogo, la particolare dislocazione territoriale delle sedi didattiche, scientifiche e amministrative dell'Ateneo e, inoltre, l'elevata presenza di donne (come fattore di segregazione settoriale), in particolare giovani madri o giovani madri potenziali di figli piccoli, le quali sono costrette ad affrontare problemi gravi di conciliazione.

La nascita ufficiale dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro", dopo il periodo di costituzione delle facoltà nell'ambito dell'Università di Torino, si colloca al 30 luglio 1998, quando il Ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica Luigi Berlinguer firmò il decreto istitutivo. La denominazione "Piemonte Orientale" fa riferimento ad un territorio e non a un centro urbano e rispecchia la pari dignità riconosciuta alle tre sedi in cui l'Ateneo si articola, con una struttura tripolare unica in Italia. Essa riflette anche il rapporto privilegiato che si è inteso stabilire non con una singola città, ma con l'insieme di un territorio tradizionalmente tributario per la formazione universitaria delle aree circostanti. Sono state contestualmente istituite sette facoltà: Economia, Farmacia e Medicina e Chirurgia a Novara; Lettere e Filosofia a Vercelli; Giurisprudenza, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e Scienze Politiche ad Alessandria.

A causa dell'elevato grado di dispersione nel territorio della struttura universitaria, che si sviluppa intorno ai tre principali poli di Vercelli, Novara ed Alessandria e del fatto che il personale (docenti e tecnici amministrativi) eroga la propria attività lavorativa nella maggioranza dei casi lontano dalla propria sede abitativa, è sembrata particolarmente urgente l'introduzione di interventi che facilitino l'equilibrio lavoro-famiglia.

Molti dei dipendenti dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale, sia docenti sia tecnici, abitano infatti in comuni diversi rispetto a quelli in cui lavorano o, addirittura, devono spostarsi nell'orario di lavoro tra i diversi poli universitari. Molti docenti erogano la didattica in più sedi distanti fra loro e distanti dalla sede del Dipartimento di appartenenza.

Inoltre si fa rilevare che i docenti (394 di cui 122 donne) abitano per la maggior parte a Torino o in altre città (Milano, Pavia per esempio) e si spostano quasi giornalmente nei luoghi dove devono prestare le loro attività. Inoltre negli anni un certo numero di docenti uomini, appartenenti alle facoltà di Scienze MFN ad Alessandria, di Farmacia e di Medicina e Chirurgia a Novara, ha trasferito la propria residenza e con essa la famiglia nella città sede di lavoro. Non a caso, invece, l'avvicinamento non ha riguardato docenti donne, le quali come è noto incontrano particolari difficoltà a indurre i mariti a trasferirsi.

Anche i dipendenti amministrativi lavorano in grande numero in un comune diverso da quello in cui risiedono e devono dunque spostarsi quotidianamente. La maggior parte di loro è composta da giovani donne (194 su 292) con responsabilità familiari e difficoltà a conciliare il lavoro con la vita privata.

Proprio l'elevata presenza femminile, tipica dei contesti di Pubblica amministrazione, e la giovane età, tipica delle organizzazioni di nuova istituzione, che comportano responsabilità familiari piuttosto intense, hanno indotto l'Università a introdurre forme di flessibilità *family oriented*, volte ad agevolare la conciliazione dei tempi lavorativi con quelli extralavorativi e a individuare nel tele-lavoro una soluzione organizzativa altamente innovativa, perché consente una maggior compatibilità del lavoro, anche full-time, con gli impegni familiari (o di altro genere), pur nel rispetto della produttività e dell'efficienza.

Il progetto infatti si è prefisso di realizzare un percorso di accompagnamento alla sperimentazione del tele-lavoro delle due tipologie di dipendenti (docenti e tecnici), tenendo conto delle loro specifiche problematiche di conciliazione.

In particolare, per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, caratterizzato da un orario di lavoro relativamente rigido e più difficilmente conciliabile con i ritmi e gli impegni della vita privata, si è ritenuto utile offrire l'opportunità di gestire una parte della propria attività lavorativa in

remoto (da casa propria o da una sede dell'università più vicina alla propria residenza), secondo orari più consoni alle esigenze personali e familiari dei singoli. Fin dal momento della ideazione del progetto sono state considerate cruciali la riduzione di fatto dell'orario di lavoro, con il taglio drastico dei lunghi tempi di percorrenza casa-lavoro, e la sua flessibilizzazione in base alle esigenze di vita dei lavoratori, nel rispetto delle imprescindibili esigenze aziendali di salvaguardare la produttività, l'efficacia e l'efficienza, ma anche delle altrettanto importanti esigenze dei lavoratori di non essere danneggiati in termini di opportunità di carriera.

Per i docenti invece si è trattato di "formalizzare" il tele-lavoro, dotandoli di strumentazione hw e sw che lo renda efficiente. I docenti infatti, rispetto ai tecnici, sono caratterizzati da un orario di per sé flessibile, che consente loro di organizzare parte del lavoro (preparazione delle lezioni, stesura dei testi, ecc.) nella propria abitazione. Tale lavoro fino a ieri era svolto attraverso forme di e-work che non tenevano conto delle potenzialità dei più moderni strumenti della società dell'informazione. I docenti infatti, nei loro diversi spostamenti, erano soliti salvare *files* dal pc dell'ufficio nel Dipartimento su unità disco esterne, per lavorare a casa. Il più delle volte questa forma di "tele-lavoro informale e autogestito" creava problemi, sia per errori umani (dimenticanza di copiare files per il trasferimento dall'ufficio a casa o viceversa) sia per le difficoltà di gestire l'imprevisto.

Al momento dell'ideazione del progetto ESTER, la intranet dell'Università era già predisposta per l'accesso dall'esterno, tanto è vero che il personale scaricava normalmente la posta elettronica direttamente da casa, ma non consentiva l'accesso e l'utilizzo dei servizi interni alla rete (File server, WEB Server etc.) da parte degli utenti remoti. In altri termini con il Progetto ESTER l'Ateneo ha fatto propria l'esigenza sentita da molti lavoratori di poter accedere dall'esterno alle risorse di rete come se fossero fisicamente collegati all'interno della rete locale (per accedere a documentazione elettronica e/o ad applicativi da postazioni remote). Ma per ottenere questo obiettivo era indispensabile un importante passo in più, in termini sia organizzativi sia tecnologici, ma anche di cultura organizzativa, a tutela soprattutto della sicurezza degli accessi. ESTER è stato appunto l'occasione di attuare questo potenziale salto organizzativo, grazie alle risorse economiche, ma forse soprattutto grazie alle risorse di riflessione scientificamente informata e di dialogo sindacale sui temi della conciliazione introdotte nel sistema.

Dunque, anche nei confronti del personale docente, seppure dotato di estrema flessibilità di orario di lavoro ed esentato dall'obbligo di "bollare la cartolina", la sperimentazione del tele-lavoro si è proposta con successo l'obiettivo di rendere più efficiente e produttivo il lavoro in remoto.

A questo fine il progetto ha permesso al personale sia docente sia tecnico l'accesso a files e servizi necessari per tele-lavorare da postazioni remote.

Articolazione degli obiettivi del Progetto

Obiettivo principale del progetto è stato dimostrare attraverso una sperimentazione come sia possibile migliorare per le donne, ma anche per gli uomini, l'adattamento fra le esigenze del lavoro e i vari bisogni della vita privata (benessere individuale, tempo libero, studio, attività di cura della famiglia acquisita e degli anziani, ecc.). Da questo punto di vista l'esperimento di tele-lavoro si poneva direttamente come una *buona pratica*, importante non solo e non tanto per i risultati ottenuti nei pochi mesi in cui è stato realizzato, quanto soprattutto come esempio condiviso e praticabile di politica di conciliazione.

E' noto infatti che gli orari rigidi, la richiesta che le organizzazioni rivolgono ai lavoratori di disponibilità di tempo che vanno ben oltre l'orario ufficiale di lavoro, sono una caratteristica organizzativa introdotta nel secolo scorso dalle imprese e dalle burocrazie fin dalle prime fasi del loro sviluppo, quando erano compatibili con l'ideal-tipo dell'uomo *bread winner*, affiancato a casa da una moglie casalinga, interamente dedita alle attività di cura. Oggi, da un lato, un numero

crescente di donne è presente sul mercato del lavoro, anche grazie alle politiche messe in atto dalla Ue e dai singoli stati europei e, dall'altro, contestualmente la gestione della vita è diventata viepiù complessa per molteplici fattori, che vanno dalla crescente burocrazia che caratterizza anche la vita dei privati cittadini, alle maggiori attenzioni educative che si riservano ai figli, alla presenza in casa dei figli adulti per un numero crescente di anni, all'allungamento della vita con il conseguente carico di cura nei confronti dei parenti anziani e non ultimo alla disponibilità di abitazioni ampie, confortevoli e dotate di una quantità di arredi, elettrodomestici e strumenti tecnologici impensabili fino a qualche decennio addietro, che tuttavia gravano sui loro abitanti per una gestione domestica sempre più *time consuming*.

Il fatto che oggi sempre più le famiglie siano composte da due membri che hanno un lavoro esterno alla casa rende evidenti le difficoltà di conciliare l'organizzazione dei tempi di lavoro con i bisogni della vita privata e della famiglia, che come abbiamo visto sono sempre più complesse. La conciliazione, come è noto, nelle nostre società, e in Italia in particolare, è un problema soprattutto delle donne, dato che la non equa divisione sociale del lavoro assegna tuttora a loro la maggior parte delle attività di cura, anche nei casi in cui esse abbiano un lavoro retribuito a tempo pieno. E tuttavia per molteplici ragioni si può sostenere che la conciliazione non è un problema esclusivamente femminile. E' infatti sempre più grande il numero di uomini che, almeno per un periodo della loro vita, vivono da soli e dunque privi del lavoro casalingo gratuito svolto dalle mogli. Spesso, nelle famiglie che si costituiscono dopo esperienze di divorzio, la presenza di figli nati nel precedente matrimonio rende meno tradizionale la divisione del lavoro di cura e necessariamente responsabilizza maggiormente gli uomini. Inoltre, gli inviti pressanti alla formazione ricorrente e alla riqualificazione richiedono una grande quantità di tempo libero dal lavoro e una certa flessibilità nella gestione dell'orario. *Last but not least* politiche di conciliazione rivolte agli uomini possono tradursi in carichi di lavoro domestico meno gravosi per le donne che con quegli uomini dividono la loro vita.

In prospettiva dunque la scelta da noi attuata di estendere l'esperimento di tele-lavoro anche agli uomini aveva nel suo disegno un carattere di per sé equitativo. Ex post si è potuta trovare conferma nelle ragioni addotte dai lavoratori per poter accedere al tele-lavoro: sebbene ovviamente non fosse una condizione *sine qua non* di inclusione nell'esperimento, i questionari compilati mostrano anche per gli uomini, così come per le donne, esigenze pressanti di tempo "libero" da poter dedicare ad attività di cura dei figli e dei genitori anziani.

Se la conciliazione è un obiettivo importante delle politiche di parità, il tele-lavoro non è di certo l'unico strumento atto a raggiungerlo. Anzi, soprattutto negli altri paesi europei e in Italia negli intendimenti della legge 30 (la cosiddetta legge Biagi), è il part-time a essere considerato il mezzo migliore a disposizione delle donne per conciliare il lavoro con la famiglia. E tuttavia il part-time presenta seri problemi, che finiscono per penalizzare gravemente le donne che lo scelgono. In primo luogo l'orario ridotto implica anche una proporzionale riduzione della retribuzione corrente nonché di quella differita sotto forma di pensione. Da questo punto di vista il part-time riduce ulteriormente l'autonomia economica delle donne, resa comunque difficile dalle retribuzioni sistematicamente inferiori a quelle degli uomini, anche a pari e addirittura a superiore istruzione e qualificazione. Un altro inconveniente è rappresentato dal fatto che non tutte le mansioni sono compatibili con un orario ridotto. Maggiori sono i margini di responsabilità e le prerogative di supervisione su altri lavoratori di una mansione, minori sono le opportunità di riduzione dell'orario. Ciò implica che le lavoratrici che per conciliare lavoro e famiglia chiedono o accettano un orario di lavoro part-time di fatto finiscono intrappolate in mansioni scarsamente qualificate e prive di prospettive di carriera. Vicoli ciechi da cui non è facile uscire.

La nostra scelta di realizzare un esperimento di tele-lavoro aveva dunque anche l'obiettivo di mostrare come sia possibile una conciliazione "amica" che non danneggi le lavoratrici e in generale i lavoratori che vi accedono. Per questo sono state adottate alcune importanti misure di prudenza organizzativa, fin dalla stesura del progetto. Il tele-lavoro è stato pensato infatti come una soluzione *autonomamente scelta* dai lavoratori/trici, per un periodo di tempo limitato in

connessione con particolari momenti di vita critici, esteso solo a una quota (preferibilmente) minoritaria del proprio orario di lavoro. Tali scelte hanno lo scopo (1) di rendere il tele-lavoro compatibile con una gamma molto ampia di mansioni organizzative e non confinare dunque i tele-lavoratori in un ghetto, (2) di non isolare i tele-lavoratori dal contesto aziendale per periodi di tempo lunghi, per non eroderne il capitale sociale intra-organizzativo, l'apprendimento che avviene nei contesti di interazione diretta -e dunque nei luoghi di lavoro- e, alla fin fine, le risorse di carriera. A questi fini il progetto ha previsto che all'esperimento di tele-lavoro dovessero partecipare prevalentemente, ma non soltanto, donne, che l'adesione dovesse avere un carattere rigorosamente volontario, che dovesse essere coinvolta l'intera tipologia dei dipendenti dell'Ateneo (docenti, tecnici amministrativi, tecnici di elaborazione dati) e infine che solo una quota dell'orario di lavoro potesse essere spesa in remoto.

Lo Staff di Progetto

La realizzazione del progetto è stata affidata a uno Staff di personale altamente qualificato e con competenze specifiche nei seguenti campi:

- tecniche di management e gestione finanziaria di progetti a finanziamento europeo;
- tematiche connesse al progetto ESTER (tematiche di genere, politiche di conciliazione dei tempi, problemi organizzativi, analisi delle competenze, tele-lavoro, gestione delle risorse umane, sistemi hw e sw).

Il Formulario presentato alla Regione prevedeva uno Staff di Progetto così composto:

- Prof.ssa Maria Luisa Bianco in qualità di responsabile scientifico (Professore Ordinario di Sociologia, Direttore del Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Ateneo, qualificata esperta delle tematiche di genere, Presidente del Comitato provvisorio di Pari Opportunità dell'Ateneo)
- Dott. Enzo Fragapane (Direttore Amministrativo dell'Ateneo)
- Dott.sse Lucia Padovani e Marie Edith Bissey, tecniche informatiche del Laboratorio LISP della Facoltà di Scienze Politiche
- Dott.ssa Ivana Pelloso della Società Poliedra, Project Manager, esperta di Pari Opportunità e progetti europei
- Dott.ssa Riccarda Cristofanini della Società Poliedra, esperta in nuovi media e tele-lavoro
- Dott. Nicola Guerriero della Società Poliedra, tecnico sistemista
- Dott.ssa Monica Ocelli della Società Poliedra, project assistant, esperta in nuovi media
- Dott.ssa Elena Manueddu della Società Poliedra, esperta in politiche di conciliazione
- Dott.ssa Elena Albert della Società Poliedra, esperta di monitoraggio e valutazione
- Dott. Paolo Sabbatini della Società Poliedra, esperto di comunicazione.

Sia a causa del trasferimento di alcuni membri (il Dott. Fragapane ha concluso il suo mandato presso l'Ateneo e si è trasferito prima all'Università di Torino, poi a quella di Urbino), ma anche al fine di migliorare l'efficacia dell'operato dello Staff, esso è stato così ridefinito:

- Prof.ssa Maria Luisa Bianco in qualità di responsabile scientifico (Professore Ordinario di Sociologia, Direttore del Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Ateneo, qualificata esperta delle tematiche di genere, ex Presidente del Comitato provvisorio di Pari Opportunità dell'Ateneo)
- Dott. Pasquale Mastrodomenico (Responsabile progetto - Coordinamento e direzione amministrativa)
- Dott.ssa Lucia Padovani, tecnica informatica del Laboratorio LISP della Facoltà di Scienze Politiche

- Dott. Mauro Catalano, tecnico informatico del Laboratorio LISP della Facoltà di Scienze Politiche
- Dott.ssa Sabrina Olivieri, referente Risorse Umane Personale tecnico-amministrativo, referente comunicazione interna, referente Rendicontazione
- Barbara Nosari, segreteria del progetto
- Favero Tiziana, referente risorse umane
- Marinucci Valerio, tecnico addetto al sopralluogo 626
- Dott.ssa Ivana Peloso della Società Poliedra, Project Manager, esperta di Pari Opportunità e progetti europei
- Dott.ssa Monica Occelli della Società Poliedra, esperta in nuovi media
- Dott.ssa Elena Manueddu della Società Poliedra, esperta in politiche di conciliazione
- Dott.ssa Patrizia Tomasulo della Società Poliedra, esperta di monitoraggio e valutazione
- Dott.ssa Stefania Audisio della Società Poliedra, esperta di rendicontazione
- Dott.ssa Adriana Rosso, della Società Poliedra, segreteria organizzativa

Individuazione dei tele-lavoratori e studio di fattibilità

Proprio per le caratteristiche concettuali del progetto ESTER, l'individuazione dei partecipanti all'esperimento di tele-lavoro ha costituito un momento particolarmente delicato da affrontare con cautele metodologiche e organizzative. A tal fine è stato elaborato un questionario da distribuire via e-mail a tutto il personale dell'Ateneo, unitamente a un documento di presentazione delle caratteristiche e finalità del progetto. Ai lavoratori è stato richiesto di compilare e restituire la scheda come domanda di candidatura all'esperimento.

La scheda questionario, di semplice auto-compilazione, era predisposta per raccogliere informazioni su alcune aree tematiche rilevanti: (1) caratteristiche anagrafiche degli aspiranti tele-lavoratori e organizzazione del loro tempo privato, (2) dimensioni organizzative del lavoro, (3) motivazioni e immagini del tele-lavoro. Nello specifico sono state raccolte le seguenti informazioni analitiche: (1) genere, età, titolo di studio, eventuale attuale o prevista iscrizione a ulteriori corsi di studio, composizione del nucleo familiare, organizzazione della cura di eventuali figli minori di 12 anni, distanza casa-lavoro, mezzi di trasporto usati, (2) sede di lavoro (quale Facoltà o Dipartimento, Centro di gestione autonoma, Ufficio del Rettorato), inquadramento, mansione, grado di autonomia, interazioni richieste, eventuale posizione di *front-office*, (3) attività proposte per il tele-lavoro, numero di giornate settimanali proposte, organizzazione temporale preferita (intra-settimanale e intra-giornaliera), ragioni di scelta del tele-lavoro, vantaggi attesi e criticità percepite.

Contestualmente a tutti i responsabili organizzativi (Presidi, Direttori di Dipartimento, Segretari amministrativi, dirigenti, etc.) è stato inviato un documento di presentazione delle finalità e delle modalità di realizzazione dell'esperimento, invitandoli a discutere con i lavoratori interessati le opportunità di adozione del lavoro in remoto. Questo passaggio è stato particolarmente importante perché ha innescato una riflessione approfondita sulla divisione del lavoro negli uffici e l'articolazione delle competenze, nonché, ovviamente, sul tele-lavoro come strumento di conciliazione.

Raccolti i questionari compilati dagli aspiranti lavoratori, lo Staff di Progetto, insieme alla Presidente del Comitato pari Opportunità dell'Ateneo, si è riunito in più occasioni con il Direttore Amministrativo e alcuni dirigenti dell'amministrazione centrale del Rettorato al fine di individuare i criteri organizzativi compatibili con il tele-lavoro, non tanto sulla base di dimensioni teoriche e dunque astratte, bensì in relazione alle mansioni e ai ruoli di coloro che avevano avanzato la loro candidatura. Un primo criterio ovvio di esclusione dall'esperimento è stata la netta predominanza nella mansione di attività di *front-office*. Pertanto si è concordemente deciso che le domande da

parte di personale addetto agli sportelli informativi, alle Segreterie studenti nonché alle biblioteche non potessero essere prese in considerazione. Un secondo criterio, meno scontato, ha riguardato invece l'accesso al sistema amministrativo CAMPUS e alle banche dati riservate. Dopo numerosi incontri di riflessione e discussione, l'Amministrazione ha quindi deciso che per il momento l'Ateneo non è dotato di sistemi di sicurezza tali da consentire accessi sicuri dall'esterno alle informazioni riservate. E tuttavia escludere dall'opportunità del tele-lavoro tutti i lavoratori che per la loro mansione usano appunto CAMPUS o accedono alle banche dati riservate avrebbe comportato escludere la stragrande maggioranza dei tecnici amministrativi. La soluzione è stata trovata nell'analisi delle singole mansioni dei richiedenti scomponendole nelle sequenze di sotto-attività e misurandone le durate. In tal modo alcuni tecnici amministrativi hanno potuto accedere all'esperimento compattando in un'unica giornata tutte le micro attività non pericolose dal punto di vista della sicurezza dei dati al fine di esportarle in remoto e, in alcuni casi, attuando qualche piccola forma di redistribuzione del lavoro negli uffici. Questa attività di micro analisi organizzativa, che ha coinvolto i lavoratori (candidati al tele-lavoro, ma anche i loro colleghi di ufficio), i responsabili organizzativi locali, i dirigenti centrali e lo Staff di Progetto è stata in ogni modo utilissima per diffondere maggiore consapevolezza dei problemi di organizzazione del lavoro e ha reso palese l'esigenza di maggiore flessibilità e sicurezza nell'accesso ai dati.

Un passaggio successivo di questa fase, sempre con la partecipazione della Presidente del Comitato Pari Opportunità, ha visto il coinvolgimento delle RSU, le quali, prima, hanno ricevuto un'ampia informativa sugli obiettivi e sulle modalità del progetto ESTER, poi in due incontri successivi hanno discusso con lo Staff di Progetto tutti i possibili problemi.

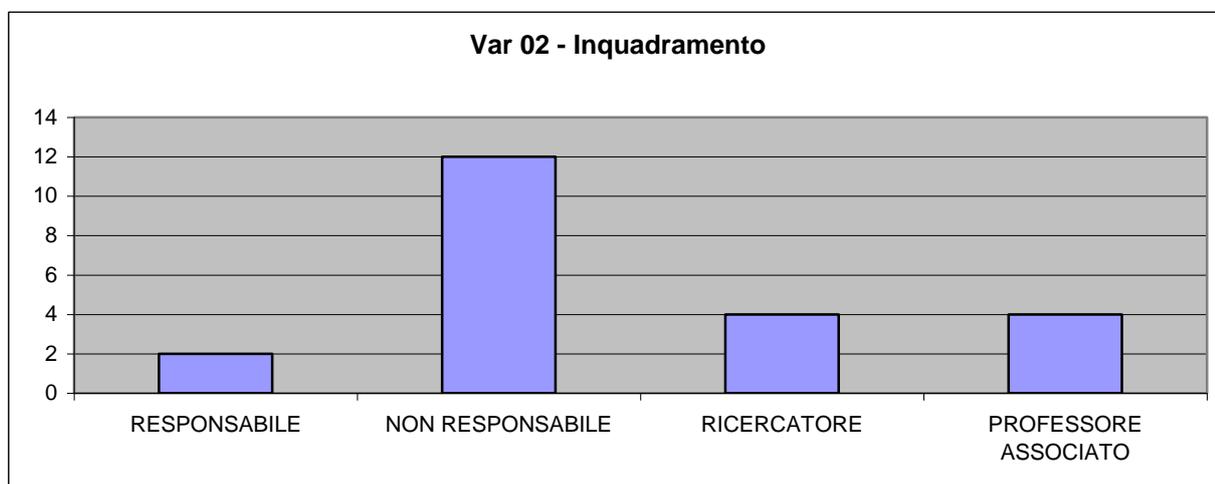
Infine è stato realizzato uno studio di fattibilità dell'esperimento, che ha affrontato i problemi tecnici di connessione in remoto, valutando le diverse soluzioni possibili per l'accesso alle risorse interne alla rete di Ateneo, stimando i costi per ogni tele-lavoratore e realizzando una valutazione puntuale delle competenze informatiche dei tele-lavoratori stessi, anche attraverso la compilazione di un questionario valutativo.

Caratteristiche dei tele-lavoratori

Traceremo ora un profilo dei lavoratori che hanno partecipato all'esperimento di tele-lavoro, basandoci sulle informazioni raccolte tramite la scheda questionario auto-compilata. I dati sono stati inseriti in un system file SPSS ed elaborati in termini statistici. Si tratta di 16 donne e 6 uomini, di cui 16 appartenenti al personale tecnico e 9 inquadrati invece nei ruoli docenti. Facendo rilevare che solo due strutture (le facoltà di Farmacia e di Economia di Novara) non hanno partecipato all'esperimento, possiamo sostenere che la diffusione della pratica innovativa nei diversi luoghi organizzativi dell'Ateneo è stata buona, come anche positiva la disponibilità dimostrata dai numerosi responsabili di struttura che hanno concesso la loro adesione. Dobbiamo tuttavia far presente che ad Alessandria si è verificata una significativa concentrazione dei tele-lavoratori, probabilmente favorita dalla presenza della ideatrice e responsabile scientifica del progetto, che da molto tempo realizza iniziative nell'ambito delle politiche di pari opportunità.

VAR01 SESSO

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 DONNA	16	72,7
	2 UOMO	6	27,3
	Totale	22	100,0



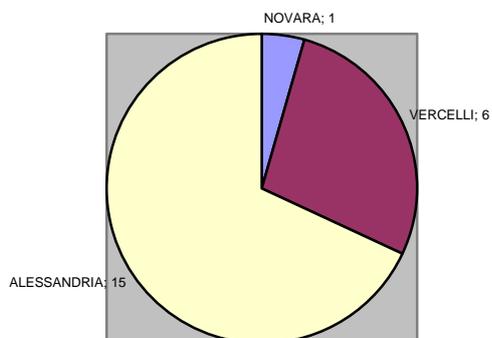
POSIZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1,00 NON DOCENTI	12	57,1
	2,00 DOCENTI	9	42,9
	Totale	21	100,0
Mancanti	Mancante di sistema	1	
Totale		22	

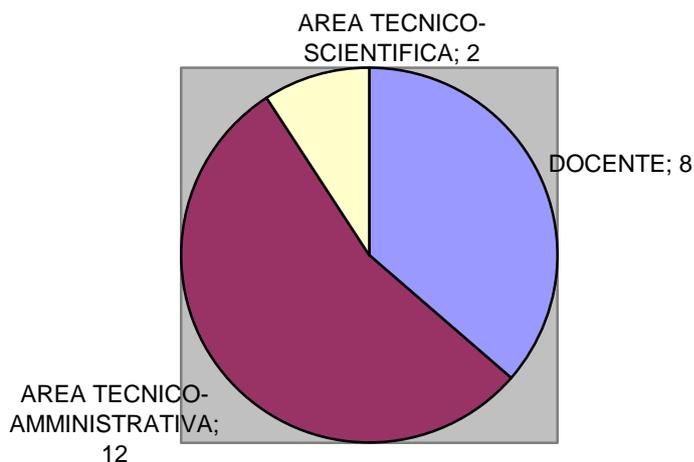
VAR03 STRUTTURA

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 MEDICINA	1	4,5
	4 LETTERE FILOSOFIA	1	4,5
	5 SCIENZE MFN	6	27,3
	6 GIURISPRUDENZA	1	4,5
	7 SCIENZE POLITICHE	8	36,4
	8 RETTORATO	5	22,7
	Totale	22	100,0

Var 04 - Comune sede lavoro



Var 05 - Area inserimento



VAR07 NUMERO GIORNI TELE-LAVORO DESIDERATI

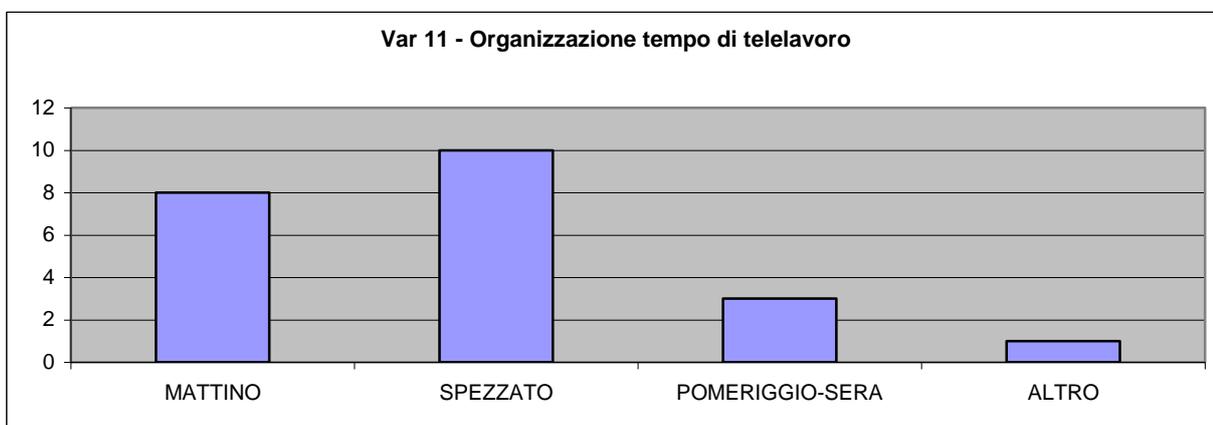
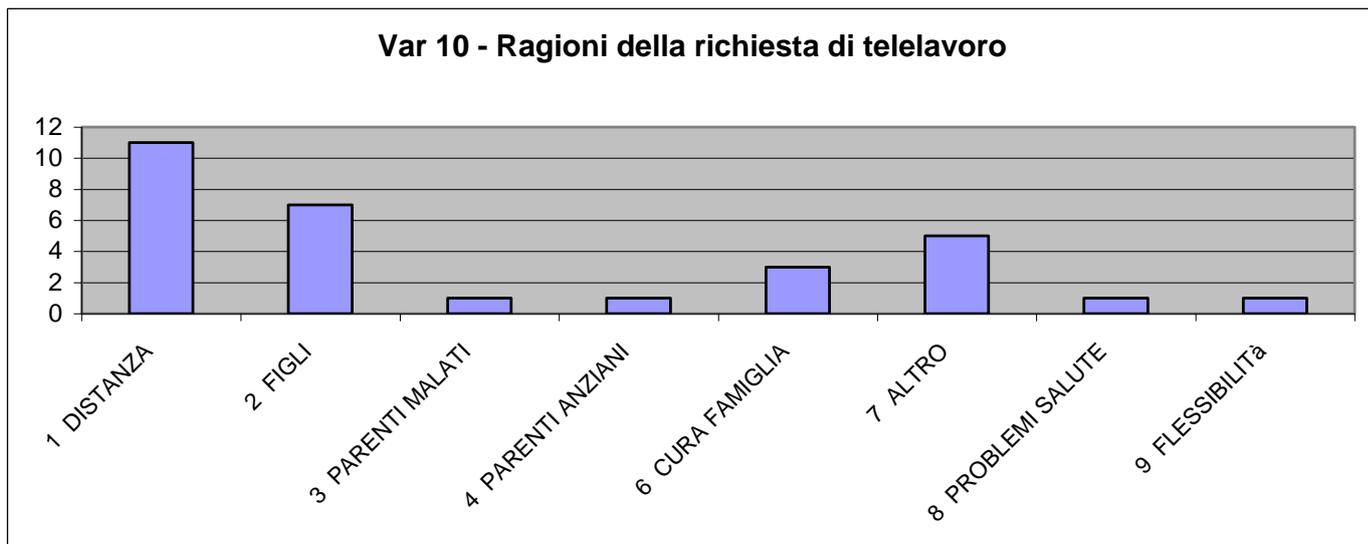
		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 UN GIORNO	3	13,6
	2 DUE GIORNI	11	50,0
	3 PIU' DI DUE GIORNI	8	36,4
	Totale	22	100,0

VAR08 INTERAZIONE COLLEGHI

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	2 NO	21	95,5
	3 IN PARTE	1	4,5
	Totale	22	100,0

VAR09 INTERAZIONE UTENTI

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	2 NO	9	40,9
	3 IN PARTE	13	59,1
	Totale	22	100,0



VAR12 DISTRIBUZIONE SETTIMANALE ORE DI TELE-LAVORO

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 CONCENTRATE 10 PIÙ GIORNI	19	86,4
	2 DISTRIBUITE SU TANTI GIORNI	3	13,6
Totale		22	100,0

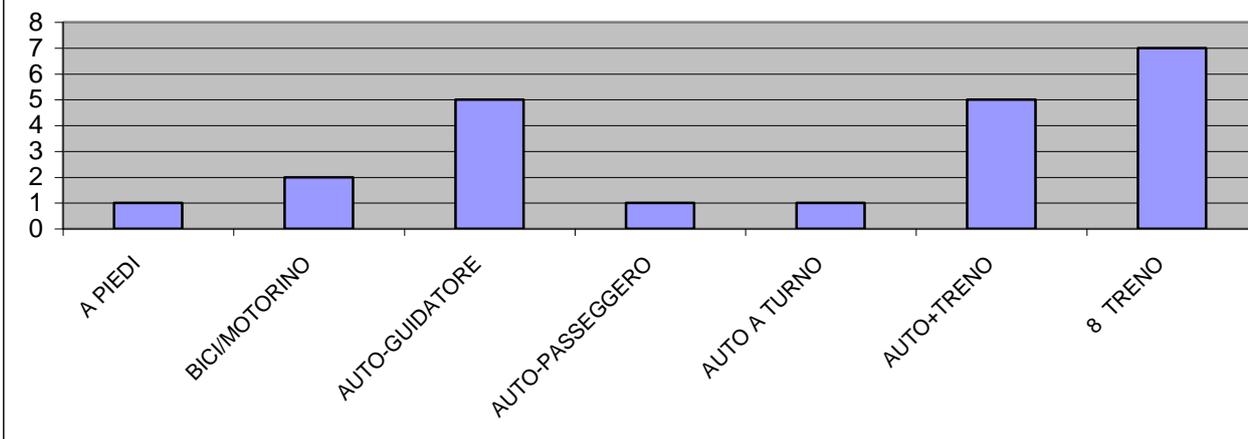
VAR13 GESTIONE TEMPO DI TELE-LAVORO

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 PAUSE PER ATTIVITÀ DI CURA	6	27,3
	2 LAVORO CONCENTRATO	15	68,2
	3 ALTRO	1	4,5
	Totale	22	100,0

VAR16 COMPOSIZIONE FAMIGLIA

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 VIVE SOLO/A	3	13,6
	2 CONIUGE	12	54,5
	3 CONIUGE E FIGLI	5	22,7
	4 GENITORI/SUOCERI	2	9,1
	Totale	22	100,0

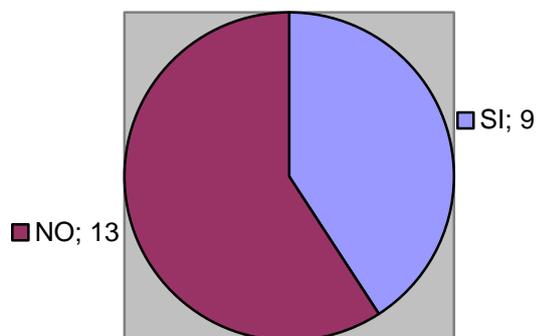
Var 17 - Mezzo di trasporto usato per recarsi al lavoro

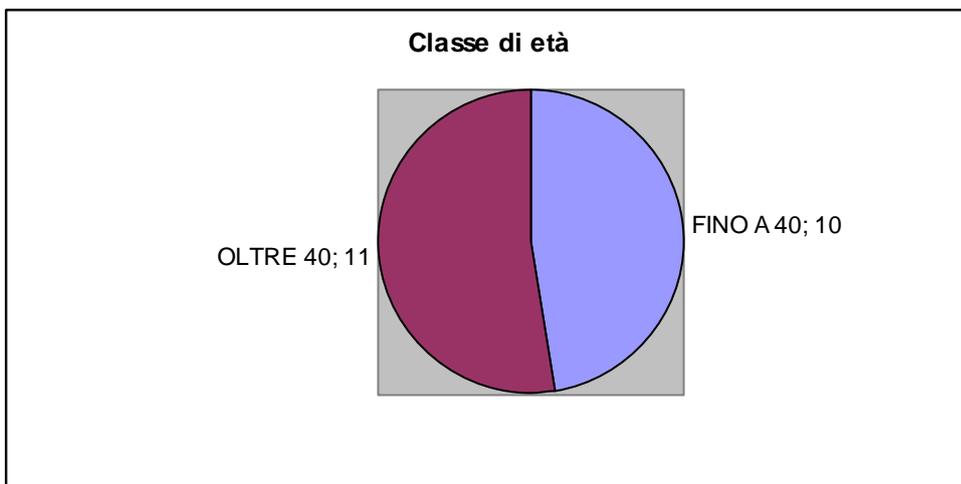
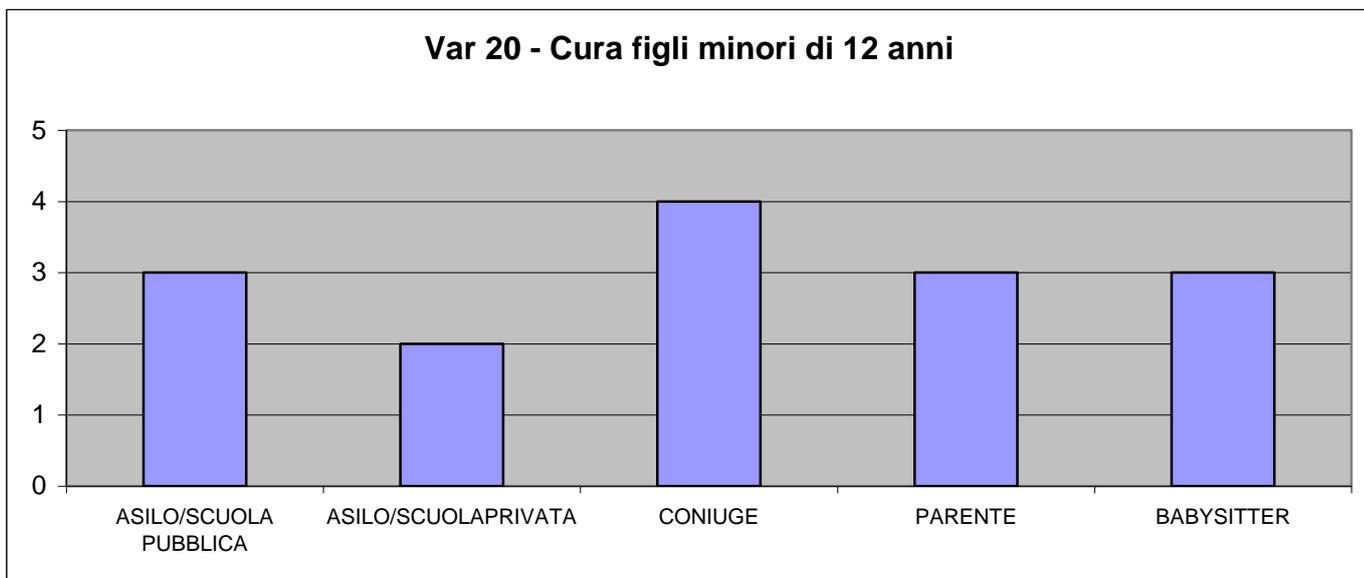


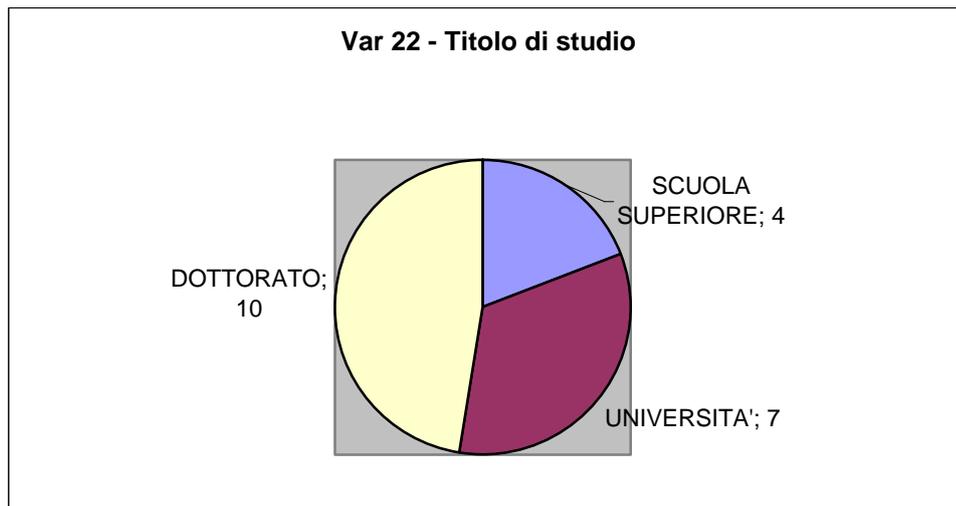
VAR18 MINUTI PERCORRENZA CASA-LAVORO

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	10	3	13,6
	15	2	9,1
	20	1	4,5
	25	1	4,5
	35	1	4,5
	45	1	4,5
	50	1	4,5
	55	1	4,5
	70	1	4,5
	90	1	4,5
	100	3	13,6
	110	1	4,5
	120	1	4,5
	130	1	4,5
	135	1	4,5
	180	2	9,1
	Totale	22	100,0

Var 19 - Figli con meno di 12 anni







VAR23 ATTIVITA' STUDIO ATTUALE

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 SI	2	9,5
	2 NO	19	90,5
	Totale	21	100,0
Mancanti	Mancante di sistema	1	
Totale		22	

VAR24 ATTIVITA' STUDIO PREVISTA

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 SI	6	31,6
	2 NO	11	57,9
	3	2	10,5
	Totale	19	100,0
Mancanti	Mancante di sistema	3	
Totale		22	

VAR25 UTILITA' TELE-LAVORO PER STUDIO

		Frequenza	Percentuale valida
Validi	1 SI	8	88,9
	3 NON SO	1	11,1
	Totale	9	100,0
Mancanti	Mancante di sistema	13	
Totale		22	

Implementazione hardware e software

Per poter progettare gli interventi necessari è stato indispensabile raccogliere informazioni dettagliate circa le risorse informatiche e di rete già presenti nelle case dei tele-lavoratori, al fine di provvedere all'adeguamento necessario. E' stato pertanto richiesto ai destinatari di compilare una scheda raccolta dati circa il possesso o meno di un personal computer, le sue caratteristiche tecniche, il tipo di connessioni alla rete eventualmente già in uso. Nella stessa scheda i destinatari potevano specificare quali risorse aggiuntive richiedessero (hw, sw, di rete o di telefonia) per poter prendere parte all'esperienza. A tal fine un tecnico informatico è sempre stato presente durante i colloqui individuali iniziali.

Sulla base delle esigenze emerse sono stati raccolti preventivi di noleggio del materiale hw necessario. I Pc noleggiati sono stati re-configurati dai tecnici informatici, con un sistema operativo Windows XP Professional, con sw del pacchetto Office XP e con un antivirus opportuno.

Sono stati infine caricati sw specifici in base all'area professionale del destinatario (es. SPSS, ATLAS, ecc.).

Una parte dei tele-lavoratori sono stati dotati di cellulari a noleggio e si è provveduto ad attivare contratti adeguati per la connessione di rete o a calcolare i rimborsi necessari per i lavoratori già in possesso di connessioni adeguate.

Informazione e sensibilizzazione dei responsabili

Oltre che attraverso la documentazione scritta, i responsabili dei tele-lavoratori sono stati informati e responsabilizzati mediante un meeting della durata di due ore, realizzato in data 5 giugno 2006 presso la sala conferenze del Rettorato, durante il quale sono state presentate criticamente le finalità sociali dell'esperienza e le principali azioni del progetto. E' stata inoltre distribuita documentazione legislativa sul tele-lavoro e sulle best practices di riferimento.

Percorso di orientamento e di sostegno alla sperimentazione

Una volta stilato l'elenco dei tele-lavoratori, sulla base delle loro domande di adesione, corredate dal questionario auto-compilato, e del consenso dei loro responsabili di struttura, essi sono stati coinvolti in attività di gruppo e individuali aventi lo scopo di rendere il tele-lavoro un'occasione importante di aggiornamento e arricchimento di professionalità. Inoltre, le difficoltà di ordine psicologico, organizzativo e tecnico, che era possibile prevedere che inevitabilmente sarebbero state incontrate dai tele-lavoratori, hanno trovato sistematica attenzione attraverso un percorso di sostegno e accompagnamento.

a) Seminario informativo

Tale seminario, della durata di 4 ore, preliminare all'avvio della sperimentazione, ha avuto lo scopo di informare dettagliatamente i lavoratori ammessi all'esperienza di tele-lavoro sulle finalità dell'esperienza, sulla normativa in tema, su vantaggi e criticità emersi in precedenti esperienze di lavoro in remoto.

Inoltre i destinatari sono stati istruiti circa la non semplice gestione burocratica dell'esperienza (fissazione ed eventuale cancellazione delle date delle varie attività, compilazione dei registri, diario di bordo, accesso alle attività di tutoraggio, ecc.).

Il seminario si è svolto a Vercelli in data 8 giugno 2006 e vi hanno partecipato 18 tele-lavoratori.

b) Interviste individuali di approfondimento

I tele-lavoratori sono stati preparati ad affrontare l'esperimento anche attraverso interviste individuali, della durata non inferiore a un'ora. Le interviste sono state condotte da esperte della società Poliedra. Gli obiettivi principali delle interviste consistevano nel (1) rilevare le principali esigenze di conciliazione, a partire dall'approfondimento della condizione familiare, personale e lavorativa, (2) raccogliere osservazioni o dubbi. Dalle interviste è emerso che il bisogno di conciliazione dipende nel 50% dei casi da carichi di cura dei figli piccoli e/o dei genitori anziani. A fianco di questa motivazione nel 60% dei casi c'è anche il desiderio di ridurre i tempi di pendolamento casa-lavoro che nel caso dell'Ateneo in questione sono estremamente elevati.

Tutti i destinatari erano autonomamente in possesso di informazioni sulla natura del lavoro in remoto, ma non avevano mai pensato che potesse diventare una soluzione organizzativa dell'Ateneo. Da questo punto di vista il Progetto ha efficacemente incontrato le esigenze del personale, offrendosi come innovazione organizzativa, soprattutto per i tecnici, i quali hanno un orario di lavoro vincolato alla presenza in ufficio. Dal punto di vista del personale amministrativo, sono risultate tele-lavorabili tutte le attività che possono essere gestite con maggiore autonomia e che non prevedono il contatto *face-to-face* con l'utenza o la presenza presso uno sportello informativo: attività di progettazione, preparazione di modulistica o di *report* o, nel caso dei docenti, di ricerca e preparazione delle lezioni, correzione di elaborati scritti, ecc.

Quali aspettative i tele-lavoratori nutrivano *ex ante* nei confronti dell'esperimento? I vantaggi attesi prevedibilmente superavano di gran lunga i timori: in primo luogo un obiettivo atteso è una buona opportunità di conciliazione, tanto più sentito quanto più i carichi di cura sono pesanti; ma non insignificante, da parte dei tecnici amministrativi, abituati a lavorare in modo controllato e scarsamente autonomo, era anche evidente il desiderio di una sfida e di mettere alla prova le proprie capacità di auto-organizzazione.

I dubbi concernevano soprattutto il rischio di "diventare invisibili" ai superiori, dubbi più che altro teorici, tenuto conto che le modalità della sperimentazione sono state fin dalla loro progettazione ideate in modo da evitare questo rischio.

Tutti i lavoratori intervistati hanno messo in connessione la sperimentazione con la qualità della vita.

Infine una parte significativa dell'intervista è stata dedicata a redigere un Bilancio delle competenze dei singoli destinatari, per consentire loro di affrontare le incognite del tele-lavoro con maggiore consapevolezza circa le proprie risorse lavorative.

c) Colloqui orientativi individuali

Attraverso questi colloqui individuali, della durata di un'ora, i tele-lavoratori sono stati ulteriormente preparati ad affrontare il lavoro in remoto, sia dal punto di vista psicologico, sia dal punto di vista tecnico.

d) Rinforzo delle competenze informatiche

I tele-lavoratori hanno potuto accedere ad attività individuali di rinforzo delle competenze informatiche, sia incentrate sulla diversità del lavoro in remoto, sia orientate a fornire maggiore autonomia nell'uso delle risorse hw, sw e di rete.

e) Accompagnamento individuale

I responsabili di struttura hanno fatto incontri periodici con ogni tele-lavoratore (6 ore per ogni destinatario) al fine di organizzare e pianificare l'attività da trasferire in remoto, definire dettagliatamente gli obiettivi e periodicamente verificare il loro raggiungimento. Questa attività si è dimostrata particolarmente onerosa in termini di tempo sia, forse in particolare per i responsabili di struttura, soprattutto in quei casi in cui alla stessa struttura fanno capo più tele-lavoratori. E' questo senz'altro il caso del Direttore del Dipartimento di Ricerca Sociale che si è trovata costretta a

dedicare un tempo esorbitante all'accompagnamento dei colleghi docenti (ben 5), per attività di orientamento e pianificazioni non strettamente necessarie, data l'ampia autonomia dei docenti nelle loro attività sia didattiche sia di ricerca.

f) Tutoraggio

Per evitare che i tele-lavoratori potessero sentirsi "abbandonati" e non trovassero tempestivamente una risposta a problemi di vario genere che possono emergere lavorando in remoto, si è svolto, da calendario, un servizio di tutoring per l'intero periodo della sperimentazione. A tal fine è anche stata predisposta una casella di posta elettronica dedicata. Alle domande pervenute è sempre stata data risposta nel giro di pochissimo tempo.

g) Assistenza tecnica a distanza

Per risolvere i problemi di natura tecnica è stato predisposto un servizio tecnico a distanza, che ha previsto la presenza di un tecnico informatico, disponibile a dialogare con i tele-lavoratori "in panne".

h) Incontri di verifica con colleghi e responsabili

Il tele-lavoro non è un'esperienza individuale, bensì una soluzione organizzativa con risvolti fortemente relazionali. I responsabili devono pianificare insieme al tele-lavoratore le attività da svolgere in remoto, definendo in modo chiaro gli obiettivi da raggiungere. E tuttavia devono anche imparare a pianificare in modo più accurato la propria attività, per evitare di trovarsi a svolgere proprio nella giornata di assenza dall'ufficio del tele-lavoratore attività che invece prevederebbero la sua presenza.

Per altro i colleghi d'ufficio, da parte loro, pur non essendo esplicitamente e direttamente coinvolti nella pianificazione delle attività in remoto, possono subire conseguenze sullo svolgimento delle proprie attività.

Inoltre, in assenza di discussione collettiva e condivisione degli obiettivi della sperimentazione, il tele-lavoro di un/a collega può essere vissuto come una velata forma di assenteismo e creare problemi relazionali.

Per questi motivi il Progetto ha previsto il coinvolgimento non solo dei responsabili di struttura, ma anche dei colleghi dei tele-lavoratori. Ciò ha consentito anche di consolidare il lavoro in remoto come una sperimentazione collettiva dell'organizzazione, e non come fatto privato di un piccolo numero di lavoratori.

Data la tipologia di lavoratori coinvolti nel progetto (tecnici amministrativi, tecnici di elaborazione dati e informatici, docenti) gli incontri hanno coinvolto lavoratori omogenei quanto a mansione.

Gli incontri sono stati organizzati come momenti di discussione, parte in *back office* (con i colleghi e i responsabili dei tele-lavoratori, in assenza dei/delle destinatari/e) e parte in *front office* con la presenza dei/delle destinatari/e. Nel corso degli incontri è stato somministrato a colleghi e responsabili un questionario per misurare l'impatto del telelavoro nel contesto circostante. I questionari raccolti sono stati utilizzati per condurre e approfondire la discussione. Sono state effettuate per ogni telelavorante 3 ore di servizio con modalità *back office* (13 e 16 febbraio 2007) e 3 ore con modalità *front office* (28 febbraio e 5 marzo 2007). Gli incontri si sono svolti ad Alessandria presso la facoltà di Scienze Politiche e la Facoltà di Scienze MFN.

i) Momenti di confronto e condivisione tra i destinatari

Lo Staff di Progetto ha incontrato i destinatari per discutere in modo approfondito i problemi emersi nella prima fase della sperimentazione, raccogliere suggerimenti e osservazioni, riflettere collettivamente sulle percezioni individuali dell'esperienza. L'attività, di 3 ore, è stata realizzata il 20 settembre 2006.

l) Colloqui individuali finali

Al termine della sperimentazione, che si è conclusa il 2 marzo 2007, sono stati realizzati i colloqui individuali finali, della durata di 1 ora per ciascun destinatario, nelle date 14 e 15 marzo 2007 ad Alessandria e 21 marzo 2007 a Vercelli.

Modalità di promozione del Progetto

La promozione all'interno del Progetto è stata considerata strategica da più punti di vista:

- (1) gli interventi di conciliazione hanno successo nella misura in cui sono accolti con favore dai destinatari. E' di estrema importanza che le informazioni siano chiare, diffuse e tempestive, in modo che le attività si svolgano in un clima di consenso e cooperazione;
- (2) introdurre la prospettiva di genere all'interno dei processi di orientamento al tele-lavoro richiede un impegno preciso di divulgazione e sensibilizzazione, poiché si tratta di tematiche e metodologie innovative, non ancora pienamente recepite;
- (3) anche il territorio deve essere coinvolto nella riflessione sull'esperimento affinché i risultati ottenuti possano disseminarsi come *buone pratiche*.

Sono stati messi a punto i seguenti strumenti:

- carta intestata;
- casella e-mail dedicata;
- pagina web;
- comunicati stampa
- invito al convegno con programma

E' stato inoltre realizzato un Convegno finale presso Palazzo Borsalino, ad Alessandria, in data 29 marzo 2007, rivolto oltre che a tutti i lavoratori dell'Ateneo anche ai dipendenti degli Enti pubblici presenti sul territorio e alle OOSS. Al Convegno sono state invitati il Magnifico Rettore dell'Ateneo, la Presidente del Comitato Pari Opportunità, l'Assessore Regionale alle Pari Opportunità, le Consigliere Provinciali di Parità di Alessandria, Vercelli e Novara, l'Assessore alle Pari Opportunità del Comune di Alessandria, l'Assessore alle Pari Opportunità della Provincia di Alessandria, l'Assessore all'Università della Provincia di Alessandria, la Presidente della Commissione Pari Opportunità della Provincia di Alessandria. Al Convegno sono state presentate una relazione scientifica di sintesi da parte della prof.ssa Maria Luisa Bianco, responsabile scientifico del Progetto, e una relazione sul punto di vista dei tele-lavoratori, da parte della dott.ssa Elena Manueddu di Poliedra. Il Convegno ha avuto i seguenti fini: (1) dare visibilità al tema della conciliazione mediante tele-lavoro; (2) socializzare e discutere l'esperienza realizzata; (3) diffondere gli strumenti e i modelli messi a punto, per assicurarne la più ampia trasferibilità.

Per la realizzazione del Convegno sono state attuate le seguenti attività: (1) redazione del programma, (2) contatti telefonici e con lettera ai partecipanti con intervento, (3) realizzazione della mailing list del pubblico, (4) realizzazione grafica degli inviti con il programma dell'evento, (5) spedizione degli inviti, (6) organizzazione logistica dell'evento (individuazione e prenotazione sala per la conferenza, predisposizione attrezzature, catering), (7) accoglienza e accredito, (8) somministrazione questionario di soddisfazione ai partecipanti, (9) elaborazione dati rilevati.

Attività di monitoraggio del Progetto

Il progetto ESTER ha previsto un'attenta e continua azione di monitoraggio delle attività progettuali, mediante l'individuazione di indicatori qualitativi e quantitativi, con lo scopo di esercitare un controllo di processo sul progetto, nonché misurare l'impatto equitativo di genere dell'intervento, coerentemente con le linee guida Vispo e ai criteri di valutazione in esse esplicitati. Tale processo è avvenuto tramite la raccolta e l'elaborazione dei dati utili alla valutazione finale dell'impatto della sperimentazione e del progetto più in generale, basata non solo sulla lettura degli indicatori quantitativi e qualitativi individuati, ma anche sulla lettura di genere di tutti gli *output* di progetto (verbali, relazioni, ecc).

Nello specifico, le attività di monitoraggio sono state condotte attraverso una serie di incontri periodici del Comitato di pilotaggio, formato dall'esperto di monitoraggio e dal gruppo di coordinamento interno allo Staff di progetto:

- un primo incontro a inizio progetto per impostare le attività di rilevazione, il piano di raccolta dei dati e i criteri di valutazione;
- incontri intermedi di monitoraggio
- incontro finale di restituzione

Sono stati elaborati i seguenti prodotti delle attività di monitoraggio:

- report periodici sullo stato avanzamento dei lavori e che riportano eventuali problematiche riscontrate e possibili suggerimenti,
- report finale di monitoraggio, contenente valutazione finale dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti.

Il principale strumento utilizzato è stato il Piano di Monitoraggio, che ha permesso la raccolta dei dati disaggregati per genere, mirando a costruire indicatori utili a rilevare, a livello generale, il peso della presenza femminile sul complesso delle azioni e facendo emergere in quale rapporto le donne, rispetto agli uomini, abbiano beneficiato degli interventi proposti.

Nello specifico merito delle azioni progettuali, lo scopo era di osservare, ai fini della valutazione:

- La bontà, l'efficacia e l'efficienza delle procedure adottate e degli strumenti utilizzati in rapporto a ciascuna fase del progetto, a ciascuna attività e processi messi in atto, con particolare attenzione alla sperimentazione e al percorso di supporto ai/lle telelavoranti previsto dal progetto;
- L'impatto della sperimentazione in termini di miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro di coloro che hanno partecipato alla sperimentazione e sul contesto in cui essi/e sono inseriti/e (colleghi e/o responsabili). Coerentemente con gli obiettivi del progetto, particolare importanza assume la valutazione dell'impatto equitativo di genere come criterio guida nella valutazione del complesso delle azioni progettuali alla base di tutte le attività svolte.

In particolare sono stati proposti nel Formulario finanziato dalla Regione e puntualmente applicati tre tipi di indicatori: (1) indicatori di progetto, (2) indicatori di processo e infine (3) indicatori di impatto per i dettagli dei quali si rimanda al report sulle attività di monitoraggio.

L'attività di monitoraggio, infine, richiamandosi alle Linee Guida Vispo, ha portato alla rilevazione dei seguenti indicatori di "genere", aventi una funzione trasversale rispetto al complesso degli altri indicatori:

- Numero e quota di donne coinvolte nelle diverse attività;
- Percentuale di donne favorevoli all'implementazione di strumenti di flessibilità.

Per ciascun indicatore sono stati tenuti sotto controllo i seguenti valori:

- I valori attesi
- Le soglie di accettabilità fissate nel Formulario
- I valori effettivamente riscontrati.

In riferimento agli **indicatori generali**, si evidenzia una completa rispondenza tra quanto previsto in fase progettuale (e poi finanziato) e le azioni poi messe in atto nell'implementazione, come le tabelle che seguono riassumono:

Indicatore generale	Progetto	Attuazione
Rispondenza tra destinatari effettivi e quelli previsti da progetto (anche p.d.v. genere)	24 destinatari, di cui: 18 donne 6 uomini	AVVIO: 24 destinatari, di cui: 18 donne e 6 uomini CONCL: 22 destinatari, di cui 16 donne e 6 uomini

Indicatore generale	Progetto	Attuazione
Rispondenza tra tempistiche previste e tempistiche di svolgimento effettivo	Durata del progetto: 12 mesi	Durata del progetto: 12 mesi Durata con proroga: 14 mesi (scadenza: 31/03/07)

Indicatore generale	MACRO ATTIVITÀ'	MACRO ATTIVITÀ'
Effettiva attuazione delle attività previste ed output prodotti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avvio progetto 2. Monitoraggio 3. Individuazione destinatari/ie 4. Studio fatt. preliminare 5. Informazione e sensibil. 6. Percorso sostegno a sperimentazione 7. Sperimentazione 8. Direzione e coordinamento 9. Diffusione risultati. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avvio progetto 2. Monitoraggio 3. Individuaz. destinatari 4. Studio fatt. preliminare 5. Informazione e sensibil. 6. Percorso sostegno a sperimentazione 7. Sperimentazione 8. Direzione e coordinamento 9. Diffusione risultati.

Anche per quanto riguarda gli **indicatori specifici** si sono rilevati valori che possono essere giudicati buoni per la loro stretta corrispondenza alle attese esplicitate nel progetto approvato e finanziato. Questi risultati altamente positivi sono ovviamente il risultato di un'attenta e sistematica attività di monitoraggio che ha consentito di tenere costantemente sotto controllo i valori degli indicatori per correggere immediatamente in itinere eventuali scostamenti dai valori attesi o accettabili.

PROMOZIONE E COMUNICAZIONE	VALORE ATTESO	EVENTUALE SOGLIA ACCETTABILITÀ	VALORE EFFETTIVO
Presenza spazio web dedicato Internet	Presente	/	presente
Numero testi pubblicati nello spazio web dedicato sul sito dell'Università	10	7	9
Numero testi/articoli pubblicati nello spazio web dedicato sul sito dell'Università con espliciti contenuti di genere	10	7	7
Numero accessi allo spazio web dedicato sul sito dell'Università	20 accessi al giorno (in media)	10 accessi al giorno (in media)	Media giornaliera accessi: 22 (dato aggiornato al 28 marzo 2007)

Numero di comunicati stampa divulgati	2	/	3
Numero e-mail di comunicazioni operative (escluse le comunicazioni relative al Tutoraggio e all' Assistenza tecnica)	6 Invio questionario Avvio sperimentazione <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comun. ai destinatari avvio sperim. ▪ Stato avanzamento progetto ▪ Com. per i seminari informativi ▪ Convocazione evento finale 	4	8 <ul style="list-style-type: none"> • Invio questionario e griglia valutazione ai responsabili • Avvio sperimentaz. a personale. • Comunicazione avvio sperimentazione a destinatari • Comunicazione <i>Momento di confronto tra i destinatari</i> (20/09/06) • Comunicazione <i>Incontri periodici di verifica con responsabili e i colleghi- dest.</i>(21-28/02/07) • <i>Incontri periodici di verifica con responsabili e i colleghi</i> (13-16/02/07) • Comunicazione <i>Colloqui finali</i> • Comunicazione <i>Convegno finale</i> (29/03/07)

INDIVIDUAZIONE DESTINATARI/E	VALORE ATTESO	EVENTUALE SOGLIA ACCETTABILITÀ	VALORE EFFETTIVO
Numero di questionari ricevuti in rapporto ai destinatari potenziali	24	24	28
Percentuale di candidature idonee rispetto ai posti disponibili	100%	100%	100%
Distribuzione di genere dei destinatari individuati	18D e 6U	18D e 6U	18D e 6U

Valutazione del Progetto

Per valutare un progetto è necessario partire dalla esplicitazione dei risultati attesi. Nel caso di ESTER i risultati attesi erano così articolati:

- risultati culturali, mediante la diffusione di sensibilità all'interno dell'Ateneo per la questione strategica della conciliazione lavoro-famiglia, quale obiettivo da perseguire non solo una più elevata qualità della vita (in un'ottica di responsabilità sociale), ma anche come strada perseguibile per la risoluzione di criticità organizzative collegate alle esigenze private e familiari dei dipendenti;
- risultati di tipo organizzativo, mediante tre modalità. (1) Riduzione degli spostamenti fisici dei lavoratori e quindi riduzione dei costi di trasporto e della fatica, un incremento del tempo libero e la possibilità di organizzare la giornata lavorativa in base alle esigenze personali. (2) Effetti positivi sugli indicatori di produttività individuale, in quanto la produzione in remoto risulterebbe essere maggiore rispetto a quella realizzata in ufficio e di migliore qualità, poiché la formula organizzativa del tele-lavoro domiciliare aumenta l'attenzione alla correttezza del dato. Inoltre la distribuzione dell'orario nell'arco della giornata, in base alle esigenze dei singoli, aumenta la concentrazione, e quindi il rendimento, a parità di ore lavorate, e il conferimento di maggiore autonomia sviluppa maggiore impegno. (3) Riduzione del tasso di assenteismo per motivi familiari, dal momento che, proprio grazie al tele-lavoro, si dovrebbe riscontrare un minore ricorso alla richiesta di permessi. (4) Soluzioni migliorative rispetto all'attuale orario di lavoro, nella prospettiva della conciliazione lavoro-famiglia. (5) Diffusione dei risultati e trasferibilità del modello.

La Regione Piemonte, in occasione della riprogrammazione di metà periodo del FSE, ha inteso potenziare le iniziative intese a promuovere una maggiore e più qualificata partecipazione femminile al mercato del lavoro.

In coerenza con le raccomandazioni che le competenti istituzioni nazionali e comunitarie hanno emanate affinché le pubbliche amministrazioni locali intraprendano politiche per l'occupazione in grado di incidere sui differenziali di genere attualmente osservabili con riferimento ai tassi di attività ed ai livelli retributivi, il ventaglio delle azioni esperibili sulle provvidenze della Misura E1 è stato infatti ampliato con l'obiettivo di migliorare la posizione relativa della componente femminile nel mondo del lavoro e favorire un'effettiva conciliazione tra i tempi del mondo del lavoro e le esigenze personali e familiari; il contenuto delle sette linee di intervento nelle quali risulta articolata la Misura è stato inoltre interamente riscritto con l'intenzione di sostenere progetti che contribuiscano alla piena valorizzazione delle donne in Piemonte.

Secondo questa prospettiva, la terza Linea di intervento mira a realizzare azioni per l'introduzione di forme di flessibilità sul lavoro (Azione 1), per il reinserimento socio-lavorativo di soggetti svantaggiati (Azione 3) e per il sostegno all'assistenza familiare (Azione 4, attivata al di fuori del bando in oggetto).

Il progetto Ester, prevedendo la sperimentazione di forme lavorative flessibili in grado di stimolare un ripensamento - in un'ottica maggiormente attenta ai fabbisogni di lavoratrici e lavoratori - dell'organizzazione, intende rispondere alle priorità della prima Azione della Linea 3 della Misura E1 e concorre, per questa via, al conseguimento del primo degli obiettivi che la struttura regionale ha identificato per il bando 2004.

La proposta progettuale esprime, in tale senso, una forte coerenza interna (al POR), giacché si iscrive nel quadro degli interventi deputati a promuovere le politiche di parità attraverso la leva di una rivisitazione del modo di fare organizzare il lavoro in una società complessa ed in forte evoluzione quale quella piemontese, e, soprattutto, esterna. Caratterizzandosi per un effettivo coinvolgimento tanto delle persone cui compete la definizione delle strategie (il management) quanto della forza lavoro il progetto agisce, infatti, su ambedue le componenti da cui dipende, in

misura maggiore, la qualità e la produttività del lavoro (obiettivo fondante della Strategia Europea per l'Occupazione e, per conseguenza, del NAP Italia 2003-2005).

I metodi e gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione adottati nel progetto si richiamano alle linee guida Vispo e ai criteri di valutazione in esse esplicitati e perseguono l'obiettivo di misurare l'impatto equitativo di genere del progetto.

Il piano di monitoraggio:

- ha previsto la raccolta di tutti i dati disaggregati per genere, mirando a costruire indicatori che rilevino il peso della presenza femminile sul complesso delle azioni e facendo emergere in quale rapporto le donne, rispetto agli uomini risultino beneficiarie degli interventi proposti,
- ha contemplato l'analisi di strumenti specifici finalizzati a favorire la partecipazione delle donne alle attività previste.

In particolare, attraverso un'analisi qualitativa degli indicatori rilevati durante la fase di sperimentazione, che ha incluso sistematicamente il punto di vista di genere, il progetto ha previsto la valutazione dei seguenti tipi di impatto:

- miglioramento delle condizioni di vita al fine di rispondere meglio ai bisogni delle donne;
- miglioramento della condizione delle donne sul lavoro e redistribuzione del lavoro di cura.

Nell'analisi valutativa sono usati i criteri proposti dal Dipartimento per le Pari Opportunità (VISPO), per la valutazione dell'impatto equitativo di genere di un programma:

- (1) coerenza, nel senso di connessione e interdipendenza dell'azione con gli altri elementi che caratterizzano l'ambito su cui ricadono gli effetti dell'azione stessa;
- (2) pertinenza, intesa come attendibilità delle decisioni prese in relazione all'azione messa in campo;
- (3) efficacia, come considerazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi prefissati con attenzione anche ai risultati non previsti indotti dall'azione;
- (4) efficienza, come relazione tra risultati ottenuti e risorse, non solo economiche, impiegate;
- (5) opportunità, intesa come rapporto tra il tempo e le decisioni prese rispetto alle richieste o alla necessità di avviare un'azione;
- (6) trasferibilità, come possibilità di replicare, in contesti diversi, gli effetti positivi prodotti da un'azione.

Strumento fondamentale per una corretta valutazione è un buon piano di monitoraggio del progetto. Il progetto, come si è visto, ha previsto specifiche attività di monitoraggio e valutazione delle azioni/interventi, mediante indicatori qualitativi e quantitativi, al fine di esercitare un controllo di processo sul progetto, nonché misurare l'impatto equitativo di genere del progetto.

Il processo di valutazione (auto-valutazione) è avvenuto tramite la raccolta ed elaborazione dei dati utili alla valutazione finale del progetto e all'impatto della sperimentazione. La valutazione finale si basa inoltre non solo sugli indicatori quantitativi e qualitativi prodotti, ma anche sulla lettura di genere di tutti gli output di progetto (verbali, relazioni, ecc).

Il sistema di monitoraggio e valutazione del progetto ha raccolto le informazioni e i dati disaggregati per genere per costruire indicatori che rilevino il peso della presenza femminile sul complesso delle azioni, contemplando l'analisi di strumenti specifici finalizzati a favorire la partecipazione delle donne alle attività previste.

In particolare, come abbiamo appena visto nella descrizione del progetto di monitoraggio, sono stati costruiti indicatori che hanno consentito di raccogliere informazioni sia a livello generale sull'intero processo, sia approfondendo alcune aree tematiche quali le attività di comunicazione interna e quelle di individuazione dei possibili beneficiari finali del progetto

Le informazioni raccolte permettono di costruire rilevazioni di *performance* coerenti le linee guida Vispo e misurano i seguenti indicatori di "genere":

- Numero e quota parte di donne coinvolte nelle diverse attività,
- Numero di ritorni dei questionari compilati da donne,
- Percentuale di donne favorevoli all'implementazione di strumenti di flessibilità.

Le attività di monitoraggio e valutazione sono state condotte attraverso una serie di incontri periodici dell'esperto di monitoraggio con il gruppo di coordinamento (opportunamente verbalizzati), così previsti:

- un primo incontro a inizio progetto per impostare le attività di rilevazione, il piano di raccolta dei dati e i criteri di valutazione;
- incontri intermedi di monitoraggio;
- un ultimo incontro per la restituzione del processo e la valutazione finale.

La lettura del complesso degli indicatori individuati mostra come la partecipazione dei destinatari tanto alla sperimentazione quanto alle attività previste dal percorso si sia rivelata alta e costante nel tempo.

Per quanto riguarda la sperimentazione in senso stretto, dai dati raccolti emerge come i tele-lavoratori abbiano usufruito frequentemente della possibilità di lavorare in remoto. Nonostante le difficoltà organizzative inevitabili in un esperimento innovativo in generale e in particolare presso l'Università del Piemonte Orientale, il numero medio di giornate di tele-lavoro effettuate rispetto a quelle programmate si colloca mediamente intorno all' 80% (l'80% tra le donne e il 70% tra gli uomini). Il valore, solo lievemente inferiore a quello atteso, può essere valutato positivamente e lo scarto esistente ragionevolmente attribuito a fattori fisiologici o contingenti. Si fa inoltre notare che le donne hanno mediamente usufruito in misura maggiore rispetto agli uomini del lavoro in remoto, confermando sia la maggiore urgenza dei bisogni di conciliazione espressi dalle donne, in coerenza con gli obiettivi del progetto, sia la sua efficace funzione equitativa.

Se si guarda alle modalità con cui i tele-lavoratori hanno organizzato le giornate di lavoro in remoto appare evidente che le numerose pause hanno reso l'erogazione dell'attività più frammentata rispetto all'orario di lavoro tipico, proprio perché, soprattutto le donne, hanno usato la sperimentazione con finalità di conciliazione, in coerenza con gli obiettivi che si poneva il progetto.

Per altro la totalità delle destinatarie concorda con una valutazione positiva del tele-lavoro proprio in termini di conciliazione lavoro-famiglia, confermando in pieno le attese *ex ante*. Inoltre su una scala da 1 a 10 il voto medio attribuito alla soddisfazione per l'esperienza realizzata di tele-lavoro è di 9, dunque un punteggio estremamente elevato. Tanto che il 95% dei destinatari esprime il desiderio di poter continuare a usufruire di tele-lavoro, con una distribuzione dell'orario di lavoro fra ufficio e casa analoga a quella già sperimentata (solo il 30% dedicherebbe al lavoro in remoto un numero superiore di ore), confermando la validità della proposta realizzata in riferimento alle esigenze di conciliazione ma anche di relazionalità dei lavoratori.

Si fa inoltre presente che diversi lavoratori hanno lamentato un eccessivo appesantimento delle pratiche burocratiche, che avrebbe parzialmente vanificato i vantaggi del tele-lavoro.

Si riporta qui di seguito la tabella dei valori attesi, accettabili e effettivi degli indicatori.

SPERIMENTAZIONE TELELAVORO	VALORE ATTESO	EVENTUALE SOGLIA ACCETTABILITÀ	VALORE EFFETTIVO
Numero complessivo di giornate di telelavoro effettivo pro capite rispetto a quanto pianificato	100%	90%	80% (In media) 80% donne 70% uomini
Grado di frammentarietà della giornata in telelavoro, rispetto a quella lavorativa ordinaria come <u>elemento positivo</u> e di <u>conciliazione</u> :	Maggiore frammentarietà	Maggiore frammentarietà	Maggiore frammentarietà
Numero di pause	3	/	3 (in media)

superiori ai 15 minuti effettuate			
Grado di soddisfazione del personale in sperimentazione rispetto alla nuova modalità lavorativa e in rapporto alle proprie esigenze di conciliazione	Massima soddisfazione (punteggio:10)	Buona soddisfazione (punteggio:7)	Ottima soddisfazione (punteggio medio:9)
Numero di destinatari che continuerebbero l'esperienza dopo il progetto	100%	70%	95%
Numero di destinatari che vorrebbero incrementare le gg di telelavoro settimanale	80%	60%	30%
Numero di destinatari che ritengono che il telelavoro faciliti la conciliazione lavoro-famiglia	100%	70%	100%

Numero di destinatarie sul totale che ritengono che il telelavoro faciliti la conciliazione lavoro-famiglia	100%	70%	100%
Numero di destinatari/ie partecipanti al "Momenti di confronto e condivisione dell'esperienza" (distribuzione di genere) su previsti/e.	24/24 (100%)	16/24	16/24 (66%)
Numero di destinatari/ie partecipanti alle "Verifiche periodiche con colleghi e responsabili" su previsti/e.	100%	80% (In media) 80% donne del totale donne previste (In media)	80% (In media) 80% donne del totale donne previste (In media)
Numero e tipologia di criticità riscontrate e condivise nella sperimentazione dai/lle destinatari/ie	Nessuna	/	Eccessiva burocrazia e modulistica da compilare. Mancato rimborso delle spese di connessione.

L'elevata soddisfazione dei partecipanti al progetto, nonché il loro desiderio di poter continuare in futuro l'esperienza, è un segno dell'impatto culturale della sperimentazione attuata, anche nei confronti degli altri lavoratori dell'Ateneo, i quali dimostrano interesse a essere coinvolti in futuro in forme di lavoro in remoto. Poiché i responsabili di struttura sono concordi nell'affermare che lavorare al proprio domicilio non ha comportato una riduzione di produttività, ma anzi ha favorito una maggiore concentrazione dei lavoratori oltre ad avere contribuito a migliorare il morale e il clima organizzativo, oltretutto auspicabile sembra anche prevedibile che nel prossimo futuro l'istituzione di forme di tele-lavoro sia messa nell'agenda organizzativa dell'Ateneo.