

DIPARTIMENTO DELLA  
FUNZIONE PUBBLICA



per l'efficienza delle  
amministrazioni



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

UFFICIO PER IL PERSONALE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

# Lo sviluppo del Telelavoro nelle pubbliche amministrazioni

*Dall'analisi organizzativa ai nuovi modelli*



ANALISI E RICERCHE PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

# **Lo sviluppo del Telelavoro nelle pubbliche amministrazioni**

*Dall'analisi organizzativa ai nuovi modelli*



# INDICE

PREFAZIONE .....	5
INTRODUZIONE .....	7
LO SCENARIO .....	9
LA RICERCA .....	15
MACROANALISI DELLE STRUTTURE .....	21
– Macroanalisi dell’Agenzia del Territorio .....	21
<i>Organi e struttura organizzativa</i> .....	21
<i>Il Decentramento</i> .....	23
<i>Le condizioni di partenza</i> .....	23
<i>Le infrastrutture informatiche dell’Agenzia</i> .....	24
<i>La costituzione dell’anagrafe integrata dei beni immobiliari (CABI)</i> .....	24
– Macroanalisi del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti .....	25
<i>Organi e struttura organizzativa</i> .....	25
<i>Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale Politiche del Personale e Affari Generali</i> .....	27
– Macroanalisi del Ministero di Grazia e Giustizia .....	30
<i>Organi e struttura organizzativa</i> .....	30
<i>Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale Politiche del Personale e Affari Generali</i> .....	31
– Macroanalisi del Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca Scientifica .....	33
<i>Organi e struttura organizzativa</i> .....	33
<i>Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale del Personale e dell’Amministrazione</i> .....	35
MODELLI DI TELELAVORO: ANALISI DI UN’ESPERIENZA .....	37
– Analisi delle attività e dei processi degli Uffici Provinciali delle Agenzie del Territorio .....	37
<i>Il modello</i> .....	37
<i>Le attività</i> .....	38
<i>I software</i> .....	41
– Le criticità emerse dall’analisi dei processi .....	42
<i>Le risposte alle criticità</i> .....	43
LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI TELELAVORO E LA SUA APPLICABILITÀ A DIVERSE REALTÀ DELLA PP.AA. ....	45
– Presupposti per l’applicazione .....	46
– Una prima ipotesi di applicazione:	
MIUR – Attività a scadenze periodiche e trattamento giuridico .....	47
<i>Attività che prevedono scadenze periodiche</i> .....	48
<i>Descrizione delle attività e dei processi</i> .....	49
– Una seconda ipotesi di applicazione:	
Uffici provinciali della Motorizzazione Civile .....	53
<i>Analisi delle sperimentazioni avviate dagli Uffici provinciali DTT nella regione Lombardia: Progetto Mctc Lombardia</i> .....	53
<i>Le esigenze del progetto</i> .....	55
– Una terza ipotesi di applicazione:	
Ministero di Grazia e Giustizia – Il casellario giudiziario .....	56
– Le linee guida per l’implementazione del modello .....	58
ASPETTI DI CARATTERE NORMATIVO E SINDACALE .....	63
– L’esperienza dell’Agenzia del Territorio .....	63
– La lavorazione di pratiche a distanza nell’esperienza dell’Agenzia del Territorio .....	63

- Per una generalizzazione del modello organizzativo. Criticità da superare .....	64
- Miur: una possibile soluzione. Aspetti sindacali e di gestione del personale .....	66
- Ministero delle Infrastrutture: possibili soluzioni. Aspetti sindacali e di gestione del personale .....	68
- Ministero di Grazia e Giustizia: aspetti sindacali e di gestione del personale .....	69
APPENDICE 1:	
ALTRI MODELLI DI TELELAVORO POTENZIALI, L'UTILIZZO DI TECNOLOGIE INFORMATICHE .....	71
- Ministero delle Infrastrutture - Dipartimento Trasporti Marittimi e Navigazione:	
Certificazione e vita dei marittimi .....	71
<i>L'iter del lavoratore marittimo</i> .....	71
<i>Sistema per la informatizzazione delle matricole della gente di mare</i> .....	75
- Ministero delle Infrastrutture - Uffici Provinciali della Motorizzazione controlli:	
attività ispettive e di controllo .....	76
<i>Rilascio del certificato di approvazione</i> .....	77
<i>Inserimento dei dati relativi alle formalità riguardanti i veicoli</i> .....	77
<i>Attività ispettive e di controllo</i> .....	78
<i>Costi e requisiti della valigetta informatica</i> .....	78
<i>Aspetti sindacali e di gestione del personale</i> .....	79
- Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica:	
attività a favore degli alunni ospedalizzati .....	79
<i>Innovazione tecnologica e scuola in ospedale</i> .....	79
<i>Obiettivo dell'intervento</i> .....	79
<i>Le tecnologie attualmente disponibili</i> .....	80
<i>Le misure finanziarie-organizzative</i> .....	80
<i>Alcuni casi di rilievo</i> .....	80
<i>Action Plan</i> .....	80
<i>Aspetti sindacali e di gestione del personale</i> .....	81
CONCLUSIONI .....	83
ALLEGATI .....	89
ALLEGATO A: BIBLIOGRAFIA SUL TELELAVORO .....	91
ALLEGATO B: PRINCIPALE NORMATIVA DI RIFERIMENTO .....	95
ALLEGATO C: LEGGE 15 MARZO 1997, N. 59 .....	107
ALLEGATO D: CENTRO DI RESPONSABILITÀ AFFARI PENALI GRAZIE E CASELLARIO .....	113
ALLEGATO E: ACCORDO INTERCONFEDERALE PER IL RECEPIMENTO DELL'ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO .....	115
ALLEGATO F: ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO .....	121
ALLEGATO G: IL GRUPPO DI LAVORO .....	127

## PREFAZIONE

Uno dei filoni più interessanti della riforma amministrativa di questi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella pubblica amministrazione.

Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse anche nelle PP.AA.: è evidente ormai che non è con leggi che si cambiano realmente i comportamenti delle amministrazioni, ma con le risorse umane e che, certamente, nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso.

L'introduzione dei rapporti di lavoro flessibile nelle pubbliche amministrazioni è da collocare nel generale processo di cosiddetta "privatizzazione" del rapporto di lavoro nelle pubbliche amministrazioni, innescato al fine di perseguire meglio quell'interesse pubblico che è l'obiettivo dell'agire delle amministrazioni, in una fase in cui si sta affrontando la riorganizzazione degli enti e degli organi pubblici.

È in questa visione che si sono collocati negli ultimi anni gli interventi e le azioni dell'Ufficio per il personale delle pubbliche amministrazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica ed è in tale orizzonte che si colloca questo studio sul telelavoro. Il tema è rilevante anche nel settore privato, soprattutto alla luce del recente accordo, siglato il 9 giugno 2004 tra Confindustria e le parti sociali, che regola l'istituzione del rapporto, le tutele e i diritti, gli aspetti legati alla privacy del lavoratore, l'organizzazione e gli strumenti di lavoro.

L'intento della ricerca è stato quello di individuare processi di lavoro, attività e singole mansioni che, all'interno dell'organizzazione di un campione di amministrazioni statali, articolate sul territorio nazionale, potessero essere sviluppati e trasferiti in modalità di telelavoro. Uno studio finalizzato soprattutto alla definizione di un progetto di fattibilità per il trasferimento di processi di produzione dei servizi in modalità di telelavoro, con l'indicazione di benefici, criticità e costi

finanziari da affrontare per l'implementazione del modello.

Il progetto, dunque, attraverso l'analisi dell'organizzazione interna delle amministrazioni e la definizione dei possibili modelli applicativi del telelavoro, ha cercato di offrire un utile strumento di conoscenza a tutte quelle realtà del mondo pubblico che vogliono utilizzare con consapevolezza e competenza tecnica le modalità del lavoro a distanza. L'obiettivo è stato fortemente operativo e proprio in virtù di questa finalità a supporto delle pubbliche amministrazioni, in questo volume, a compendio della ricerca, sono presentate le linee guida per l'implementazione del modello di telelavoro. Un decalogo semplice e di immediata lettura da applicare per individuare le condizioni necessarie, le azioni da intraprendere, i problemi organizzativi, i costi e i vantaggi dell'impiego del telelavoro nella pubblica amministrazione.

Questa ricerca, si colloca nell'attività di divulgazione del Dipartimento della Funzione Pubblica delle tematiche e delle azioni operative riguardanti il lavoro pubblico e le risorse umane. Un compito che punta a fare della gestione strategica delle risorse umane la base nei prossimi anni del processo di riforma della pubblica amministrazione.

Francesco Verbaro  
*Direttore dell'Ufficio per il personale  
delle pubbliche amministrazioni*

## INTRODUZIONE

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro consentendo una efficiente implementazione di tali modalità.

L'implementazione di particolari modalità di telelavoro può rispondere all'esigenza, particolarmente sentita dalle Pubbliche Amministrazioni, di ridistribuire meglio il personale nel territorio locale e nazionale per meglio soddisfare i fabbisogni organizzativi e per meglio erogare i servizi richiesti. Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, proprio il ricorso a modalità di telelavoro può superare le possibili resistenze alla mobilità del personale.

La ricerca si propone dunque di porre le basi per la messa a punto di uno o più modelli di telelavoro all'interno delle pubbliche amministrazioni e gli strumenti metodologici e operativi per monitorare la possibilità di applicazione ed effettuare valutazione su costi e potenziali benefici in termini di miglioramento dell'efficienza/efficacia dei processi.

Per valutare il contesto nel quale applicare i modelli studiati, in particolare per acquisire le esigenze delle PPAA. e definire se esistono le condizioni per implementare modalità di telelavoro, la presente ricerca ha individuato alcuni "driver" che sono stati utilizzati in modo qualitativo per la presente ricerca e che possono essere la base per possibili indagini future.

La ricerca si è articolata nelle fasi Macroanalisi e selezione delle strutture, analisi verticale sulle strutture, analisi del contesto normativo.

In particolare sono state analizzate:

1. L'Agenzia del Territorio;
2. Ministero delle Infrastrutture e Trasporti;
3. Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca;
4. Ministero della Giustizia.

Tra i possibili modelli di telelavoro applicabili, la ricerca si è concentrata principalmente su quello Office to Office basato sull'ipotesi di poter ridistribuire carichi di lavoro su strutture territoriali caratterizzate da disequilibri (carenze o esuberanti) di personale in relazione alle esigenze di pro-

duttività. L'individuazione di una sperimentazione estesa di tale modalità di telelavoro nell'Agenzia del Territorio ha consentito la definizione di un modello astratto "esportabile" in altri contesti.

Il modello sperimentato dall'Agenzia del Territorio ha riguardato 67 Uffici provinciali sul totale di 102 Uffici attivi ed è stato implementato inizialmente per la gestione degli arretrati catastali. I documenti relativi ad atti amministrativi, censuari e cartografici non ancora trasposti in formato digitale, sono stati trasmessi in formato cartaceo dall'ufficio di origine a quello di destinazione.

Una volta trattati ed inseriti nel sistema informatico sono stati inviati nuovamente nell'ufficio di origine. L'aggiornamento è stato così effettuato presso l'Ufficio destinazione da personale debitamente abilitato a lavorare su postazioni collegate con il sistema dell'Ufficio origine la cui banca dati veniva immediatamente aggiornata.

Il modello sperimentato rappresenta un esempio assolutamente inusuale di applicazione di modalità di lavoro a distanza per quanto concerne il numero del personale coinvolto, il volume degli atti processati, le innovazioni introdotte (infrastrutturali e tecnologiche, nei processi e nella gestione del personale).

L'analisi dettagliata della sua applicazione all'interno dell'Agenzia del Territorio ha consentito di definire le caratteristiche del modello astratto, presupposti per la sua applicazione, criticità, soluzioni tecnologiche e organizzative, soluzioni contrattuali e normative, costi e benefici e strumenti per la ricerca e l'indagine.

La ricerca ha proseguito poi con l'individuazione dello stesso modello in altro contesto, (MIUR: trattamento giuridico del personale della scuola) seppur in scala inferiore, e valutazioni sull'applicabilità del modello in altri contesti su processi specifici e ben individuati.

Dato il carattere fortemente innovativo delle modalità di telelavoro analizzate, lo studio ha voluto fornire chiare indicazioni riguardo le possibili soluzioni alle criticità derivate dal contesto normativo e contrattuale.

## LO SCENARIO

Il recente rapporto, pubblicato nel Gennaio del 2004 dal Centro Studi Segreteria Tecnica del Ministero per l'Innovazione e Tecnologia<sup>1</sup>, ha evidenziato un sensibile miglioramento, rispetto al 2002, nell'erogazione dei servizi on line; le tabelle di Internet Data Corporation pongono l'Italia al terzo posto, tra quindici paesi europei, per numero di servizi on line a disposizione dei cittadini: su 12 servizi monitorati, ben 6 risultano transattivi, ovvero consentono il completamento e l'invio della relativa modulistica.

Le maggiori criticità del sistema italiano sono legate alla capacità di utilizzare le tecnologie e, di conseguenza, i servizi di e-government.

In generale, la percentuale di utenti internet in Italia è del 34%, contro il 58% della Finlandia, il 41% della Francia, il 46% della Germania e il 50% del Regno Unito.

La rilevazione della World Bank, nel Global IT Report di quest'anno, ha collocato l'Italia al 28° posto su 102 paesi per quanto riguarda la capacità di utilizzazione delle tecnologie informatiche (readiness).

Nel periodo tra il 2002 e il 2003 l'Italia era al 26esimo posto su 82 paesi analizzati mentre, nel biennio precedente, era la 25esima su 75.

Questa performance non esaltante è dovuta ad una serie di fattori, alcuni di essi hanno origine socio-culturali, altri dipendono dalla qualità delle reti e delle infrastrutture nonché dalla scarsa diffusione della banda larga.

Altri fattori indicati dalla World Bank, infine, derivano da un ritardo tecnologico delle imprese e da un eccessivo carico amministrativo.

Tuttavia, dal 2002 al 2003, la percentuale di utenti di servizi di e-government italiani è passata dal 20 al 24%<sup>2</sup>.

Il nesso diretto tra readiness, utilizzo dei servizi di e-government e uti-

---

1. Lo studio è consultabile al seguente indirizzo:

[http://www.innovazione.gov.it/ita/news/centro\\_studi/egov/rapporti/index.shtml](http://www.innovazione.gov.it/ita/news/centro_studi/egov/rapporti/index.shtml)

2. Classifica sull'uso del governo elettronico in 32 Paesi redatta dalla Taylor Nelson Sofres (TNS)

lizzo di modalità di telelavoro non può essere dimostrato se non per deduzione.

I dati ufficiali più recenti relativi al numero di telelavoratori europei risalgono infatti al 1998, si riferiscono all'anno precedente e sono stati raccolti dall'European Telework Development:

**STIMA DEL NUMERO DEI TELELAVORATORI IN EUROPA E IN ITALIA**

PAESI	1997	%	1994	%
Olanda	315,26	4,81	80	1,22
Portogallo	48,99	1,09	25	0,55
Austria	88,35	2,70	8	0,24
Belgio (*)	158,00	3,97	19	0,48
Danimarca	140,89	5,45	10	0,39
Finlandia	349,56	14,56	60	2,50
Francia	315,67	1,43	215	0,98
Germania (**)	875,50	2,40	149	0,41
Grecia	29,07	0,79	17	0,46
Irlanda	18,26	2,22	15	1,82
Italia	248,08	1,23	97	0,46
Spagna	155,26	1,25	101	0,81
Svezia	229,17	6,91	125	3,77
Regno Unito	869,19	3,39	563	2,20
<b>Totale</b>	<b>3.841,24</b>	<b>2,55</b>	<b>1.484</b>	<b>1,00</b>

(\*) Stima della Free University of Brussels, 1998

(\*\*) Dato Ministero del Lavoro Federale, 1997

Fonte: Stime ETD - Italia, 1998

NB: Dati in migliaia, percentuali espresse in rapporto agli occupati

Se tuttavia prendiamo in esame i dati relativi alla Danimarca e alla Finlandia, paesi che occupano rispettivamente il primo (con il 63%) e il terzo posto (con il 58%) nella classifica di Internet Data Corporation (percentuale di utilizzatori di servizi di e-government), resta evidente che, al di là degli aspetti legati alle condizioni socio culturali e normative, la diffusione di modalità di telelavoro in un paese è strettamente connessa al livello di informatizzazione del paese stesso.

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro: la legge "Bassanini - Ter" del giugno del 1998, con il regolamento di attuazione del marzo successivo, le indicazioni AIPA riguardo la gestione documentale e l'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle PP.AA., l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale addetto, la definizione in forma compiuta di una normativa contrattuale specifica attraverso l'accordo quadro del marzo 2000 e i successivi contratti di comparto consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

Oltre a ciò esistono esperienze significative, mutate anche dal mondo aziendale, che possono ulteriormente agevolare la scelta delle modalità di telelavoro.

I fondamentali benefici derivati dalle applicazioni di modalità di telelavoro riguardano innanzitutto l'aumento dell'efficienza produttiva interna, grazie ad un decremento del livello di assenteismo del personale, alla possibilità di un più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività dello stesso, ad una richiesta di maggiore autonomia e, dunque, un aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni.

In secondo luogo i benefici riguardano un miglioramento della qualità della vita del personale, poiché si riducono i tempi di percorrenza tra i domicili e il luogo del lavoro e, conseguentemente, si riducono le cause di congestione del traffico urbano e il sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico durante le cosiddette ore di punta, ovvero le fasce orarie precedenti gli orari di entrata e conseguenti agli orari di uscita dagli uffici.

L'implementazione di particolari modalità di telelavoro può infine rispondere all'esigenza, particolarmente sentita dalle Pubbliche Amministrazioni, di ridistribuire meglio il personale nel territorio locale e nazionale per meglio soddisfare i fabbisogni organizzativi e per meglio erogare i servizi richiesti.

Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, proprio il ricorso a modalità di telelavoro può superare le possibili resistenze alla mobilità del personale.

Tali resistenze nascono principalmente dalle particolari esigenze del personale che rendono quanto mai difficile l'attivazione delle procedure di mobilità necessarie, invece, alle esigenze delle Pubbliche Amministrazioni.

La scarsa possibilità al ricorso di incentivi e gli alti costi del mercato immobiliare italiano sono due cause che, insieme ad altre, riducono enormemente la propensione del personale al trasferimento in sedi operative distanti dal proprio luogo di residenza abituale.

La mancanza di incentivi, la scarsa propensione ai trasferimenti del capitale umano e le caratteristiche del mercato immobiliare italiano, rendono dunque critica la scelta della mobilità nel settore pubblico che si dovrebbe caratterizzare in molte amministrazioni, soprattutto, nell'asse sud-nord del paese.

Le applicazioni di particolari modalità di lavoro a distanza favoriscono inoltre l'attenzione al servizio erogato direttamente agli utenti (on-line) e l'evoluzione di alcuni importanti servizi quali, ad esempio, l'Urp, il call center, l'e-procurement.

In generale è possibile definire come telelavoro lo svolgimento di attività lavorative a distanza attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche e della comunicazione.

Le principali modalità di telelavoro codificate negli ultimi anni possono essere così riassunte<sup>3</sup>:

### *Telelavoro a domicilio*

Questa modalità consente al lavoratore, dipendente o autonomo, di svolgere le proprie attività da casa utilizzando strumenti e supporti quali telefono, fax, computer, modem...

Le principali criticità che questa modalità può comportare sono:

- Il pericolo di isolamento del lavoratore;
- La perdita del contatto con l'azienda;
- I costi infrastrutturali aggiuntivi;
- La difficoltà di reperire adeguati spazi all'interno dell'abitazione.

---

3. Una bibliografia contenente i principali contributi sul tema pubblicati in Italia in questi ultimi anni è consultabile in Allegato A

L'analisi adeguata delle mansioni e delle capacità del potenziale telelavoratore, e la possibilità di garantire periodi di rientro in azienda accompagnati da adeguati interventi formativi, consente di risolvere se non tutti, almeno gran parte di tali criticità.

Questa modalità è stata oggetto di diverse sperimentazioni<sup>4</sup> avviate negli anni passati dalle PP.AA. centrali e locali ed hanno registrato un incremento produttivo medio del personale coinvolto di circa il 10%.

#### *Telelavoro Mobile*

Forma di telelavoro particolarmente adatta per coloro che svolgono attività di vendita o assistenza. L'utilizzo di un personal computer portatile, facilmente connettabile al sistema aziendale, permette di avere sempre a portata di mano tutte le informazioni necessarie.

Questa modalità è stata felicemente adottata in IBM Italia con il progetto PORT-IT, acronimo da cui ha preso il nome la valigetta informatica dotata di p.c., telefono cellulare e stampante capace di connettere immediatamente i venditori con il sistema informativo aziendale.

In INPS tale forma di telelavoro è utilizzata dagli ispettori di vigilanza.

#### *Ufficio satellite*

Questa modalità si basa sulla delocalizzazione di alcune delle attività aziendali in luoghi decentrati rispetto alla sede centrale e prevede il mantenimento dei contatti con la stessa mediante collegamenti telematici. Tale soluzione, vantaggiosa soprattutto per i dipendenti, è utile nei casi in cui la congestione del traffico cittadino consiglia la collocazione di alcuni uffici in zone periferiche, rendendoli più accessibili agli utenti e migliorando così la qualità del servizio.

Le agenzie territoriali INPS possono essere considerate uffici satellite delle agenzie provinciali.

#### *Telecentri (anche Telecottage)*

Luoghi attrezzati con apparecchiature informatiche e telematiche.

Il lavoratore, invece di recarsi in ufficio, si sposta presso un centro (di quartiere o di paese, ma comunque vicino alla sua abitazione) attrezzato per il telelavoro. Da lì può scambiare dati, caricare programmi e fare tutto il necessario per pianificare e svolgere la sua attività. Il telecentro può essere di proprietà dell'azienda, di un consorzio di aziende, di un'impresa che affitta i posti operatori o anche della Pubblica Amministrazione.

#### *Telelavoro Office to Office*

Modalità che essere interpretata come un sistema di imprese indipendenti, Pubbliche Amministrazioni o liberi professionisti che lavorano insieme per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Potrebbe rientrare in questa forma di telelavoro la sinergia che si attiva, ad esempio, fra Comuni ed INPS per l'erogazione delle prestazioni sociali (Assegno di maternità, Assegno al nucleo Familiare).

Per quanto concerne lo specifico settore della PP.AA., le esperienze più

---

4. Alcuni dati sulle sperimentazioni effettuate sono consultabili all'indirizzo:  
<http://telelavoro.formez.it>

significative hanno riguardato le attività ispettive e di recupero crediti dell'INPS.

Se le attività ispettive sono state caratterizzate da modalità di implementazioni per così dire “miste”, in parte mobile e in parte domiciliare, che prevedono comunque la connessione alla rete, ovvero la modalità di trasmissione dati on line, le attività sperimentate nell'ambito del progetto “Recupero crediti” hanno previsto invece la modalità domiciliare.

Nel corso degli ultimi anni sono state sperimentate alcune modalità di telelavoro a domicilio in PPAA. centrali e locali: tra le esperienze recenti è possibile segnalare l'attivazione di una postazione di telelavoro nel domicilio di un'impiegata del Comune di Montjovet, in Valle d'Aosta, e di una funzionaria del Ministero del Welfare, impiegata presso la sede centrale di Roma ma residente in Umbria.

Un diversa modalità di telelavoro, un telecentro, è stata invece sperimentata presso il Comune di Castelnuovo nè Monti (RE): il progetto ha previsto l'allestimento di un centro di telelavoro presso il Comune che offrisse servizi telematici e formativi e permettesse a tutti i cittadini, occupati o disoccupati, di lavorare con modalità di telelavoro.

L'ideazione e l'implementazione di telecentri possono in generale creare benefici ai cittadini residenti in zone che presentino criticità dal punto di vista territoriale e infrastrutturali.

In buona sostanza, se la modalità di telelavoro domiciliare al momento attuale non presenta una casistica rilevante e, in ogni caso, non ha un impatto consistente nelle attività e nei processi di lavoro delle PPAA., i telecentri potrebbero d'altro canto rappresentare soprattutto una risposta ai fabbisogni dei cittadini residenti in territori con le anzidette criticità.

Per condurre uno studio sullo sviluppo e l'implementazione di possibili modalità di telelavoro che abbia un riscontro efficace sulle organizzazioni e sui processi di lavoro all'interno delle PPAA. è dunque necessario rivolgere l'attenzione alle amministrazioni che non solo presentino disequilibri di distribuzione di personale e di conseguenti carichi di lavoro ma che abbiano esigenze di riorganizzazione di processi in special modo condizionati da vincoli di scadenza.

#### *Descrizione della normativa e declaratoria sindacale esistente<sup>5</sup>*

Le potenzialità positive del telelavoro, sul piano sociale ed economico, sono riconosciute ed assunte in premessa anche dai protagonisti della contrattazione sindacale (ARAN e confederazioni) che, con un accordo quadro stipulato il 23 marzo 2000, convengono sull'obiettivo di assicurare alla pubblica amministrazione la possibilità di avvalersene. A tutela dei lavoratori viene posta come condizione generale la salvaguardia del “sistema di relazioni personali e collettive” in quanto espressione “delle aspettative in termini di formazione e crescita professionale, del senso di appartenenza e socializzazione, informazione e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovatori”.

Le forme di telelavoro individuate a titolo esemplificativo all'accordo quadro sono quelle del lavoro a domicilio, lavoro mobile, decentrato in centri-satellite, servizi in rete o altre forme flessibili anche miste, ivi comprese quelle in alternanza, comunque in luogo idoneo, dove sia tecnicamente possibile la prestazione a distanza, diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

5. I principali testi di riferimento sono raccolti in Allegato B

Gli aspetti disciplinati dall'accordo quadro sono quelli relativi ai criteri per la scelta dei lavoratori da assegnare ai progetti di telelavoro, fissando il principio di revocabilità dell'assegnazione stessa, gli adempimenti delle Amministrazioni in relazione alle postazioni, ai controlli, ai rientri dei lavoratori in sede, all'ambiente e alla sicurezza, alla formazione e alle informazioni, nonché diritti e obblighi del lavoratore: parità di trattamento, rimborso degli oneri aggiuntivi, attività sindacale, per un verso; orario, di facoltà di accesso alla postazione, modalità di valutazione del lavoro prestato, per l'altro.

L'accordo determina infine il quadro delle relazioni sindacali fissando le materie contrattuali demandate ai vari livelli: i criteri per l'esatta valutazione del telelavoro rispetto ad altre forme di delocalizzazione e quelli per l'articolazione del tempo di lavoro e l'individuazione delle fasce di reperibilità telematica, le forme di copertura assicurativa e le iniziative specifiche di formazione sono le materie demandate agli accordi di comparto, mentre a livello di amministrazione si svolge una concertazione attorno alle modalità di realizzazione dei progetti e alle professionalità impiegate e si contrattano eventuali adattamenti della disciplina del rapporto di lavoro alle particolari condizioni della prestazione.

## LA RICERCA

L'oggetto della ricerca è consistito nell'individuazione di processi di lavoro, attività e singole mansioni che, all'interno dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni prese in esame, possano essere sviluppate e trasferite in modalità di telelavoro.

La ricerca ha inoltre permesso la definizione, tra gli altri, di un particolare modello di telelavoro che può essere dimensionato sulle alcune strutture delle amministrazioni analizzate.

L'adeguamento e l'applicazione di quel modello su realtà opportunamente selezionate ha consentito l'elaborazione di uno studio di fattibilità per il trasferimento di processi di produzione dei servizi in modalità di telelavoro, con l'indicazione di benefici, criticità e costi finanziari da affrontare per l'implementazione del modello con il fine di rispondere ad una particolare esigenza derivata dal disequilibrio distributivo del personale sul territorio e dal conseguente disequilibrio dei carichi di lavoro.

La ricerca ha interessato quattro Amministrazioni individuate sulla base di precise considerazioni che hanno riguardato principalmente le tipologie di attività, la presenza di sedi e uffici su tutto il territorio nazionale e la percezione di difficoltà organizzative dovute a resistenze nel ricollocamento in altre sedi di parte del personale in funzione delle mutate esigenze e modalità di erogazione di servizi.

Le Amministrazioni oggetto della ricerca sono state:

1. L'Agenzia del Territorio;
2. Ministero delle Infrastrutture e Trasporti;
3. Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca;
4. Ministero della Giustizia.

In particolare, tre delle quattro amministrazioni prese in esame lamentano in generale carenze di organico nelle aree nord italiane e, parimenti, eccedenza di organico nelle aree meridionali.

La quarta, il Ministero di Grazia e Giustizia, denuncia una generale

carenza di organico distribuita sulla maggior parte del territorio che può essere quantificata in numero di circa 6.000 unità complessive.

Ferma restando la considerazione che alcune amministrazioni, come il MIUR e il Ministero delle Infrastrutture, hanno ancora molto personale concentrato presso le sedi centrali romane, la seguente tabella, che mette a confronto i dati della popolazione residente nelle regioni italiane (fonti Istat – Censimento 2001) con la distribuzione del personale delle amministrazioni sul territorio (fonte Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002)<sup>1</sup>, illustra in termini sufficientemente chiari una situazione complessiva che presenta disequilibri non indifferenti.

RESIDENTI TERRITORIO NAZIONALE			MIUR		AGENZIA DEL TERRITORIO		MINISTERO GRAZIA E GIUSTIZIA		MINISTERO INFRASTRUTTURE	
Regione	Residenti	% sul territorio	% sul territorio	Personale	% sul territorio	Personale	% sul territorio	Personale	% sul territorio	Personale
Abruzzo	1.262.392	2,21%	2,85%	246	3,74%	393	2,72%	1.400	2,34%	241
Basilicata	597.768	1,05%	1,32%	114	1,56%	164	1,31%	676	1,55%	155
Calabria	2.011.466	3,53%	4,93%	426	3,55%	373	5,29%	2.724	3,53%	364
Campania	5.701.931	10,00%	9,11%	787	8,63%	907	12,64%	6.506	8,38%	863
Emilia Romagna	3.983.346	6,99%	4,24%	366	5,65%	594	4,50%	2.316	5,60%	577
Friuli-Venezia Giulia	1.183.764	2,08%	1,98%	171	2,48%	261	1,69%	868	2,74%	282
Lazio	5.112.413	8,97%	27,86%	2.406	13,19%	1.385	16,66%	8.577	37,01%	3.812
Liguria	1.571.783	2,76%	2,33%	201	3,64%	382	2,96%	1.526	2,48%	255
Lombardia	9.032.554	15,85%	7,52%	649	8,60%	903	8,65%	4.452	6,36%	655
Marche	1.470.581	2,58%	2,23%	193	3,09%	325	2,16%	1.114	1,98%	204
Molise	320.601	0,56%	1,12%	97	1,58%	166	0,97%	500	0,92%	95
Piemonte	4.214.677	7,39%	5,09%	440	6,59%	692	5,35%	2.753	4,22%	435
Puglia	4.020.707	7,05%	6,59%	569	7,69%	808	7,22%	3.720	4,49%	462
Sardegna	1.631.880	2,86%	3,54%	306	3,57%	375	3,24%	1.666	2,76%	284
Sicilia	4.968.991	8,72%	8,87%	766	10,86%	1.141	12,27%	6.317	3,70%	381
Toscana	3.497.806	6,14%	4,35%	376	7,08%	744	5,51%	2.837	4,02%	414
Trentino Alto Adige	940.016	1,65%	0	0	0,24%	25	1,16%	595	0,38%	39
Umbria	825.826	1,45%	1,53%	132	1,77%	186	1,44%	740	1,15%	118
Valle d'Aosta	119.548	0,21%	0	0	0,41%	43	0,16%	84	0,14%	14
Veneto	4.527.694	7,94%	4,53%	391	6,06%	637	4,12%	2.120	6,29%	648
Estero	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0,02%	2
<b>Totale</b>	<b>56.995.744</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>	<b>8.636</b>	<b>100%</b>	<b>10.504</b>	<b>100%</b>	<b>51.491</b>	<b>100%</b>	<b>10.300</b>

### *La metodologia e il modello di misurazione*

La ricerca, per il livello di qualità, è stata effettuata secondo la filosofia del modello che si riferisce all'ISO 10014, "Linee guida per la gestione degli effetti della qualità".

A tale scopo lo staff ha operato su due livelli di ricerca utilizzando i classici strumenti della ricerca qualitativa: l'intervista aperta, l'intervista focalizzata e l'analisi documentale.

1. I dati sul personale escludono i contratti part time e altre tipologie di contratto flessibile

### *L'intervista aperta*

L'intervista aperta è lo strumento ideale per acquisire conoscenza in maniera libera e soggettiva sia pure su tematiche fisse. Essa consente infatti all'intervistato di rispondere interpretando, inquadrando, fornendo dati ma anche e soprattutto riflessioni, giudizi.

È lo strumento principe dei panel e pertanto è stata utilizzata per le interviste al management dirigenziale delle strutture investigate.

### *L'intervista focalizzata*

Ha il fine di "mettere a fuoco" quegli aspetti che non è stato possibile acquisire con le fasi precedenti (analisi documentale e intervista aperta) quali: esempi, commenti, spiegazioni, sentimenti, confronti, giudizi di fatto e di merito.

L'intervista focalizzata è stata utilizzata anche per interviste verticali, con l'obiettivo di analizzare strutture di secondo livello, nelle quali era necessario verificare indicazioni ottenute da livelli gerarchici più elevati e/o ricostruire, anche con dettagli tecnici, i processi, le criticità di questi ultimi e dei modelli organizzativi.

Questo strumento si rivela particolarmente efficace nel reperimento qualitativo del dato e dell'informazione soprattutto nei casi in cui non si verificano le condizioni necessarie ad operare su un campione più rappresentativo dal punto di vista quantitativo, poiché permette all'intervistato di integrare lo schematismo della risposta conferendo alle variabili investigate il significato soggettivo, inevitabilmente sottovalutato nelle interviste aperte.

### *Il campione*

La definizione di un campione statistico è risultata di fatto indeterminabile per una serie di motivazioni che possono essere così riassunte:

- Il carattere qualitativo della ricerca, orientata soprattutto all'analisi delle esigenze delle strutture indagate;
- I processi di profonda ristrutturazione organizzativa che stanno interessando le amministrazioni oggetto dello studio e la conseguente difficoltà di identificazione dei ruoli e mansioni di parte non indifferente del personale interessato ai cambiamenti;
- L'eterogeneità di attività, processi e funzioni delle amministrazioni.

Alla luce di queste motivazioni si è dunque scelto un approccio meno teorico e maggiormente pragmatico, operando secondo vie gerarchiche all'interno delle strutture analizzate.

La ricerca si è pertanto basata su un criterio di successiva definizione e determinazione delle interviste, partendo dai livelli alto dirigenziali per scendere progressivamente fino a quelli operativi.

In questo modo è stato possibile determinare di volta in volta il campione utile ad una raccolta corretta e coerente dei dati necessari alla ricerca, ottimizzando parallelamente le strutturazioni delle interviste, dei colloqui e delle indagini.

Le motivazioni che hanno determinato questa scelta hanno anche suggerito la scarsa opportunità di indicare, o comunque privilegiare, un modello di telelavoro a priori, un modello unico la cui implementazione su realtà tanto differenti quanto diversamente complesse potesse garantire sempre e comunque efficacia di risultati.

### *Il Modello di telelavoro*

Per valutare il contesto nel quale applicare i modelli studiati, in particolare per acquisire le esigenze delle PP.AA. e definire se esistono le condizioni per implementare modalità di telelavoro, il gruppo di lavoro ha individuato alcuni “driver” che sono stati utilizzati in modo qualitativo per la presente ricerca e che invece possono essere la base per possibili indagini future.

L’individuazione di questi driver e la progettazione ed esecuzione di ricerche specifiche su essi basate consentirà alle amministrazioni di valutare le condizioni per l’applicabilità di modelli di telelavoro e di miglioramento dell’efficienza/efficacia dei processi, prendendo in considerazione anche aspetti più propriamente quantitativi.

L’elenco che segue concerne principalmente il modello di telelavoro office to office e riflette, in maniera esaustiva le specificità di processo e dell’ICT (Tecnologia della Comunicazione Informatica).

### *Componenti di processo*

- 1 Uffici dislocati sul territorio;
- 2 Distribuzione di personale sul territorio;
- 3 Strutture organizzative e variabilità sul territorio;
- 4 Variabilità dei processi di lavoro sul territorio;
- 5 Caratteristiche delle figure professionali interessate in relazione ai processi di lavoro;
- 6 Leve per il governo dei processi nei singoli uffici;
- 7 Leve per il governo dei singoli uffici da parte dell’amministrazione centrale;
- 8 Processi “tipo”;
- 9 Specificità locali dei singoli processi;
- 10 Criticità attuali nell’applicazione dei processi;
- 11 Presenza di arretrato nei processi individuati;
- 12 Fattori (normativi, sociali economici) che, oggi, spingono verso l’efficienza dei processi tipo;
- 13 Costi;
- 14 Sistemi informatici e telematici esistenti (architettura, caratteristiche e piani di sviluppo);
- 15 Vincoli (strutturali, organizzativi, e di competenze) per l’accesso ai sistemi.

I driver elencati rappresentano gli elementi sui quali progettare ricerche quantitative nelle pubbliche amministrazioni e gli strumenti necessari (questionari, scale di valutazione, modelli statistici, campioni ecc.) per valutare in modo generalizzato e diffuso le possibilità di applicazione di modelli di telelavoro.

Una volta individuate le potenzialità e i processi nei quali applicare modelli di telelavoro sarà possibile definire ulteriori driver per ricerche più avanzate finalizzate alla valutazione quantitativa del rapporto costi/benefici.

### *Le fasi della ricerca*

#### *1. Macroanalisi e selezione delle strutture*

La prima fase dell’analisi ha avuto come obiettivo l’individuazione delle

strutture maggiormente corrispondenti ai seguenti requisiti/parametri:

- Presenza di sedi (amministrative, gestionali e operative) centrali e territoriali;
- Livello di competenze e autonomia del personale;
- Livello di informatizzazione nello svolgimento delle attività;
- Infrastrutture tecnologiche e informatiche.

Le modalità di analisi sono consistite in:

- Colloqui/Interviste con dirigenti e capi dipartimento;
- Colloqui/Interviste con i responsabili delle singole strutture;
- Raccolta diretta di dati concernenti il livello di informatizzazione delle strutture;
- Raccolta diretta di dati concernenti le procedure generali adottate nella gestione delle attività.

## 2. *Analisi delle strutture*

L'analisi delle strutture selezionate ha avuto come obiettivo la raccolta dei seguenti dati:

- L'organizzazione generale e l'organizzazione delle sedi periferiche;
- I processi operativi;
- Tipologia delle mansioni;
- Livello di competenze;
- Livello di responsabilità decisionale e gestionale;
- Le procedure adottate nei processi operativi;
- L'analisi delle rete informatica (Intranet, Internet), dei sistemi operativi, dei sistemi di sicurezza, dell'hardware e dei software utilizzati;
- Il livello di conoscenza informatica, per pianificare e ridurre le attività di formazione necessarie;
- L'attitudine psicologica del personale;
- Il livello di assenteismo e le incidenze sulla produttività derivate dalle difficoltà nell'utilizzo dei mezzi di trasporto, pubblici o privati;
- La tipologia delle disabilità dei lavoratori portatori di handicap, le loro mansioni e i loro livelli di informatizzazione.

## 3. *Analisi del contesto normativo*

Il rapporto giuridico di telelavoro è stato introdotto nell'ordinamento giuridico dalla legge n. 191 del 16 giugno 1998 (Bassanini Ter).

Sono stati dunque analizzati sia gli articoli della legge summenzionata, sia il suo regolamento attuativo (D.P.R. 8 marzo 1998, n.70) e la normativa contrattuale di comparto, Contratto Collettivo Nazionale Quadro sottoscritto il 23 marzo 2000 dall'ARAN e dalle Confederazioni sindacali rappresentative.

Si è proceduto anche all'analisi de:

- La Convenzione OIL n.177 (4 luglio 1996) e Raccomandazione n.184 sul lavoro a domicilio (parità di trattamento, salute e sicurezza, libertà sindacali, formazione);
- L'Accordo quadro europeo per il telelavoro (16 luglio 2002).

Ciò consente di avere un quadro complessivo non limitato all'ambito normativo italiano, visto e considerato che proprio l'Accordo Quadro europeo, che riguarda anche il settore pubblico, dovrà essere recepito dai singoli

Paesi dell'Unione entro il 2005.

L'analisi del contesto normativo è stata svolta da esperti di settore che hanno partecipato allo staff di progetto parallelamente alle fasi di selezione e analisi delle strutture.

## MACROANALISI DELLE STRUTTURE

### Macroanalisi dell'Agenzia del Territorio

#### *Organi e struttura organizzativa*

L'Agenzia si articola in strutture centrali e regionali, con prevalenti funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, e in uffici provinciali, con funzioni operative.

Il personale dell'Agenzia del Territorio è, a livello regionale, così distribuito<sup>1</sup>:

REGIONE	PERCENTUALE SUL TERRITORIO	PERSONALE
Abruzzo	3,74%	393
Basilicata	1,56%	164
Calabria	3,55%	373
Campania	8,63%	907
Emilia - Romagna	5,65%	594
Friuli - Venezia Giulia	2,48%	261
Lazio	13,19%	1.385
Liguria	3,64%	382
Lombardia	8,60%	903
Marche	3,09%	325
Molise	1,58%	166
Piemonte	6,59%	692
Puglia	7,69%	808
Sardegna	3,57%	375
Sicilia	10,86%	1.141
Toscana	7,08%	744
Trentino - Alto Adige	0,24%	25
Umbria	1,77%	186
Valle d'Aosta	0,41%	43
Veneto	6,06%	637
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.504</b>

1. Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

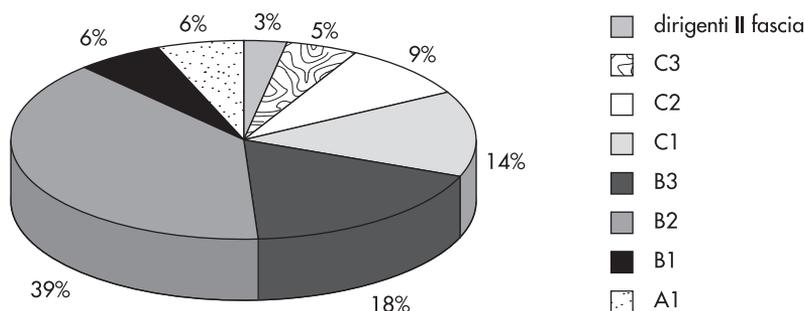
A questi si aggiungono, dal 1997, quasi 1600 lavoratori ex LSU, tutti geometri, ora Lavoratori a Tempo Determinato, grazie ad un iniziale contributo attivato in collaborazione con Sviluppo Italia.

Gli oneri relativi ai 1600 LTD sono di circa 60/70 mld di lire l'anno, la copertura di tali oneri, e la conseguente assunzione, è assicurata ogni anno dall'inserimento di un articolo nella legge finanziaria.

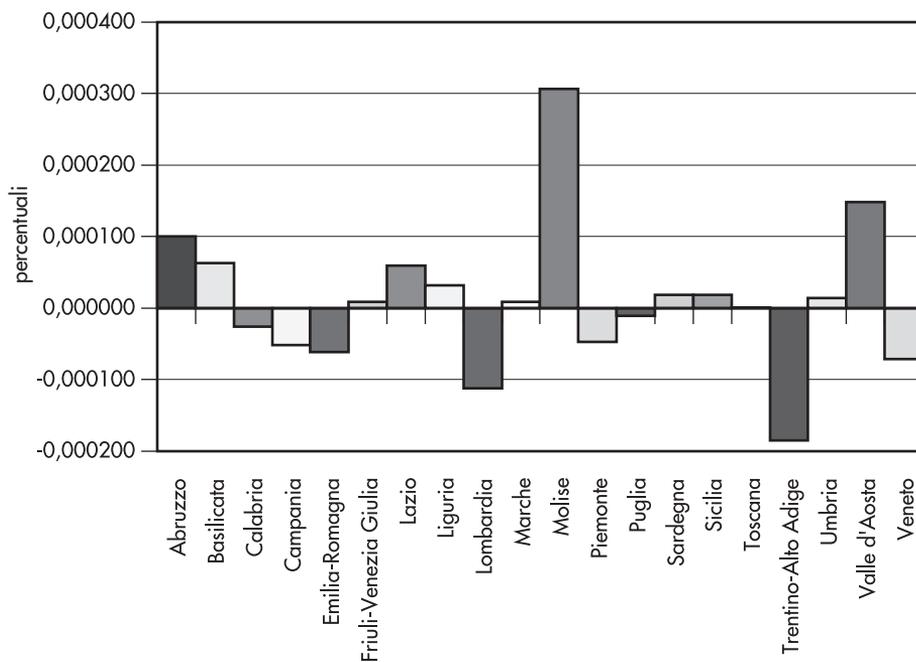
Il personale con contratti flessibili (Part-time) ammonta invece a circa 800 unità.

La distribuzione, in percentuale, del personale dipendente dell'Agenzia del Territorio, suddivise per aree funzionali può essere così rappresentata:

**PERSONALE DELL'AGENZIA DEL TERRITORIO: DISTRIBUZIONE PER QUALIFICHE**



**AGENZIA DEL TERRITORIO – SCOSTAMENTO DAL VALORE MEDIO**



Il precedente grafico rappresenta lo scostamento dal valore medio della distribuzione, a livello regionale, del personale dell’Agenzia del Territorio rispetto la popolazione residente nelle singole regioni<sup>2</sup>.

### ***Il decentramento***

La Legge Delega n. 59 del 15 marzo 1997 ha stabilito il decentramento delle funzioni catastali ai Comuni.

I successivi Decreti Legislativi n.112 del 31 marzo 1998 e n.300 del 30 luglio 1999 ne hanno disciplinato il trasferimento di competenze.

Il 10 dicembre 2003, nel corso di un’udienza informale presso la Commissione Finanze della Camera, il dott. Mario Picardi, Direttore dell’Agenzia del Territorio ha espresso “il forte disagio manifestato dalle organizzazioni sindacali, per il timore e le insicurezze del personale e a una spaventata utilizzazione non professionalmente adeguata nell’impegno diretto presso i Comuni”.

Oltre a ciò Picardi ha evidenziato la “persistente incertezza dei Comuni circa le modalità di esercizio delle funzioni”.

Picardi ha dunque ipotizzato una forma di decentramento “flessibile” che possa consentire a ciascun Comune di gestire direttamente un numero di funzioni catastali, delegando le rimanenti all’agenzia del Territorio.

“In base agli orientamenti più di recente consolidatesi, ciò sarebbe consentito, oltre che dal decreto legislativo 112/98, da quanto disposto dall’articolo 57, comma 2 del Dlgs 300/99, che prevede, appunto, la possibilità per gli enti locali di attribuire alle Agenzie Fiscali, in tutto o in parte, la gestione delle funzioni a essi spettanti, regolando con autonome convenzioni le modalità di svolgimento dei compiti e degli obblighi che ne conseguono”.

“La flessibilità – ha aggiunto Picardi – comporta che anche le risorse trasferibili (umane, strumentali e finanziarie) dovranno essere rapportate e graduate alle opzioni ipotizzate, con la conseguenza di rendere il complessivo percorso più rispondente alle diverse realtà organizzative”.

### ***Le condizioni di partenza***

La legge 47 del 28 febbraio 1985 prevedeva, fra gli adempimenti necessari per l’ottenimento della concessione in sanatoria delle opere abusive, la produzione della prova dell’avvenuto accatastamento delle opere da sanare.

A partire da quella data e fino al 1993 sono state inoltrate presso gli uffici competenti 40 milioni di domande di accatastamento a fronte dei 20 milioni nei precedenti 45 anni.

Il livello di informatizzazione a disposizione delle strutture operative in quegli anni non ha consentito un adeguato supporto per soddisfare le esigenze derivate dall’enorme mole di domande presentate in un arco di tempo assai ristretto.

Parte delle domande venivano depositate dietro rilascio di ricevuta che ne provava l’avvenuto accatastamento; ciò ha generato un arretrato che il cui smaltimento è diventato prioritario con l’introduzione dell’Imposta Comunale sugli Immobili (D. Lgs. 504/92).

I limiti del livello di informatizzazione hanno condizionato anche i processi di verifica e controllo sulla qualità delle domande effettuate dai professionisti.

2. Fonti Istat – Censimento 2001 e Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

### ***Le infrastrutture informatiche dell'Agenzia***

L'infrastruttura informatica a disposizione dell'Agenzia, al momento dell'avvio della sperimentazione del telelavoro, era basata su una architettura client-server che prevedeva un server presso ogni ufficio provinciale, collegato in rete geografica con i server di tutti gli altri uffici.

In questa situazione è stato necessario superare problemi di bilanciamento di potenza dei server in relazione alle ulteriori utenze remote e difficoltà di gestione dei profili autorizzativi degli utenti remoti.

La intervenuta migrazione ad architettura web del sistema informativo del Territorio, che prevede tra le altre funzioni anche quelle di controllo centralizzato degli accessi, ha permesso di superare tutte le difficoltà incontrate nella gestione dei profili autorizzativi degli utenti addetti al telelavoro.

Parallelamente al processo di migrazione su web server è stato necessario mantenere tutte le compatibilità che potessero garantire lo svolgimento delle attività in modalità di telelavoro sperimentate dall'Agenzia.

La Sogei ha sviluppato un notevole sforzo per consentire la piena operatività del sistema ed ha previsto l'utilizzo del web server per il trattamento dei dati censuari e il client server per gli atti topografici e cartografici.

Entro la fine del 2003 si è completata la migrazione sul web server di oltre il 60% degli uffici dell'Agenzia, migrazione che si concluderà entro il 2004.

Oltre all'accesso diretto sul client server dedicato di un ufficio provinciale è stato attivato dal 1 ottobre 1998 un nuovo sistema di collegamento, denominato SISTER (Sistema Interscambio Territorio), operante su rete extranet.

Attualmente sono previste due categorie di utenti che possono accedere al servizio:

- La categoria A, esente dal pagamento dei diritti di visura, che comprende le Amministrazioni Pubbliche e gli Enti Istituzionali;
- La categoria B, distinta ulteriormente in categoria B1, per gli Ordini e i Collegi professionali e B2 per i singoli professionisti e gli Enti privati, soggetta al pagamento dei diritti di visura, comprendente Enti privati e categorie professionali quali Notai, Ingegneri, Architetti, Geometri...

### ***La costituzione dell'anagrafe integrata dei beni immobiliari (CABI)***

L'Agenzia del territorio ha dunque dovuto affrontare quest'emergenza pur essendo caratterizzata da un disequilibrio di organico e di personale.

Al disequilibrio di personale, carenza nelle strutture locali del nord ed esubero nel sud, si è aggiunto una maggiore presenza di cespiti con un'altrettanta maggiore frammentazione delle proprietà nel nord Italia.

A fronte di queste esigenze l'Agenzia del territorio ha dunque avviato un progetto finalizzato alla costituzione dell'anagrafe dei beni immobiliari, sperimentando soluzioni estremamente innovative per raggiungere obiettivi particolarmente complessi e difficili.

Il progetto, che dovrebbe essere completato entro il 2004, ha previsto la trasposizione informatica dei documenti ed il recupero degli arretrati, in una fase successiva si è proceduto ad una ristrutturazione delle banche dati con l'obiettivo della loro completa integrazione.

Le banche dati sono quelle del Catasto e quella dei Registri Immobiliari delle Conservatorie.

Tutti i servizi telematici, sia di back office che di erogazione al pubblico o condivisione, sono fortemente condizionati dal livello di integrazione tra i due Data Base.

Tanto più basso risulta il livello di integrazione, tanto più complessa è la gestione e l'erogazione di quei servizi.

Ogni ufficio, dei 102 provinciali in cui si articola attualmente l'Agenzia del Territorio, è stato invitato a organizzare e gestire un piano di recupero.

Due terzi degli uffici provinciali, per la precisione 67 su 102 (l'Ufficio Provinciale di Crotone non è ancora attivo), sono stati invece coinvolti in un progetto sperimentale che ha previsto una particolare modalità di lavoro a distanza, poggiate su di una infrastruttura informatica operante su base geografica, che ha consentito la possibilità di operare con un terminale di un Ufficio "destinazione" come fosse un terminale di un ufficio "origine".

Uno degli elementi maggiormente innovativi è costituito dal fatto che ciò è stato reso possibile anche per gli aspetti topografici e cartografici che coinvolgono pesanti e niente affatto semplici componenti di tecnologia GIS (Geographic Information System).

Una parte cospicua del processo degli aggiornamenti catastali è stato infatti svolto da provincia a provincia: atti di competenza di un ufficio provinciale con considerevoli carichi di arretrati e con carenza di personale sono stati trattati da altri uffici provinciali che non presentavano quelle criticità.

## MACROANALISI DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

### *Organi e struttura organizzativa*

Il Ministero è attualmente articolato in quattro Dipartimenti che a loro volta si compongono di Direzioni Generali.

Le competenze delle attuali Direzioni sono mutate in massima parte da quelle già afferenti ai soppressi Ministeri dei Trasporti e della Navigazione, dei Lavori Pubblici e dell'Ufficio di Roma Capitale.

Oltre agli Uffici di staff del Ministro quali l'ufficio di Gabinetto, Ufficio Stampa, Servizio di controllo interno e tutte le componenti delle segreterie dei Viceministri e dei Sottosegretari di Stato, questo Ministero ha anche altre due strutture a livello centrale: il Comando Generale delle Capitanerie di Porto ed il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici.

Inoltre presenta anche una articolata e complessa struttura periferica.

Attualmente esistono gli Uffici dell'ex motorizzazione civile, quali gli Uffici Provinciali, Centri Prove Autoveicoli, USTIFF, seguono i Provveditorati per le Opere Pubbliche e altri Uffici speciali, nonché delle numerose strutture periferiche marittime (Direzioni Marittime, Capitanerie di Porto, Circolare...).

L'attuale modello organizzativo è condizionato fortemente dalle frequenti modifiche che hanno subito nel corso degli ultimi anni le strutture centrali del Ministero stesso a fronte della mancata riorganizzazione delle strutture periferiche.

Il modello organizzativo prevede, in generale, la centralizzazione delle attività in campo normativo e il decentramento in quello attuativo.

Per quanto riguarda, ad esempio, il dipartimento corrispondente alle

competenze sui porti e gli aeroporti, alcune funzioni sono state spostate agli enti di competenza (ad esempio Enav e Enat) mentre il dipartimento ministeriale mantiene compiti e funzioni di vigilanza.

Le attività della Motorizzazione Civile, che comprende 160 uffici territoriali, alcuni dei quali portati al rango dirigenziale, concernono sia i servizi che gli aspetti normativi.

Per quanto attiene il settore ex Lavori Pubblici, è in atto un processo di riorganizzazione in macro aree generali che prevede l'accorpamento in due e, in alcuni casi più, Regioni.

Il Ministero è stato investito dal processo di decentramento amministrativo previsto dal Decreto Legislativo n. 112 del 31 marzo 1998, "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 592".

Il personale del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti è così distribuito<sup>3</sup>:

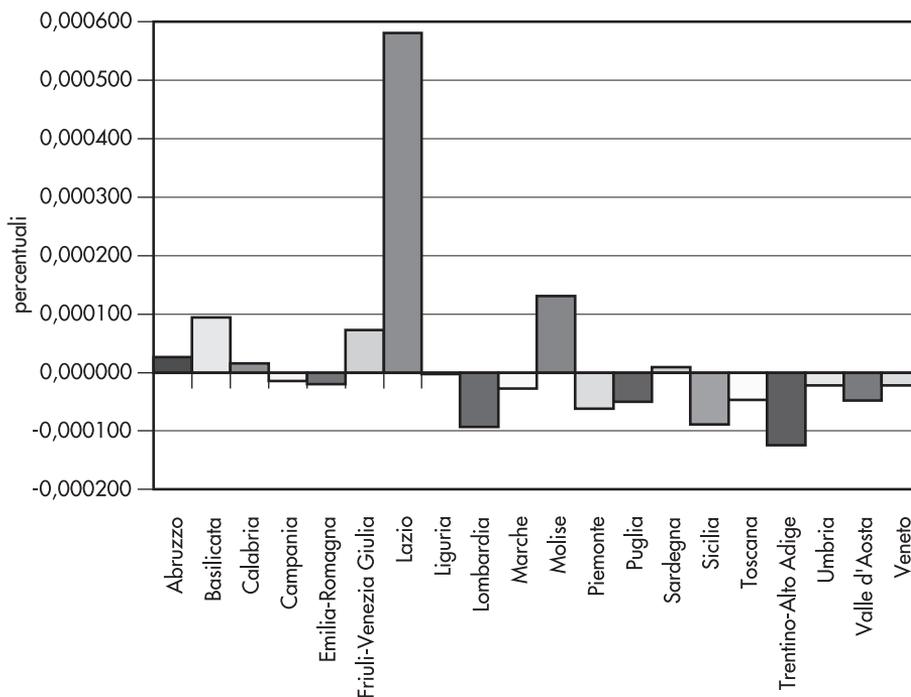
REGIONE	PERCENTUALE SUL TERRITORIO	TOTALE
Abruzzo	2,34%	241
Basilicata	1,5%	155
Calabria	3,53%	364
Campania	8,38%	863
Emilia romagna	5,6%	577
Friuli-venezia giulia	2,74%	282
Lazio	37,01%	3.812
Liguria	2,48%	255
Lombardia	6,36%	655
Marche	1,98%	204
Molise	0,92%	95
Piemonte	4,22%	435
Puglia	4,49%	462
Sardegna	2,76%	284
Sicilia	3,7%	381
Toscana	4,02%	414
Trentino	0,38%	39
Umbria	1,15%	118
Valle d'aosta	0,14%	14
Veneto	6,29%	648
Eestero	0,02%	2
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>10.300</b>

Esistono disequilibri distributivi del personale utilizzato negli uffici territoriali e in quelli periferici.

I dati sullo scostamento dal valore medio del personale del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti rispetto la popolazione residente nelle singole regioni risentono della notevole presenza di personale utilizzato a livello centrale ma indicano comunque valori negativi in 13 regioni su 20<sup>4</sup>.

3. Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

4. Fonti Istat – Censimento 2001 e Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002



***Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale Politiche del Personale e Affari Generali***

Il primo dato evidenziato nel corso dei colloqui preliminari è che non esiste ancora un Data Base centralizzato del Ministero che consenta di aggregare i dati relativi al personale non solo per quanto riguarda il loro stato di servizio ma anche per quanto riguarda competenze, professionalità e dunque, mansioni affidabili.

Il Conto Annuale che viene redatto da ogni Ministero sulle attività svolte nel corso dell'anno e trasmesso al competente Ministero dell'Economia ai fini del monitoraggio sulla spesa, consente di avere informazioni sulle macro attività e sulle percentuali delle stesse in relazione ai compiti svolti dall'Amministrazione nel suo complesso ma non contiene dati sulle procedure, dati che è possibile reperire solo attraverso documenti come le circolari interne.

A questo proposito, la raccolta documentale ha indicato che: la gestione del pagamento delle competenze accessorie e delle presenze del personale del Ministero sia pure limitato allo stato al settore dell'ex Ministero dei Trasporti utilizza, a livello informatico, una piattaforma SAP; le partite di stipendio sono gestite a livello centralizzato dall'ex Sirgis (ora STP).

In generale, per quanto concerne la gestione del personale, i processi di rilevamento delle presenze e quelli dello stato matricolare sono al momento in massima parte ancora ancorati alla necessità di utilizzare il supporto cartaceo.

La struttura attuale, comprensiva di competenze e mansioni, del Ministero permette comunque un'analisi attendibile e finalizzata all'individuazione di attività del Ministero che possano consentire l'implementazione di particolari modalità di telelavoro.

Nel corso delle interviste successive e grazie alla collaborazione del personale della Direzione Generale del Personale, è stato possibile individuare una serie di attività che potrebbero essere svolte in modalità di telelavoro.

Le prime ipotesi di lavoro ha riguardato l'utilizzazione di un Data Base aggiornato del personale che, come detto, è ancora in corso di implementazione per il settore dei lavori pubblici.

Esiste infatti un'esigenza reale di raccogliere tutte le informazioni distribuite nelle tre sedi diverse del Ministero in faldoni cartacei (la sede di via Nomentana, quella di Viale dell'Arte e quella di via Caraci) e di rendere tali informazioni disponibili ed omogenee. Peraltro a tale innovazione tendono gli uffici che sono attualmente coinvolti in un processo di reingenerizzazione di alcune delle attività principali di gestione del personale.

In relazione alle finalità di questo lavoro ed a causa della complessità della ipotesi da sviluppare per i motivi suddetti ed in relazione alle criticità derivate dalle normative/disposizioni contrattuali non ancora pienamente definiti, è stato giudicato non opportuno procedere ad una più puntuale analisi in materia e rinviata ad una successiva fase l'approfondimento medesimo.

Si è dunque proceduto ad un'analisi dei processi, competenze, mansioni e attività che sono estremamente importanti per la gestione delle attività periferiche. Anche in questo caso la difficoltà deriva dal processo riorganizzativo non ancora concluso, cui si è fatto cenno precedentemente. Ciononostante sono emerse alcune opportunità.

In questa direzione sono emerse indicazioni relative ad alcune attività degli Uffici della Motorizzazione Civile:

- Emissione del certificato di approvazione degli autocarri, procedura che viene espletata in sede dopo l'assemblaggio: un sistema che consenta l'emissione del certificato immediatamente dopo aver effettuato i controlli, senza costringere il funzionario a rientrare e rinviare il certificato in un secondo momento potrebbe comportare benefici in termini di tempo, di costi e di gestione del personale;
- Stampa etichette delle revisioni: la procedura in atto è la stessa dell'emissione dei certificati. L'utilizzo di strumenti informatici che consentano il rilascio in tempo reale delle etichette delle revisione garantirebbero i medesimi benefici;
- Attività ispettive (ex Art.80) nelle officine autorizzate alle revisioni: queste non vengono effettuate a causa di mancanza del personale, una semplificazione delle procedure delle attività sopradescritte libererebbe personale per effettuare i controlli, la possibilità di trasmettere dati in tempo reale garantirebbe maggiore efficienza in queste attività di tipo ispettivo.
- Corso A.D.R. (Merci pericolose trasportate su ruota);
- Corso recupero Punti;
- Controllo conformità produzione gas di scarico (attività ispettiva che potrebbe essere fatta con mezzi mobili e la trasmissione dei dati in centrale per via informatica);
- Controllo su strada veicoli commerciali.

Da parte del Dipartimento Trasporti Marittimi e Navigazione è emersa un'esigenza legata all'immatricolazione e alla certificazione del personale marittimo ed alla certificazione della sicurezza delle navi.

In particolare, nel febbraio del 2002 è entrata in vigore la Convenzione

Internazionale riguardante le certificazioni di abilitazioni professionali IMO STCW/78<sup>5</sup> dei lavoratori marittimi.

Le certificazioni sono rilasciate dalle Capitanerie di Porto (50 in tutta Italia, attualmente) le quali devono registrarle e tenerle aggiornate.

Il singolo lavoratore marittimo, al momento di prendere servizio, deve esibire la certificazione, che ha scadenza quinquennale: il datore di lavoro vuole essere sicuro che il singolo certificato sia reale, attendibile e certo.

A questo punto interviene il Dipartimento, perché la procedura prevede che la richiesta proveniente da un datore di lavoro debba essere inoltrata al Dipartimento che deve verificare l'autenticità del documento presso la Capitaneria di Porto dove è stato rilasciato.

La procedura è dunque complessa, perché la richiesta viene inoltrata dal dipartimento alla capitaneria di Porto tramite fax e sempre tramite fax viene data conferma o smentita.

La registrazione del certificato può essere fatta anche per via informatica ma il dipartimento non ha accesso ai singoli Data Base delle capitanerie in quanto una rete che metta in comunicazione il Dipartimento con le Capitanerie non è stata ancora implementata.

Il bando per il servizio informatico che concerne la messa in rete è in corso d'opera, il capitolato tecnico relativo alla rete di competenze del Dipartimento è stato revisionato ed approvato nel Gennaio del 2004<sup>6</sup>.

In linea di massima non è ancora possibile sapere esattamente quanti siano i lavoratori che abbiano richiesto il certificato IMO: il dato a disposizione del Dipartimento indica una cifra approssimativa di circa 15.000 certificati giacenti nelle 50 capitanerie italiane.

La maggior parte delle certificazioni concernono le grandi capitanerie come quelle di Genova, Venezia, Palermo, Napoli<sup>7</sup>.

Oltre alle esigenze legate ai controlli sulle certificazioni, esiste l'esigenza derivata dai processi gestionali, amministrativi e di controllo del personale marittimo, la Gente di Mare: un'infrastruttura tecnologica adeguata potrebbe comportare non solo una semplificazione dei processi ma anche una maggiore sicurezza e rapidità nella raccolta e nell'inserimento dei dati.

Tutto questo può portare anche ad un'ottimizzazione nella gestione delle risorse addette, grazie alla possibilità di operare, per via telematica, una migliore distribuzione dei carichi di lavoro.

Sono dunque ipotizzabili due attività sulle quali potrebbe essere implementata una particolare modalità di telelavoro:

- L'immissione dei dati di immatricolazione e certificazione progressi (in cartaceo) e le loro validazioni da parte di responsabili della capitaneria;
- L'omogeneizzazione e l'aggiornamento in un unico DB dei dati precedentemente immessi.

Ciò consentirebbe, in un secondo tempo, l'utilizzo dei sistemi informatici nello svolgimento delle attività di controllo da parte del Dipartimento.

Un'altra ipotesi di analisi potrebbe riguardare le procedure di certificazione

5. IMO (Organizzazione Marittima Internazionale), STCW (Standards of Training, Certification, and Watchkeeping)

6. Una descrizione del progetto della rete dedicata alle attività del Dipartimento Trasporti Marittimi e Navigazione, con particolare riferimento alla gestione della Gente di Mare, è in **Certificazione e vita dei marittimi - Appendice 1**

7. I dati relativi alle principali Capitaneria di porto sono in **Certificazione e vita dei marittimi - Appendice 1**

di sicurezza delle navi. La procedura attuale prevede un ritardo di oltre sei mesi dal momento dell'inizio alla verifica proprio perché i registri e le certificazioni non sono sottoposte a procedure informatizzate.

Nel corso del 2003 sono stati rilasciati 6000 certificati solo per le 1200 navi che non si limitano ad attività di navigazione locale.

## Macroanalisi del Ministero di Grazia e Giustizia

### *Organi e struttura organizzativa*

L'Amministrazione del Ministero è costituita dagli Uffici di diretta collaborazione e da 4 Dipartimenti:

1. Dipartimento per gli affari di giustizia  
*esercita le funzioni e i compiti inerenti ai servizi relativi alla attività giudiziaria*
2. Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi  
*esercita le funzioni e i compiti inerenti all'organizzazione e servizi della giustizia*
3. Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria
4. Dipartimento per la Giustizia Minorile è articolato in sede centrale in tre Direzioni generali:
  - *Direzione generale del personale e della formazione;*
  - *Direzione generale delle risorse materiali, dei beni e dei servizi;*
  - *Direzione generale per l'attuazione dei provvedimenti giudiziari.*

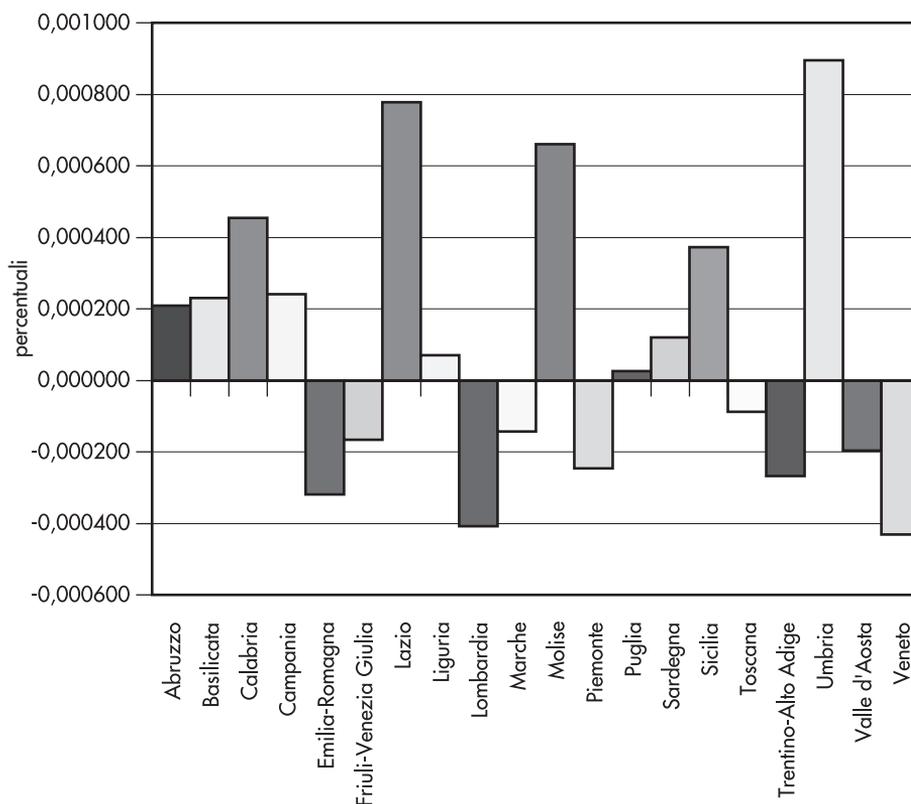
Il personale del Ministero di Grazia e Giustizia è così distribuito<sup>8</sup>:

REGIONE	PERCENTUALE SUL TERRITORIO	TOTALE
Abruzzo	2,72%	1.400
Basilicata	1,31%	676
Calabria	5,29%	2.724
Campania	12,64%	6.506
Emilia - Romagna	4,5%	2.316
Friuli - Venezia Giulia	1,69%	868
Lazio	16,66%	8.577
Liguria	2,96%	1.526
Lombardia	8,65%	4.452
Marche	2,16%	1.114
Molise	0,97%	500
Piemonte	5,35%	2.753
Puglia	7,22%	3.720
Sardegna	3,24%	1.666
Sicilia	12,27%	6.317
Toscana	5,51%	2.837
Trentino - Alto Adige	1,16%	595
Umbria	1,44%	740
Aosta	0,16%	84
Veneto	4,12%	2.120
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>51.491</b>

8. Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

Il seguente grafico rappresenta lo scostamento dal valore medio della personale del Ministero di Grazia e Giustizia rispetto la popolazione residente nelle singole regioni<sup>9</sup>

#### MINISTERO GIUSTIZIA – SCOSTAMENTO DAL VALORE MEDIO



#### ***Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale Politiche del Personale e Affari Generali***

Un'esigenza primaria evidenziata nel corso dei colloqui preliminari riguarda l'archiviazione e la conservazione degli atti amministrativi cartacei: al momento questi sono conservati in modo scarsamente organizzato, occupando spazio vitale negli spazi destinati alle attività degli uffici amministrativi, corridoi compresi.

Questa situazione, oltre a creare disagi dal punto di vista logistico ne crea ulteriori dal punto di vista gestionale poiché la consultazione dei documenti risulta scarsamente agevole e particolarmente difficoltosa.

Una prima ipotesi di attività telelavorabile o, per lo meno, che possa utilizzare i mezzi informatici per ottimizzare i processi di lavoro, potrebbe riguardare l'Ufficio Contenzioso del personale.

9. Fonti Istat – Censimento 2001 e Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

L'Ufficio Contenzioso del personale non dipende dalla direzione del Personale e dispone attualmente di circa 20 dipendenti, tutti avvocati, che sono costretti ad operare in spazi ristretti a loro riservati all'interno del Ministero.

Una seconda ipotesi potrebbe concernere la Gestione delle forniture di servizi, prodotti e beni.

In questo caso le attività che potrebbero essere svolte in modalità di telelavoro riguarderebbero quelle preparatorie alla stipula dei contratti.

Un'ipotesi di analisi maggiormente interessante, sia per quanto riguarda l'aspetto quantitativo, ovvero il numero di addetti coinvolgibili, e sia per quanto riguarda i benefici derivati da un'eventuale ottimizzazione dei processi grazie all'introduzione di modalità di telelavoro è costituito dalle strutture territoriali della Direzione Generale Sistemi Informativi.

Un progetto sperimentale<sup>10</sup>, che riguardava il Coordinamento Informativo Sistemi Informatici Amministrativi (CSIA) di Bari, avrebbe dovuto coinvolgere le tre regioni di competenza: Puglia, Basilicata e Molise.

Il progetto è stato tuttavia trasformato in modo tale da escludere modalità di telelavoro.

Le CSIA nel territorio nazionale sono 13, ciascuna di esse ha amministratori di sistema e sono raggruppate, per dirigenze, in distretti.

Il distretto di Roma, ad esempio, ha competenze anche su L'Aquila e Perugia, dunque gli amministratori si trovano ad operare in un contesto territoriale piuttosto esteso.

Gli amministratori di sistema nel territorio sono al momento 500, un centinaio di loro opera all'interno del distretto di Roma.

Gli amministratori di sistema hanno il compito di controllare le società che assicurano l'assistenza alle reti e garantiscono il corretto funzionamento del sistema informatico in tutte le sedi giudiziarie svolgendo anche attività di progettazione.

Ma l'esigenza particolarmente prioritaria, emersa nel corso dei colloqui preliminari, è quella dell'aggiornamento delle schede e del loro trasferimento al Casellario giudiziario.

Il Ministero lamenta un cospicuo arretrato in questo settore, tale arretrato comporta disfunzioni non irrilevanti del sistema: il mancato aggiornamento delle schede, infatti, e la loro non trasmissione al Casellario provoca un paradosso per il quale un cittadino che abbia avuto una condanna penale presso una città differente dalla propria residenza potrà risultare a lungo non condannato presso il comune di residenza.

Il sistema di aggiornamento avviene attraverso due procedure: secondo le direttive risalenti agli anni '30 vengono inseriti manualmente in un cartoncino che viene inviato successivamente all'ufficio giudiziario.

Il sistema che invece è ora di norma, o dovrebbe esserlo, per tutti gli uffici prevede una trasmissione telematica delle schede: il compilatore è in rete con il responsabile dell'ufficio giudiziario. L'ufficio locale verifica i dati dell'ufficio schede e valida la scheda.

Nel corso del 2002 è stata avviata una sperimentazione dedicata allo smaltimento dell'arretrato delle compilazioni delle schede per il Casellario giudiziario a Roma.

Il servizio è stato fornito in outsourcing da una ditta esterna al Ministero.

---

10. Un descrizione del progetto è pubblicata nel sito del Ministero alla pagina <http://www.giustizia.it/ministero/struttura/telelav.htm>

È stata necessaria un'attività preliminare di preparazione per il personale addetto alla compilazione delle schede, l'immissione dei dati presuppone infatti un'analisi con una certa cognizione giuridica e una capacità della lettura delle disposizioni delle sentenze.

Le schede dovevano comunque essere ricontrollate dai responsabili della Cancelleria: per agevolare le procedure di compilazione delle schede sono state selezionate alcune tipologie di sentenze, quelle che offrivano una minore difficoltà di interpretazione e consentivano un'immissione dei dati anche a personale non particolarmente esperto nella lettura dei dispositivi di sentenza.

I fascicoli relativi, infatti, dovevano essere esaminati e i dati dovevano essere verificati con estrema attenzione.

Attraverso la modalità succintamente sopra descritta sono state compilate circa 130.000 schede arretrate, ciò è stato possibile grazie a due condizioni preliminari:

- 1) Il reperimento di locali adatti all'interno delle strutture del tribunale o delle preture; i fascicoli, infatti, non possono lasciare la sede originaria di competenza;
- 2) Una presenza di un gruppo di lavoro interno, ovvero del Ministero, motivato ed efficiente, che potesse garantire i controlli dei dati inseriti nelle schede.

## Macroanalisi del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica

### *Organi e struttura organizzativa*

Il recente Regolamento di organizzazione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, (Decreto del Presidente della Repubblica 11 agosto 2003, n. 319 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 20 novembre 2003) prevede un'articolazione a livello centrale in tre Dipartimenti:

- Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione;
- Dipartimento per l'istruzione;
- Dipartimento per l'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca.

Il personale del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica è così distribuito<sup>11</sup>:

REGIONE	PERCENTUALE SUL TERRITORIO	TOTALE
Abruzzo	2,85%	246
Basilicata	1,32%	114
Calabria	4,93%	426
Campania	9,11%	787
Emilia - Romagna	4,24%	366
Friuli - Venezia Giulia	1,98%	171
Lazio	27,86%	2.406
Liguria	2,33%	201
Lombardia	7,52%	649
Marche	2,23%	193

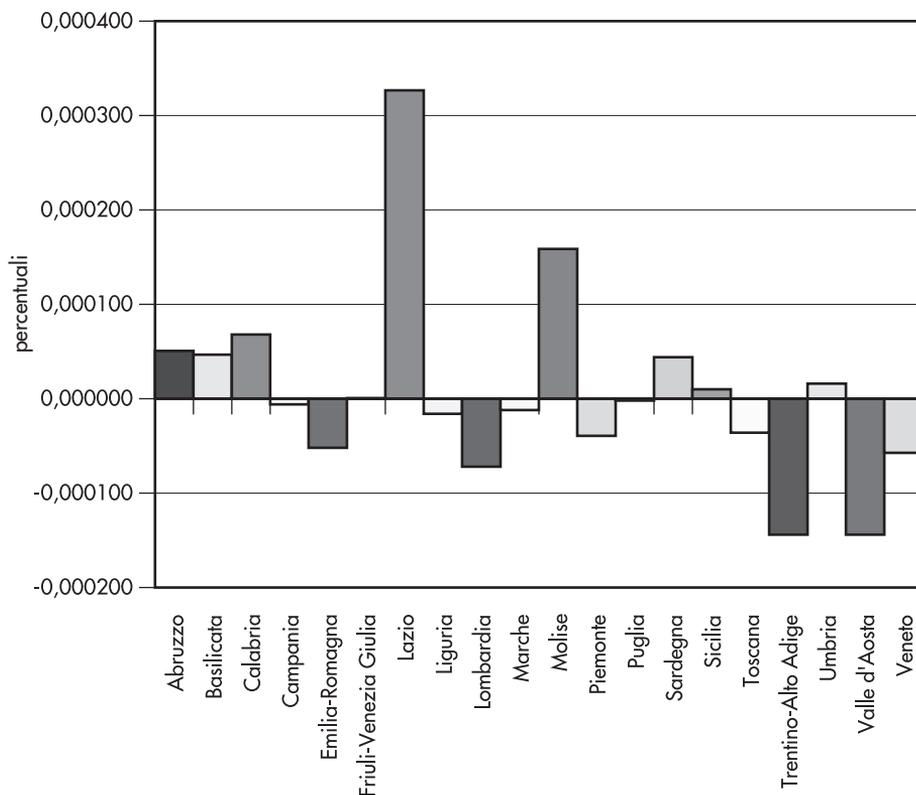
*segue*

11. Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

REGIONE	PERCENTUALE SUL TERRITORIO	TOTALE
Molise	1,12%	97
Piemonte	5,09%	440
Puglia	6,59%	569
Sardegna	3,54%	306
Sicilia	8,87%	766
Toscana	4,35%	376
Trentino Alto Adige	0%	0
Umbria	1,53%	132
Valle D'Aosta	0%	0
Veneto	4,53%	391
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>8.636</b>

Il seguente grafico rappresenta lo scostamento dal valore medio della personale del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica rispetto la popolazione residente<sup>12</sup>.

#### MIUR – SCOSTAMENTO DAL VALORE MEDIO



12. Fonti Istat – Censimento 2001 e Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Conto annuale 2002

## ***Le esigenze e le indicazioni della Direzione Generale del Personale e dell'Amministrazione***

Le due ipotesi emerse nel corso dei colloqui preliminari riguardano un'attività di pertinenza degli ex provveditorati (oggi CSA, Centri Scolastici Amministrativi Provinciali) e le procedure di ricostruzione delle carriere del personale docente e non docente.

Per quanto concerne la prima ipotesi, i CSA controllano gli organici delle scuole nel territorio di competenza: tale verifica è fatta ad personam, ovvero spesso per telefono, sulla base dei dati che vengono inseriti a livello informatico. Nei casi in cui il CSA debba segnalare eventuali incongruenze, richiede spiegazioni, suggerisce e indica le modifiche opportune sempre per via telefonica.

La ricostruzione delle carriere del personale è un'attività fondamentale che vanta un arretrato di dimensioni piuttosto significative.

Le procedure sono decentrate, in ogni caso non è spesso possibile accedere da un'unica sede ad informazioni e dati acquisiti, anche per via informatica, in altre sedi.

Dunque un sistema che consenta una lettura dei dati in condivisione, o che per lo meno permetta un accesso da una sede all'altra, permetterebbe benefici sia in termini operativi e gestionali, sia dal punto di vista economico, poiché il calcolo degli stipendi e quello delle pensioni avvengono spesso in modalità provvisoria, attribuendo valori in molti casi approssimativi, anche se comunque vicini ai dati effettivi, che vengono trasformati in definitivi con ritardi spesso rilevanti.

La procedura attuale prevede che ogni scuola inserisca i dati e li invii al sistema.

Il sistema dovrà essere gestito dall'INPDAP.

Il Ministero ha ancora un ufficio stralcio ma la sua funzione è transitoria in vista della totale modifica procedurale e di competenze.

Alla luce di quanto fin qui esposto, si è deciso di procedere ad un'indagine approfondita sia delle procedure tuttora in atto che delle modifiche previste, in modo da poter fornire un quadro esatto delle possibili applicazioni di modalità di telelavoro in questo particolare settore di attività.

I colloqui preliminare hanno infine evidenziato altre due attività che, pur non rientrando nel novero di vere e proprie modalità di telelavoro, assumono un'importanza rilevante nel quadro complessivo della ricerca.

La prima riguarda la possibilità, da parte del personale docente non di ruolo, di inserire le domande di supplenza on line grazie alla recente implementazione del servizio on line nel portale del MIUR<sup>13</sup>.

La seconda è un'attività sperimentale avviata per rispondere alle esigenze degli alunni ospedalizzati.

---

13. L'accesso al servizio è al seguente indirizzo web:  
[http://www.istruzione.it/reclutamento/grad\\_istituto.shtml](http://www.istruzione.it/reclutamento/grad_istituto.shtml)



## **MODELLI DI TELELAVORO: ANALISI DI UN'ESPERIENZA**

### **Analisi delle attività e dei processi degli Uffici Provinciali delle Agenzie del Territorio**

#### ***Il modello***

Il modello sperimentato dall'Agenzia del Territorio ha riguardato 67 Uffici provinciali sul totale di 102 Uffici attivi (quello di Crotone non è stato ancora attivato) ed è stato implementato inizialmente per la gestione degli arretrati catastali.

Il principio su cui si basa è, di fatto, una risposta alla criticità derivata dai disequilibri di personale: un ufficio con personale in esubero avrebbe potuto svolgere parte del lavoro di un ufficio con carenza di personale.

I documenti relativi ad atti amministrativi, censuari e cartografici non ancora trasposti in formato digitale, sono stati trasmessi in formato cartaceo dall'ufficio di origine a quello di destinazione.

Una volta trattati ed inseriti nel sistema informatico sono stati inviati nuovamente nell'ufficio di origine.

L'aggiornamento è stato così effettuato presso l'Ufficio destinazione da personale debitamente abilitato a lavorare su postazioni collegate con il sistema dell'Ufficio origine la cui banca dati veniva immediatamente aggiornata.

Questo processo si è svolto parallelamente all'aggiornamento e alla ristrutturazione del sistema informatico dell'Agenzia: le infrastrutture informatiche dell'Agenzia del Territorio, così come descritte precedentemente, erano e, in parte, sono ancora caratterizzate dal fatto di essere basate su architettura client server.

La migrazione sul web dovrebbe riguardare un numero di uffici provinciali corrispondenti a quello degli uffici coinvolti nella sperimentazione oggetto dello studio (67) e, al momento, non è ancora completata: infatti è limitata alla banca dati censuaria mentre l'estensione alla banca dati car-

tografica è prevista nel corso del 2004.

Il modello sperimentato rappresenta un esempio assolutamente inusuale e, dunque, straordinario, di applicazione di modalità di lavoro a distanza per quanto concerne il numero del personale coinvolto, il volume degli atti processati, le innovazioni introdotte: infrastrutturali, tecnologiche, nei processi e nella gestione del personale.

Si è dunque deciso di studiare approfonditamente questa esperienza, analizzando i processi e le soluzioni implementate, con lo scopo di delineare un modello che possa essere applicato anche ad altre strutture della PPAA, che, come l'Agenzia del Territorio, siano caratterizzate da una presenza capillare sul territorio, presentino criticità legate alla distribuzione del personale e svolgano attività comuni in ogni sede locale e che tali attività possano essere in parte o completamente svolte da sedi diverse rispetto a quelle di diretta competenza.

### **Le attività**

È possibile suddividere le attività degli uffici provinciali dell'Agenzia in tre aree principali:

1. Recupero arretrato:  
vulture terreni e fabbricati, atti di aggiornamento topografici e cartografici, fabbricati rurali e variazioni colturali, denunce di accatastamento e variazioni catastali, recupero istanze.
2. Informatizzazione documenti:  
rasterizzazione e vettorializzazione delle planimetrie delle u.i.u., validazione delle note di iscrizione e trascrizione rasterizzate e dei relativi dati alfanumerici.
3. Allineamento banche dati:  
bonifica e allineamento toponimi, allineamento mappe numeriche e non numeriche CT e CEU, altre attività varie.

La fase iniziale (2002) della sperimentazione ha riguardato fondamentalmente il recupero degli arretrati.

L'ufficio di Cremona, ad esempio, ha trattato le vulture catastali arretrate delle agenzie di Padova, Milano, Brescia e Verona. Quello di Latina ha invece gestito pratiche catastali di recupero arretrato (vulture, classamento planimetrie) per Treviso, Ragusa e Milano.

In una seconda fase (2003) si è proceduto all'aggiornamento degli atti topografici e cartografici. È stato necessario predisporre un piano di trasferimento dei documenti dalla sede originaria a quella di destinazione in tutti quei casi che prevedevano l'obbligo di utilizzare gli originali.

In generale, il trattamento dei dati di aggiornamento topografico e cartografico richiedono professionalità complesse che sono pertinenti del tecnico catastale, l'unica figura giuridica che può certificare con la sua firma la validità di un atto.

Per processare gli arretrati si è tuttavia ricorso anche all'utilizzazione di lavoratori ex LSU, ora LTD, tutti geometri.

È stato dunque necessario aggiornare attraverso un processo di formazione del tipo "on the job" le loro competenze affinché potessero svolgere le nuove mansioni.

Mentre le lavorazioni in telelavoro degli arretrati relativi agli atti censuari (vulture, cambi di coltura, calcolo di superfici delle u.i.u., classamenti di u.i.u.) non hanno comportato particolari problematiche organizzative, il processo di

informatizzazione degli atti è stato condizionato dalle dimensioni dei documenti rasterizzati: per questo motivo si è optato dapprima per il recupero dell'arretrato solo presso gli Uffici con cartografia vettoriale.

Successivamente per gli Uffici origine dotati di cartografia raster/vettoriale si è adottata una metodologia operativa che ha previsto l'invio su CD Rom delle immagini raster, insieme alle domande di accatastamento, verso gli altri uffici con disponibilità di personale. L'ufficio di Roma, ad esempio, ha lavorato per gli uffici di Como e di Treviso.

Le variazioni venivano analizzate e inserite in forma vettoriale sulla cartografia raster spedita. Il lavoro fatto veniva automaticamente salvato sul database dell'ufficio origine insieme alla pratica lavorata utilizzando il sistema client server. In tal modo l'unica componente a viaggiare su rete era quella vettoriale che, oltre ad essere poco "pesante" in termini di volume di dati, è nel contempo la componente più pregiata perché rappresentativa dell'informazione di aggiornamento.

Questo modus operandi ha consentito di fermare il degrado in atto sulla cartografia cartacea che è stata sostituita con uno sfondo statico raster sul quale inserire gli aggiornamenti in vettoriale.

Dall'ingresso in produzione, avvenuto nell'agosto 2002 della soluzione raster/vettoriale, più di 6 milioni di particelle risultano oggi servite da geometria vettoriale, ciò sta a significare che nel lavoro corrente di introduzione degli atti di aggiornamento geometrico è, di fatto, in corso d'opera uno tra i più rilevanti processi di acquisizione di cartografia vettoriale.

Questo processo ha consentito inoltre un valido test sulla rete e sul modello organizzativo evidenziandone, di volta in volta, anche i limiti della trattazione.

A partire dalla fine del 2004, data in cui si dovrebbe concludere la fase di recupero degli arretrati, saranno trattati gli aggiornamenti e i dati correnti utilizzando le procedure sperimentate.

La seguente tabella riassume i dati relativi al volume complessivo dell'arretrato di partenza, numero e tipologia di prodotti processati, obiettivi previsti, e obiettivi raggiunti.

	Quantità da trattare all'inizio progetto (gennaio 2001)	Quantità residuali al gennaio 2003	Obiettivo 2003 (n. pezzi)	Risultati conseguiti al 31.12.2003	
RECUPERO ARRETRATI	PEZZI*	PEZZI*	CONVENZIONE	PEZZI	PERCENTUALE SU CONVENZIONE
vulture terreni e fabbricati	9.800.000	1.187.000	900.000	902.000	100
atti di aggiornamento cartografici, fabbricati rurali e variazioni culturali	4.700.000	2.266.000	1.500.000	1.330.000	89
denunce di accatastamento e variazioni catastali	950.000	507.000	450.000	515.000	114
recupero istanze	580.000	136.000	90.000	96.000	107

segue

INFORMATIZZAZIONE DOCUMENTI	PEZZI*	PEZZI*	CONVENZIONE	PEZZI	PERCENTUALE SU CONVENZIONE
rasterizzazione e vettorializzazione delle planimetrie delle u.i.u	3.700.000	492.000	260.000	323.000	124
validazione delle note di iscrizione e trascrizione rasterizzate e dei relativi dati alfanumerici	25.000.000	6.500.000	3.850.000	4.542.000	118
ALLINEAMENTO BANCHE DATI	PEZZI*	PEZZI*	CONVENZIONE	PEZZI	PERCENTUALE SU CONVENZIONE
bonifica e allineamento toponimi	3.000.000	1.992.000	900.000	606.000	67
allineamento mappe numeriche e non numeriche CT e CEU	250.000	221.000	80.000	60.000	75

(\*) Quantità stimate dagli uffici provinciali

I dati attualmente a nostra disposizione indicano la cifra di € 11.568.000,00 utilizzati per finanziare complessivamente il Piano di Anagrafe Beni Immobiliari, dunque anche le attività svolte non utilizzando il telelavoro, così ripartiti:

€ 7.230.000,00 per CABI 2002 + € 4.338.000,00 per residui CABI 2001.

Per quanto concerne l'ambito delle attività relative alle Conservatorie dei Registri Immobiliari, i problemi derivati da disequilibri di personale e di carichi di lavoro risultano in generale meno evidenti: le principali problematiche derivano piuttosto dal ruolo del conservatore, avendo questi vincoli territoriali.

Una soluzione possibile sarebbe quella per cui la Conservatoria dovrebbe diventare un ufficio virtuale e il Conservatore non dovrebbe avere l'obbligo/vincolo territoriale.

In questo caso, fermo restando il fatto che il notaio si assuma la responsabilità dell'atto, il Conservatore avrà solo il compito di controllare/vigilare gli atti.

La Conservatoria, oltre agli atti notarili, raccoglie anche le successioni e gli atti giudiziari. Per quanto concerne le successioni, un'eventuale redistribuzione degli adempimenti con l'Agenzia delle Entrate potrebbe risolvere eventuali problemi legati all'acquisizione delle denunce, prodotte in formato digitale, e all'aggiornamento immediato degli archivi di pubblicità immobiliare e catastali.

Anche se rimarrebbe il problema della consultazione del pregresso, ovvero la ricerca archivistica su cartaceo, questo sistema permetterebbe una soluzione al vincolo della localizzazione.

L'ipotesi allo studio prevede dunque la centralizzazione o, comunque, il mantenimento del cartaceo nelle attuali strutture e l'invio in formato elettronico della documentazione.

È in atto un decreto di sperimentazione<sup>1</sup> che prevede l'adempimento unico per i notai da parte dei distretti notarili: entro la fine dell'anno 2003 il processo di sperimentazione dovrebbe essere completato. La rete utilizzata è quella Sister.

### ***I software***

Il passaggio ad architettura web based con controllo di accesso centralizzato da Sogei consente di lavorare a distanza in tutta Italia senza i limiti di accesso del precedente sistema client.

La Sogei ha sviluppato una serie di applicazioni, alcune delle quali sono utilizzate anche dagli utenti esterni, altre solo dal personale dell'Agenzia.

I programmi di aggiornamento utilizzati sono:

#### **DOCFA:**

(Documenti Catasto Fabbricati) è un prodotto informatico di ausilio ai tecnici professionisti quali geometri, architetti, ingegneri, ecc., per la compilazione e presentazione agli uffici tecnici erariali del modello di "Accertamento della Proprietà Immobiliare Urbana".

#### **DOCTE:**

è stato realizzato per agevolare le associazioni interessate ad acquisire i dati delle denunce di variazione dei redditi catastali dei terreni.

#### **PREGEO8:**

costituisce un supporto ai Tecnici Professionisti per l'utilizzo della procedura informatica che automatizza il procedimento per la predisposizione degli Atti di Aggiornamento Geometrico del Catasto.

#### **WEGIS e CATGEO:**

Wegis è il nuovo sistema di gestione della cartografia catastale che consente l'aggiornamento cartografico (al massimo livello di automazione presente nel settore) su cartografia vettoriale e/o su cartografia raster/vettoriale.

È utilizzato in tutti gli uffici provinciali, in 33 dei quali gestisce banche dati interamente o prevalentemente vettoriali ed in 69 gestisce banche dati cartografiche interamente o prevalentemente raster/vettoriali.

Catgeo è il modulo di catasto geometrico che, all'interno del più generale modulo Territorio, passa il controllo dell'applicazione d'Ufficio alle componenti Pregeo e Wegis che sovrintendono, ciascuna per la sua parte, all'assolvimento delle esigenze rispettivamente topografiche e cartografiche dell'Agenzia del Territorio.

#### **VOLTURA 1.0:**

La procedura Voltura 1.0 è finalizzata alla presentazione su supporto informatico delle informazioni necessarie alla effettuazione delle volture catastali.

Entra a far parte della serie di procedure che l'Agenzia del Territorio ha messo a disposizione degli utenti, per compilare, controllare e presentare su supporto informatico i documenti di aggiornamento degli atti catastali.

1. Il n. 9 del 18 febbraio 2000 - Disposizioni integrative e correttive dei decreti legislativi 18 dicembre 1997, n. 463, e n. 466, in materia, rispettivamente, di utilizzazione di procedure telematiche per la semplificazione degli adempimenti tributari in materia di atti immobiliari e di ulteriori interventi di riordino delle imposte personali sul reddito al fine di favorire la capitalizzazione delle imprese

## Le criticità emerse dall'analisi dei processi

Le principali criticità derivano da:

1. le infrastrutture;
2. la gestione, la formazione e l'adeguamento a nuove mansioni del personale;
3. riorganizzazione dei processi di lavoro.

A queste si aggiungono le criticità che su un piano più generale possono essere riferite agli aspetti di gestione del personale connessi a problematiche normative e sindacali che sono oggetto di un'analisi più diffusa nel successivo capitolo "Aspetti di carattere normativo e sindacale".

1. Per quanto riguarda la prima tipologia di criticità è possibile innanzitutto affermare che la potenza di cui disponeva un client server non si è rivelata sempre sufficiente a soddisfare le esigenze dell'attività dell'ufficio provinciale.

L'accesso al server era predisposto per un numero limitato di postazioni/collegamenti e, di conseguenza, i processi di inserimento, trattazione e trasmissione dati risultavano condizionati.

È stato dunque necessario razionalizzare i processi di lavoro e riorganizzare gli orari in funzione della criticità infrastrutturale del sistema orientato al client server, utilizzando orari pomeridiani e serali, caratterizzati da poco traffico nella rete, per inserire e inviare i dati.

Il trasferimento su web server ha risolto i limiti di potenza e di accesso emersi dal precedente sistema.

Il passaggio tra i due sistemi non è ancora completato: la necessità di garantire la piena capacità di operare in modalità di telelavoro utilizzando la doppia architettura ha comportato uno sforzo non indifferente da parte della Sogei che ha testato e ottimizzato il nuovo sistema attraverso opportuni processi di debug. Questo ultimo genere di criticità, comuni a molte fasi di cambiamento dei processi e dei sistemi, rappresentano un contro decisamente inferiore rispetto ai vantaggi e ai benefici che il sistema ottiene nella nuova configurazione.

2. La gestione, la formazione e l'adeguamento a nuove mansioni del personale ha comportato alcune criticità comuni a quelle derivate da processi di cambiamento complessi.

Sono state innanzitutto riscontrate resistenze da una parte del personale, in special modo quella appartenente alla fascia di età superiore ai 40 anni, nello svolgere corsi d'aggiornamento e formazione.

Una parte seppur ridotta del personale, equamente distribuito tra LTD e ordinari, ha mostrato poca propensione allo svolgimento delle mansioni affidate con un buon livello di autonomia.

Il previsto decentramento delle funzioni catastali ai comuni ha provocato incertezze: alcuni elementi di primo livello hanno approfittato dell'opportunità di optare per il trasferimento al Demanio Idrico, senza limiti regionali, per tornare nelle regioni di provenienza (prevalentemente meridionali) privando l'ufficio di origine delle loro competenze e senza la possibilità di adeguato rimpiazzo.

3. Il primo aspetto evidenziato riguardo la riorganizzazione dei processi di lavoro è stata la difficoltà riscontrata da alcuni uffici nell'interpretazione delle modalità di lavoro degli uffici origine.

In alcuni casi è stato necessario inviare un tecnico catastale dall'ufficio di

provenienza all'ufficio dove quegli atti sono effettivamente stati trattati per definire le modalità operative che, talvolta, differiscono da ufficio a ufficio. Una seconda criticità emersa dall'analisi dei processi di recupero degli arretrati è consistita nella carenza di informazioni cronologiche delle pratiche da smaltire: lavorare su materiale che ha subito modifiche successive ha comportato in molti casi la necessità di risalire alla situazione originaria, provocando un rallentamento del processo produttivo.

### ***Le risposte alle criticità***

1. Per ovviare alle criticità emerse nell'utilizzo delle nuove procedure di trattamento dei dati e durante le fasi di migrazione su web server è stato attivato da parte di Sogei un Help Desk centralizzato, organizzato su due livelli.

Il primo livello è attivato per rispondere alle richieste di chiarimento che presentano soluzione immediata (es. molte delle richieste di chiarimento relative alle attività censuarie) e per trasferire al secondo livello le richieste che richiedono maggiori competenze tecniche (es. quelle topografiche e cartografiche).

Per quanto concerne il sistema client server è stato necessario razionalizzare le procedure di invio ed aggiornamento dati attraverso una programmazione oraria estremamente rigorosa, in attesa della migrazione su web server.

2. Riguardo ai processi di formazione e aggiornamento, una procedura a cascata si è rivelato più efficace: formare ed aggiornare i livelli superiori (caporeparto, ingegnere o tecnico) e affidare a loro la trasmissione di conoscenza al personale addetto può certamente ridurre i costi e garantire risultati.

L'affiancamento del personale esperto al personale meno esperto e agli LTD potrebbe inoltre consentire un incremento dell'autonomia decisionale di questi ultimi.

3. Gli uffici dovranno adeguare le procedure di lavoro seguendo un criterio informatico che preveda la lavorazione di parti di pratiche in modo sequenziale: si potrebbe ottenere un risparmio di tempo considerevole processando tutti gli atti ordinati cronologicamente ed appartenenti ad un medesimo foglio di mappa via via smarcando foglio dopo foglio tutta la cartografia.

Questo modo di operare ottimizza di molto le risorse di rete ed evita errori di eventuali atti non cronologicamente trattati. Tali semplici considerazioni trovano molta difficoltà ad essere recepite da chi è abituato a procedere per singolo atto e quindi, in generale, a passare da foglio a foglio quando non da Comune a Comune.

Per quanto riguarda la criticità derivata dalle differenti modalità di interpretazione di dati da ufficio a ufficio si è risolto in alcuni casi con l'invio di personale in trasferta con l'obiettivo di raccogliere spiegazioni e chiarimenti.

La soluzione che avesse previsto la preventiva analisi del materiale in loco, la sua catalogazione, l'acquisizione di materiale di appoggio e la richiesta di informazioni prima dell'invio della documentazione cartacea avrebbe permesso un'accelerazione dei processi di lavoro successivi.

C'è tuttavia da considerare che, una volta completata l'informatizzazione di tutti i dati, questa criticità verrebbe automaticamente a decadere.



## **LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI TELELAVORO E LA SUA APPLICABILITÀ A DIVERSE REALTÀ DELLA PP.AA.**

L'analisi e la descrizione delle attività svolte dall'Agenzia del Territorio con modalità di lavoro a distanza consentono la costruzione di un modello astratto di telelavoro che, con opportune modifiche, può essere implementato in altre realtà della PP.AA. che presentino analogie dal punto di vista delle strutture, delle tipologie di attività e delle esigenze.

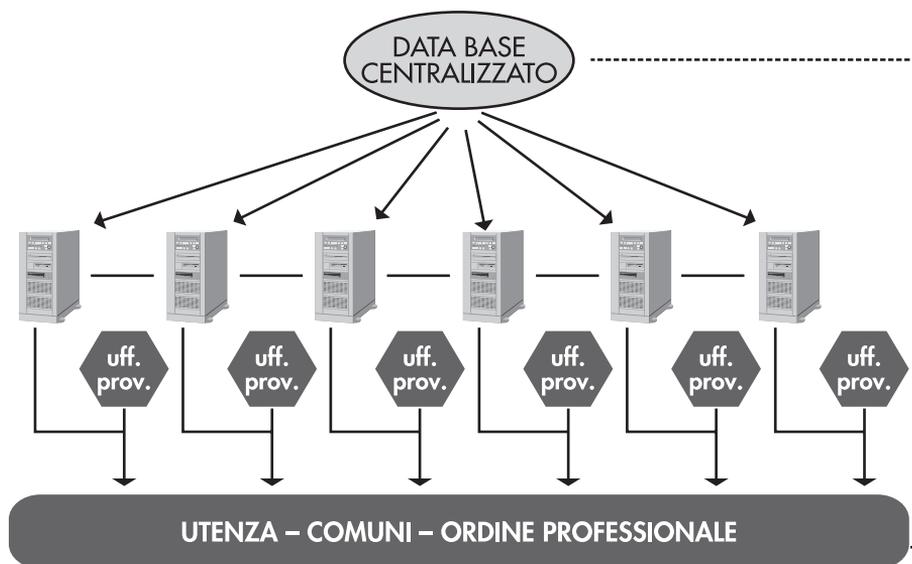
Il modello astratto si basa su un principio fondamentale, ovvero l'ipotesi di poter ridistribuire carichi di lavoro su strutture territoriali caratterizzate da disequilibri (carenze o esuberi) di personale in relazione alle esigenze di produttività.

La ridistribuzione avviene attraverso la presa in carico da parte di una struttura dell'eccesso di lavoro di un'altra simile dislocata in parti diverse del territorio nazionale, attraverso l'uso di un sistema informativo al quale le due strutture hanno accesso e la possibilità di inviare da un ufficio all'altro le informazioni necessarie siano esse cartacee o digitali.

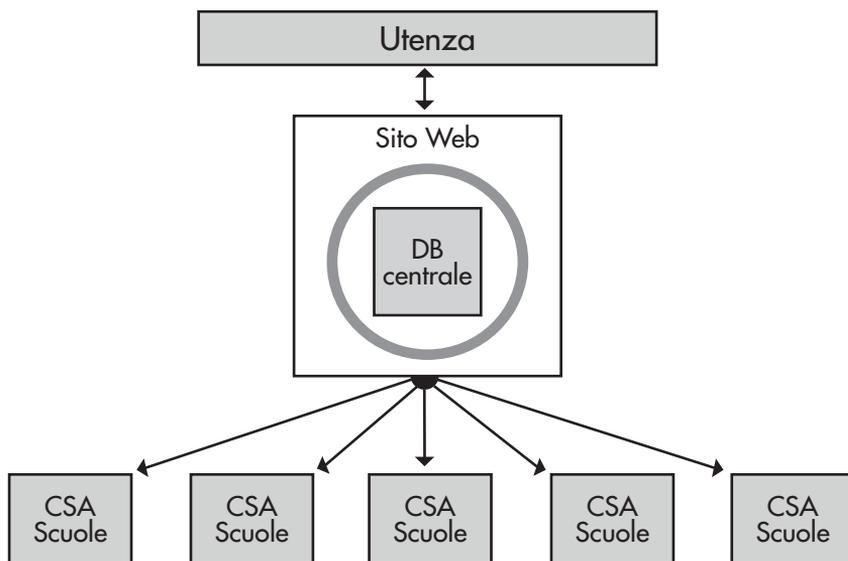
Sono possibili diverse varianti a secondo della struttura organizzativa e del sistema tecnologico.

Un sistema basato su banche dati diverse tra i due uffici che devono dialogare (Agenzia del territorio) ha bisogno di un accesso diretto da un ufficio all'altro via telematica mentre un sistema con banca dati centralizzata consente l'accesso diretto da entrambe le strutture alla stessa banca dati (MIUR).

## SISTEMA INFORMATICO DELL'AGENZIA DEL TERRITORIO



## SISTEMA INFORMATICO DEL MIUR



### Presupposti per l'applicazione

I presupposti necessari per l'applicazione del modello possono essere così definiti:

- Presenza di uffici dislocati sul territorio (struttura decentrata) che abbiano struttura organizzativa simile, funzioni professionali e gerarchiche uguali, competenze simili e compiti uguali (pur con le differenze dovute alle diverse realtà);

- Esistenza sul territorio di disequilibri di carichi di lavoro e della distribuzione del personale;
- Presenza di un sistema informativo che governa centralmente le attività via telematica;
- Capacità del sistema informativo di garantire l'accesso dai due uffici (ufficio origine e destinazione) alle reciproche banche dati;
- Presenza di una rete telematica in grado di reggere il carico causato dall'aumento del lavoro;
- Presenza di un forte coordinamento dell'attività a livello centrale;
- Pianificazione accurata degli obiettivi e dei carichi di lavoro;
- Forte coinvolgimento della dirigenza e del personale in genere per superare le resistenze psicologiche ed organizzative;
- Capacità di creare processi di lavoro interni in grado di comprendere la realtà dell'ufficio origine (visite pianificate, invio di materiale descrittivo ecc.);
- Possibilità di svolgere adeguata attività di formazione interna.

### **Una prima ipotesi di applicazione: MIUR – Attività a scadenze periodiche e trattamento giuridico**

Il MIUR basa la sua attività su un sistema informativo centralizzato che è dislocato a Monteporzio Catone chiamato SIMPI. Il SIMPI ha subito le modifiche necessarie a supportare l'attuazione del DPR 8 marzo 1999, n. 275, regolamento recante norme in materia di autonomia delle Istituzioni Scolastiche, ai sensi dell'art.21 della legge 15 marzo 1997, n. 59<sup>1</sup>; tali modifiche sono state realizzate secondo modalità che consentissero agli Uffici periferici di attuare il decentramento con la gradualità da ognuno di essi ritenuta opportuna, sulla base delle competenze acquisite dal personale operante presso le scuole, nei confronti del quale doveva essere organizzato un adeguato supporto da parte degli uffici stessi.

Al momento attuale non è ancora definita la mappa di funzioni e responsabilità derivanti dal Regolamento contenuto nel DPR 6 novembre 2000, n. 347 (in attuazione del D. Lgs del 30 luglio 1999, n. 300) e dal D. M. del 21 dicembre 2001, che istituisce i Centri Servizi Amministrativi a partire dalla data di soppressione dei Provveditorati agli Studi.

Sulla base di tali provvedimenti, infatti, l'Amministrazione Centrale trasferisce parte delle proprie responsabilità agli Uffici Scolastici Regionali che assumono la competenza territoriale finora riconosciuta ai singoli Uffici Provinciali della regione (ex Provveditorati oggi CSA).

L'ambito "provinciale" mantiene tuttavia peculiarità non minimali: citiamo, a titolo esemplificativo, il permanere dei ruoli provinciali del personale docente e ATA, con quel che ne consegue in termini di organici, di mobilità e di formazione delle graduatorie di supplenza provinciali.

Gli Uffici Scolastici Regionali, al momento in fase di organizzazione, potrebbero evidenziare differenze anche sostanziali, soprattutto nella definizione dei livelli sub-regionali, a proposito dei quali la normativa non impone strutture obbligate. Poiché nell'architettura dell'attuale

1. L'Art. 24 della Legge 15 marzo 1997, n. 59, è consultabile nell'Allegato C

Sistema Informativo, l'ambito territoriale provinciale risulta essere l'entità principale, cui vengono ricondotte tutte le maggiori elaborazioni, solo nelle situazioni in cui il Dirigente responsabile dell'Ufficio Scolastico Regionale abbia mantenuto ai Centri Servizi Amministrativi le competenze "geografiche" che erano del Provveditorato agli Studi, l'operatore "P.a.S." potrebbe essere sostituito da "C.S.A."

Per gli stessi motivi di indeterminatezza nella definizione della struttura, gli Uffici Scolastici Regionali non compaiono in nessuno dei processi descritti, anche se essi sono destinati ad assumere, nel prossimo futuro, il ruolo centrale che la recente normativa assegna loro.

È evidente pertanto come il processo di riorganizzazione del ministero vada sempre più delineandosi attraverso uno spostamento di competenze verso l'esterno (da amministrazione centrale a amministrazione regionale, da amministrazioni provinciali a scuole).

Ovviamente lo spostamento di competenze e soprattutto l'attribuzione di attività alle scuole presenta alcune caratteristiche particolari che hanno un peso rilevante nelle scelte organizzative:

- a) Necessità di trasferire competenze operative al personale (decentrato) delle scuole;
- b) Presenza di arretrato difficilmente gestibile dal personale operativo decentrato (per alcuni tipi di attività);
- c) Necessità di rispondere in tempo reale alle scadenze operative imposte dal calendario scolastico.

### ***Attività che prevedono scadenze periodiche***

Nell'attività gestionale e amministrativa del MIUR, per quanto concerne l'amministrazione scolastica, sono presenti processi che devono essere eseguiti a scadenze definite perché sono il presupposto organizzativo per il corretto funzionamento dell'anno scolastico. Attività di questo tipo sono ad esempio la gestione delle supplenze (definizione delle graduatorie e nomine) o la gestione dei contratti ai docenti.

Queste attività vengono svolte attualmente dalle strutture periferiche o centrali del ministero anche se, come già accennato in precedenza, la tendenza in atto è quella di un decentramento progressivo delle competenze.

La maggior parte di queste attività viene svolta mediante il supporto del sistema informativo SIMPI: il ministero è già in grado di suddividere il carico di lavoro sulle strutture territoriali (CSA e scuole) in modo da ottimizzare l'efficienza dei processi amministrativi e rispettare così le scadenze temporali.

La ripartizione sulle singole strutture del territorio delle attività di lavoro periodiche, indipendentemente dalle competenze specifiche, è un ottimo esempio di "best practices" innovativa per il miglioramento dei processi della pubblica amministrazione e si basa su alcuni fattori tipici di questo ministero:

- Necessità improrogabile di rispettare le scadenze (per consentire lo svolgimento dell'anno scolastico);
- Capacità organizzative a livello dirigenziale;
- Sistema informativo centralizzato in grado di supportare la ripartizione delle attività.

**Descrizione delle attività e dei processi**

Le attività che il MIUR per la gestione del personale della scuola e per l'esecuzione delle attività connesse all'attività scolastica sono, in estrema sintesi:

*Gestione amministrativa, comprendente:*

ATTIVITÀ	SCADENZE O PERIODO DI ESECUZIONE	PARAMETRI DIMENSIONALI
Anagrafe delle Scuole ed Edilizia scolastica	Di norma Settembre - Dicembre	Il procedimento gestisce circa 11.000 segreterie scolastiche, 35.000 scuole e circa 40.000 edifici
Gestione Biblioteche delle Istituzioni scolastiche		Non disponibili
Gestione magazzini delle Istituzioni scolastiche	Inizio dell'anno scolastico	Non disponibili
Supplenze annuali o fino al termine delle attività didattiche	Anno scolastico	Circa 180.000 supplenze all'anno
Supplenze brevi e saltuarie	Emanazione del bando di concorso	Circa 600.000 supplenze all'anno
Gestione delle procedure concorsuali (personale della scuola)		L'ultimo concorso riservato al personale docente ha gestito circa: - 380.000 domande per la scuola materna - 340.000 domande per la scuola elementare - 650.000 domande per la scuola secondaria
Determinazione organico di diritto (personale della scuola)	Febbraio - Giugno	Il procedimento gestisce la costituzione di circa 850.000 posti
Gestione alunni e determinazione organico di fatto (personale della scuola)		Il procedimento gestisce la costituzione di circa 850.000 posti e l'iscrizione di circa 7.500.000 alunni
Mobilità in organico di diritto (personale della scuola)	Aprile - Luglio	Il procedimento gestisce di oltre 200.000 domande di mobilità e 130.000 trasferimenti
Mobilità in organico di fatto (personale della scuola)	Luglio - Agosto	Il procedimento gestisce circa 35.000 domande

*Esami di stato, suddivisa in:*

ATTIVITÀ	SCADENZE O PERIODO DI ESECUZIONE	PARAMETRI DIMENSIONALI
Gestione delle commissioni esaminatrici	Ottobre - Giugno	160.000 domande di partecipazione per 11.000 commissioni
Predisposizione imbustamento e distribuzione delle prove scritte	Aprile - Giugno	Circa 16.000 plichi

*Gestione giuridica e Quiescenza:*

ATTIVITÀ	SCADENZE O PERIODO DI ESECUZIONE	PARAMETRI DIMENSIONALI
Immissione in ruolo e Anagrafe della professionalità	All'inizio dell'anno scolastico, per un periodo di 3-4 mesi	Circa 35.000 ogni anno. Il numero di assunzioni dipende da quanto stabilito dalla Legge Finanziaria e dalla disponibilità di candidati nelle graduatorie per le diverse classi di concorso
Gestione della carriera (personale della scuola)		Circa 35.000 pratiche di Ricostruzione carriera ogni anno
Gestione delle posizioni di stato (personale della scuola)		Circa 200.000 ogni anno
Cessazione dal servizio (personale della scuola)	Alcune domande di cessazione del personale della scuola devono essere presentate nel periodo di tempo definito dalla normativa emanata ad hoc ogni anno (di norma a gennaio) ed hanno effetto dall'inizio dell'anno scolastico successivo	Circa 30.000 ogni anno; 25.000 a domanda
Riscatto e ricongiunzione dei periodi assicurativi (personale della scuola)		Circa 70.000 pratiche annue
Pensione (personale della scuola)	La maggior parte delle pensioni viene calcolata nel periodo Aprile-Agosto, per i cessati dal 1 Settembre, ma il processo è attivo tutto l'anno	Circa 30.000 pratiche annue
Costituzione della posizione assicurativa (personale della scuola)		Circa 1.000 pratiche annue
Progetto di buonuscita ENPAS (personale della scuola)		Circa 30.000 pratiche annue

*Gestione Contabile:*

ATTIVITÀ	SCADENZE O PERIODO DI ESECUZIONE	PARAMETRI DIMENSIONALI
Contabilità speciale *	L'attività è giornaliera, la rendicontazione semestrale	Il procedimento gestisce circa 500.000 mandati di pagamento
Impostazione del Bilancio del Ministero	Aprile – Maggio per l'attività delle Direzioni. Tutto l'anno per l'Ufficio Bilancio	Previsione di 500 capitoli
Gestione del Bilancio del Ministero (Contabilità Generale)		Il procedimento gestisce circa 50.000 ordini di pagare all'anno e altrettanti impegni
Gestione del Bilancio delle Istituzioni scolastiche	L'attività di gestione è giornaliera, la redazione del Bilancio, annuale	
Liquidazione stipendi presso le istituzioni scolastiche	Le competenze vengono calcolate a fine periodo (fine mese o termine del periodo di supplenza)	Il numero dei cedolini stampati è funzione del numero di supplenti del mese

\* Nella nuova accezione di Contabilità dei Provveditorati agli Studi, in sostituzione della Liquidazione stipendi degli insegnanti elementari, non più attuale.

Come visto in precedenza, alcune di queste attività seguono scadenze naturali periodiche e sono legate all'andamento dell'anno scolastico mentre altre, come ad esempio la gestione giuridica, sono legate alla gestione del personale dipendente.

Alcune di queste attività, come ad esempio la gestione della carriera, è stata svolta fino ad oggi dai Provveditorati agli Studi (ora CSA): l'attività consiste nel ricostruire la carriera degli insegnanti prima della loro entrata in ruolo ai fini della retribuzione e nel seguirne la successiva progressione.

Si tratta di un'attività basata sulla raccolta di informazioni caratteristiche di ciascun insegnante e sull'aggiornamento del suo fascicolo del personale: comporta l'inserimento nel SIMPI di una serie di informazioni relative all'insegnante e, in una fase successiva, l'esecuzione di alcuni calcoli finalizzati alla determinazione della posizione retributiva dell'insegnante basata sulla normativa e i contratti vigenti e sull'attività eseguita dall'insegnante stesso, ad esempio supplenze e anni di anzianità.

L'attività è stata eseguita fino ad ora dagli ex Provveditorati agli Studi che gestivano gli aspetti giuridici del rapporto di lavoro per tutti gli insegnanti della Provincia di appartenenza.

La complessità del lavoro e la conseguente necessità di conoscere in dettaglio la normativa ha fatto sì che, all'interno dei CSA, il lavoro sia stato fino ad ora svolto da una struttura organizzativa di personale specializzato che possiede conoscenze della normativa, dei processi e del sistema (SIMPI).

In molti casi il lavoro era compartimentato per funzioni: alcuni

impiegati operavano esclusivamente sui trattamenti di quiescenza, altri sulle ricostruzioni di carriera.

Le attività di gestione giuridica saranno delegate alle scuole che dovranno operare direttamente per gli insegnanti di competenza utilizzando il collegamento al SIMPI.

Le procedure di accesso ai data base prevedono al momento la possibilità di accesso solo ai dati relativi alla singola provincia, tuttavia il personale accreditato può accedere con una particolare procedura, modificando i dati di accesso da inserire nel sistema, ad un data base di un diverso CSA.

Oltre al trasferimento di competenze operative al personale delle scuole che dovrà eseguire le attività previste, la presenza di un arretrato negli ex provveditorati, attuali CSA, rende complesso il passaggio di competenze alle scuole.

I dati aggiornati, relativi agli arretrati nel trattamento giuridico del personale, sono attualmente in corso di analisi da parte dell'Ufficio Legale del Ministero e, dunque, non ancora disponibili. È possibile affermare che, in generale, il numero delle pratiche arretrate è direttamente proporzionale alle dimensioni della provincia.

Tuttavia la tipologia di attività basata sull'interazione con un sistema informativo centralizzato, unita alla conoscenza di una serie di informazioni personali degli insegnanti, in parte già presenti a sistema perché inseriti in fasi precedenti e in parte ricavabili da documentazione cartacea di tipo amministrativo, e alla presenza di strutture equivalenti sul territorio, rende possibile l'adozione di un modello di telelavoro di distribuzione dei carichi di lavoro sui CSA esistenti (o sulle scuole) che hanno personale non distribuito omogeneamente in base ai carichi di lavoro ed agli esuberi di personale<sup>2</sup>.

Tale modello può essere la base per un progetto di recupero di arretrato di tutti i CSA sul territorio nazionale (o regionale) e può operare con procedure analoghe a quelle utilizzate attualmente dalla Agenzia del Territorio.

La presenza di documenti cartacei esclusivamente di tipo amministrativo facilita le operazioni di "movimentazione" che addirittura possono essere eseguite per via telematica: l'ufficio origine digitalizza il materiale cartaceo e lo invia all'ufficio destinazione mediante rete telematica o mediante invio di CD.

Il personale destinazione riceve le informazioni necessarie e opera direttamente sul sistema centralizzato per eseguire le pratiche.

La struttura centralizzata del sistema informatico del ministero e la facilità di accesso alla base dati consente l'ideazione e l'implementazione di un progetto di questo tipo che possa prevedere la costituzione di due o tre centri su un territorio (ad esempio regionale) con forti competenze operative in grado di smaltire l'arretrato del territorio stesso facilitando così le operazioni di decentramento alle scuole.

Qui di seguito riportiamo le tabelle descrittive delle attività e dei processi riguardanti la gestione della carriera del personale della scuola.

---

2. v. Macroanalisi del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica

*Gestione della carriera (Personale della scuola)*

DESCRIZIONE	La Ricostruzione della Carriera è il procedimento amministrativo con il quale viene effettuato il riconoscimento, ai fini della carriera, della quiescenza e della previdenza, dei servizi (di ruolo e non) e di eventuali altri benefici dichiarati dall'interessato attraverso la Dichiarazione dei Servizi. Sulla base di tali informazioni viene inoltre determinata la progressione di carriera in applicazione del C.C.N.L. vigente. Il rinnovo di contratto comporta una rielaborazione delle informazioni al fine di effettuare il nuovo inquadramento.
PERIODO DI ESECUZIONE	Non esistono limiti temporali.
EVENTI DI ATTIVAZIONE DEL MACRO-PROCESSO	La ricostruzione carriera è attivata dalla domanda dell'interessato. Un nuovo inquadramento viene effettuato d'ufficio, se necessario, alla firma di un nuovo C.C.N.L. o, individualmente, per gestire gli effetti di alcune variazioni di stato giuridico.
CONDIZIONI DI ATTIVAZIONE DEL MACRO-PROCESSO	Presentazione della Dichiarazione dei servizi (all'atto dell'assunzione a tempo indeterminato o al conferimento di una supplenza annuale o fino al termine delle attività didattiche); presenza della domanda di Ricostruzione carriera (al termine del periodo di prova).
PRODOTTI DEL MACRO-PROCESSO	1. Decreto di Ricostruzione carriera 2. Decreto di Inquadramento
PARAMETRI DIMENSIONALI	Circa 35.000 pratiche di Ricostruzione carriera ogni anno.

## Una seconda ipotesi di applicazione: Uffici provinciali della Motorizzazione Civile

### *Analisi delle sperimentazioni avviate dagli Uffici provinciali DTT nella regione Lombardia: Progetto Mctc Lombardia*

*(dati forniti dal Direttore provinciale DTT di Milano e Coordinatore Regionale Uffici Provinciali DTT, Ing. Roberto Garrisi)*

L'Ufficio Provinciale della Motorizzazione Civile di Milano ha avviato una serie di sperimentazioni nel quadro di un processo di riorganizzazione e ottimizzazione delle proprie attività.

La seguente tabella riassume i dati relativi alle attività dell'ufficio, al personale addetto e al carico di lavoro giornaliero.

PROCEDURA	PERSONALE	CARICO GIORNALIERO	NOTE
Immatricolazione e reimmatricolazione automezzi privati	5,1	150	
Immatricolazione mezzi con trasporto merci	6,6	40	
Immatricolazione e reimmatricolazione da collaudo	5,4	5	
Sportello telematico dell'automobilista	2,5	1.200	

*segue*

PROCEDURA	PERSONALE	CARICO GIORNALIERO	NOTE
Rilascio patente	5,8	200	
Duplicati patente	3,8	250	
Correzione patente rilasciata errata	3,8	50	
Rilascio certificati di abilitazione professionale (CAR)	4	5	
URP - Gestione problematiche	2	80	Tra utenti, mail e telefonate
Revisione patente su base psicofisica o medica	3	30	
Revisione periodica	2,2	40	
Revisione straordinaria	2,2	20	
Revisione per ritiro carta di circolazione (Art. 80)	3	20	
Immatricolazione di macchine agricole e operatrici	3,8	10	
Concessione linee statali	1,5	2	
Nullaosta immatricolazioni autolinee	1,5	2	
Gestioni sanzioni amministrative	1	10	
Gestione recupero crediti	2,5		Carico non quantizzato
Approvvigionamenti	2,5		Carico non quantizzato
Gestione contratti	2,5		Carico non quantizzato
Gestione missioni	3		Carico non quantizzato
Procedura NAT	2,2	25	
Richiesta atti	3		Carico non quantizzato
Aggiornamento delle normative tecniche	2		Carico non quantizzato
Rilascio contrassegno targhe per ciclomotori	1	90	
Rilascio o rinnovo targhe di prova	1,9	15	
Permessi internazionali di guida	1,9	5	

L'ipotesi di implementazione di modalità di telelavoro per le attività ispettive e di controllo<sup>3</sup> e, in particolare, per le procedure attinenti il rilascio del certificato di approvazione avrebbe uno scarso impatto nell'ottimizzazione dei processi dell'ufficio provinciale di Milano: circa l'80% dei dati relativi sono già inseriti nel sistema dai privati (Agenzie, Officine autorizzate...), ciò consente un rilascio immediato dei certificati, poiché i dati, se corrispondenti, sono già presenti nel sistema.

Solo nei casi in cui si verificano difformità tra i dati immessi e quelli verificati si possono rilasciare i certificati in un secondo momento.

Le criticità maggiori evidenziate dall'analisi delle attività e dei processi dell'ufficio provinciale di Milano riguardano invece la carenza di personale addetto al Data Entry: il 40/50% delle pratiche vengono ancora accettate agli sportelli e i dati relativi devono essere digitati e trasferiti nel sistema dal personale dell'ufficio.

3. Tale ipotesi è formulata in Appendice 1: Ministero delle Infrastrutture - Uffici Provinciali della Motorizzazione controlli: attività ispettive e di controllo

Ciò ha comportato un ritardo di circa 45/60 giorni per l'emissione delle patenti e di circa 4/5 mesi per le carte di circolazione.

Il carico di lavoro è inoltre aumentato a causa delle normative previste dal nuovo codice: l'obbligo di patente per i conducenti di ciclomotore, ad esempio, ha prodotto la necessità di soddisfare circa 300.000 nuove patenti di questo tipo che, tuttavia, presentano dati solo alfanumerici, dunque più facilmente gestibili sotto l'aspetto informatico rispetto le altre tipologie di patente.

L'ufficio di Milano ha attualmente a disposizione un personale di 200 unità a fronte di una pianta organica che ne prevede 350.

Sarebbe dunque ipotizzabile l'inserimento dei dati da ufficio a ufficio, previa scannerizzazione delle pratiche in cartaceo depositate presso gli sportelli e loro invio presso uffici con disponibilità di addetti al data entry o presso uffici con gruppi di lavoro collegati in rete.

I documenti possono essere inviati in formato PDF o in altro formato immagine programmando gli invii in modo da non sovraccaricare la rete.

L'ufficio di Milano, per ovviare alle criticità di cui sopra, ha previsto la possibilità, da parte degli utenti, di inserire direttamente dati che consentano la rapida erogazione dei servizi.

Il primo step di questo progetto è già stato avviato: è possibile infatti per l'utente inserire una serie di dati nella fase di prenotazione delle visite con l'invio di una mail che viene decodificata e i cui dati vengono inseriti nel sistema.

Oltre a ciò l'ufficio provinciale di Milano ha predisposto l'inserimento di codici a barra nelle pratiche.

L'impossibilità di poter utilizzare la carta di credito o altre forme di pagamento elettroniche ha bloccato la sperimentazione avviata recentemente che consentiva agli utenti di accedere al servizio di prenotazione delle revisioni tramite una serie di terminali (ca. 23 totem) installati in diversi punti della città di Milano.

### ***Le esigenze del progetto***

Il progetto nasce dall'esigenza di risolvere una serie di criticità e di apportare dei notevoli miglioramenti ai servizi erogati, di seguito illustrati:

- Carenza di personale addetto al data entry in proporzione alla richiesta dell'utenza;
- Ritardi inevitabili generati dalle latenze delle pratiche tra una fase e l'altra dell'intero processo attuale;
- Incremento del carico per le nuove normative previste dal codice della strada in merito all'obbligo di patente per i conducenti di ciclomotori;
- Limitare al minimo il tempo che l'utente deve impegnare per la fruizione del servizio (code agli sportelli, tentativi di telefonate per ricevere informazioni sulle proprie pratiche, obblighi di presentarsi più volte agli sportelli);
- Limitare al minimo il tempo per ottenere il documento finale;
- Limitare al minimo necessario l'inserimento di dati, evitando inutili ridondanze;
- Necessità di attuare il protocollo informatico che consentirà la gestione dei flussi del procedimento in corso permettendone di conoscerne lo stato in tempo reale, realizzando così un più elevato livello di trasparenza ed una gestione puntuale dell'archiviazione delle pratiche;
- Fornire al cittadino strumenti immediati e rapidi per accedere ad informazioni generali e/o inerenti lo stato di avanzamento della sua pratica;
- Creazione automatica di una banca dati disponibile localmente che, oppor-

tunamente elaborati, potrebbero essere utili per sviluppi successivi di sistemi di data warehousing di supporto al personale che ricopre incarichi decisionali.

L'intero progetto sarà successivamente esteso ad altre attività dell'ufficio.

Nell'estendere la procedura a livello regionale, si prevede una centralizzazione di raccolta dati e ritrasmissione successiva agli uffici provinciali.

Il progetto, nella sua globalità, sarà sottoposto all'approvazione del garante della privacy.

Riguardo all'attività di Data Entry, essa costituisce sicuramente la maggiore criticità degli Uffici Provinciali del DTT, sia per la carenza di personale da adibire a questo servizio, sia per il sistema di inserimento dei dati che non è costituito da mera attività di digitazione: l'operatore al terminale dialoga continuamente con il sistema che effettua un controllo sia formale che sostanziale sui dati introdotti con i comprensibili tempi tecnici che devono essere necessariamente rapportati ai tempi reattivi ed intellettivi dell'operatore.

Quest'ultimo, dunque, non può assolutamente ignorare le procedure informatiche e burocratiche relative agli atti in lavorazione.

Bisogna segnalare che tentativi, esperiti in passato, di esternalizzare questo tipo di attività dandola in appalto a ditte di digitazione che trasferivano semplicemente i dati dal supporto cartaceo a quelli informatico sono falliti.

Se da una parte veniva realizzato l'obbiettivo di un più veloce trasferimento dei dati, dall'altra sia il mancato controllo "passo passo" della procedura, sia la mancata conoscenza, da parte degli operatori, delle procedure burocratiche relative ai documenti digitati hanno generato un numero tale di documenti anomali il cui controllo e correzione ha costituito un vero e proprio problema per l'Amministrazione.

### **Una terza ipotesi di applicazione: Ministero di Grazia e Giustizia – Il casellario giudiziario**

**Volume dell'arretrato:** è in corso di conclusione un monitoraggio da parte della direzione generale del casellario giudiziario, la raccolta dei dati dovrebbe completarsi entro il mese di aprile 2004.

L'ultimo monitoraggio effettuato risale al giugno 2003: i dati presentavano criticità degli arretrati per le grandi sedi capoluoghi di distretto.

Sotto la soglia delle 2000 schede, infatti, gli arretrati sono gestibili internamente dai singoli uffici.

Sedi piccole, come quella ad esempio di Cremona, possono vantare arretrati di meno di 1000 schede.

Le sedi maggiori hanno un numero considerevolmente più alto di sentenze e, dunque, possono soffrire di un arretrato più cospicuo. Roma è un caso particolare, perché presso il suo tribunale affluiscono tutte le sentenze che riguardano i cittadini stranieri, questo è il motivo per cui l'attività sperimentale in outsourcing avviata nel corso del 2000 è stata fatta in quella sede.

**Ipotesi di modello:** ferma restando la certa impossibilità ad operare da ufficio ad ufficio, causa l'indipendenza dei singoli uffici e i vincoli normativi, e vista la presenza degli arretrati in uffici capoluogo di distretto, il modello potrebbe dunque non prevedere un centro distaccato bensì la possibilità da parte di

quegli uffici che vantano arretrato sopra soglia, dunque non gestibile da risorse interne, ad attivare un centro, coordinato da un responsabile di cancelleria, di data entry, con personale assunto con modalità di contratto a tempo o a progetto, formato anche in modalità a distanza.

**Dati sul personale:** il modello non potrebbe avvalersi di risorse umane in soprannumero di altri uffici in quanto il disequilibrio del personale è caratterizzato da carenze diffuse sul territorio: nella migliore delle ipotesi esistono uffici, in genere di piccole e medie dimensioni, che possono avere un organico completo ma mai in soprannumero.

**Dati sui costi e sulle procedure della fase sperimentale:** l'attività lato ufficio giudicante, ovvero di inserimento di circa 138.000 schede, sviluppata sperimentalmente in outsourcing tramite bando aggiudicato il 21 dicembre 1999 ha avuto una durata di nove mesi.

Durante quel periodo hanno lavorato al progetto 2 coordinatori dal costo di £ 305.000 + Iva per giorno e 34 operatori al data entry, al costo di £ 240.000 + Iva per giorno.

L'Hardware e i Software sono stati forniti dall'azienda che si è aggiudicata il bando.

Il costo per unità lavorata, ovvero per ogni singola scheda, è stata calcolata in £ 7.800.

Ogni singola scheda ha avuto una media di lavorazione dichiarata di 14 minuti, il ciclo comprende il momento della presa in carico del documento del dispositivo della sentenza fino alla soluzione, compresa di invio per via telematica, dei dati della scheda.

Il sistema di trasmissione telematica è stato sperimentato e successivamente codificato da un DM: in questi mesi sta per essere esteso su tutti gli uffici.

La rete utilizzata è la Rete Unica Giustizia (RUG)<sup>4</sup>.

Prima del momento dell'invio dei dati, il cancelliere verifica l'attendibilità degli stessi: una volta inseriti, i dati vengono validati dal casellario per farlo confluire definitivamente nel sistema.

**Ipotesi di confronto tra i costi in outsourcing e in modalità interna:** circa dieci anni fa, il tempo previsto per il ciclo di produzione dell'inserimento di una scheda era di circa 20 minuti.

Questo dato risulta essere superiore rispetto a quello fornito dall'esperienza in outsourcing ma c'è da considerare il fatto che in quella circostanza il processo era semplificato a monte, nel senso che le tipologie di dati erano selezionate in base all'omogeneità e alla relativa semplicità.

Alcuni dati richiedono, sulla base della sentenza, un processo di selezione più complesso.

Un primo punto di riferimento per un calcolo comparativo dei costi potrebbe essere il costo lordo totale di un'ora di straordinario per un dipendente con qualifica B3 o C1 che corrisponde a circa 15,00 €.

A questo costo va aggiunto quello delle infrastrutture, degli hardware e dei software e della formazione.

4. Informazioni dettagliate sulla rete utilizzata dal Ministero si hanno nel Piano Triennale per l'Informatica 2001/2003 della Giustizia, pubblicato nel sito del Ministero: <http://www.giustizia.it/ministero/struttura/2003.htm>

Per quanto concerne i costi infrastrutturali, i dati di investimento a disposizione sono quelli pubblicati nel Piano Triennale per l'Informatica 2001/2003 della Giustizia.

Il piano ha previsto una serie di progetti riguardanti l'aggiornamento del Sistema Informatico per le attività di competenza del Ministero e, in particolare, ha fornito una serie di indicazioni concernenti le attività proprie del Casellario giudiziario<sup>5</sup>.

## Le linee guida per l'implementazione del modello

Nella seguente tabella sono riportate le indicazioni utili per le Amministrazioni che vogliono analizzare le condizioni necessarie per l'implementazione del modello di telelavoro derivato dall'esperienza dell'Agazia del Territorio.

La tabella è divisa in due settori:

1. I parametri da valutare
2. La pianificazione delle attività

Per quanto riguarda il primo settore, i parametri presi in esame sono suddivisi in:

- Parametri organizzativi, ovvero relativi all'organizzazione degli uffici periferici dell'amministrazione e loro distribuzione sul territorio;
- Parametri che consentono l'identificazione delle esigenze dell'amministrazione;
- Parametri relativi alle infrastrutture tecnologiche;
- Parametri legati alle competenze e alle tipologie contrattuali del personale coinvolgibile.

Per ciascuno dei parametri presenti nella tabella sono indicate le principali azioni che l'amministrazione dovrebbe intraprendere per un'efficace analisi preliminare degli stessi, gli specifici obiettivi da raggiungere e le condizioni necessarie per una corretta valutazione della fattibilità dell'implementazione del modello.

Nel secondo settore sono invece elencate le attività che l'Amministrazione dovrebbe intraprendere per ideare e gestire un progetto di implementazione adeguato e coerente nonché i conseguenti risultati ottenibili da ogni singola azione intrapresa.

Con il termine Referenti sono indicate le strutture amministrative centrali e locali che dovrebbero essere interessate nella gestione e nel coordinamento delle attività di analisi e progettazione.

Il significato del termine Processi va inteso come l'insieme di attività proprie di una struttura amministrativa, sia ch'essa sia rivolta alla produzione e all'erogazione di servizi per il cittadino/utente sia che svolga compiti amministrativi e di controllo anche interno.

Tali insieme di attività, ovvero processi, vengono svolte tramite procedure operative ed opportunamente affidate al personale preposto dunque, in buona sostanza, è il complesso insieme delle attività (produttive, amministrative, di controllo...) svolte attraverso determinate procedure che costituisce i processi di una singola Amministrazione.

---

5. Per maggiori dettagli si rimanda all'Allegato D

## I PARAMETRI DA VALUTARE

PARAMETRO DA VALUTARE	AZIONI DA COMPIERE	OBIETTIVI	CONDIZIONI
<b>ORGANIZZAZIONE E DISTRIBUZIONE</b>			
Distribuzione sul territorio	1. Definizione del territorio di riferimento (nazionale, regionale, locale ecc.) 2. Analisi della distribuzione delle strutture periferiche sul territorio di riferimento 3. Analisi della distribuzione geografica della popolazione all'interno di ciascuna struttura di riferimento e valutazione della loro disomogeneità sul territorio	Valutazione delle condizioni "fisiche" e organizzative per l'applicazione del modello di telelavoro	Presenza di almeno 2 strutture sul territorio.  Disallineamento del personale presente negli uffici periferici rispetto alla popolazione residente  Disequilibri del personale nei vari uffici di riferimento*  <i>*Parametro da valutare anche in relazione ad una variabilità dei carichi di lavoro</i>
Organizzazione degli uffici del territorio	1. Analisi dell'organizzazione all'interno delle strutture territoriali 2. Analisi dei processi nelle strutture territoriali	Valutazione delle condizioni organizzative e dei processi lavorativi nei singoli uffici, punti critici dei processi e variabilità sul territorio	Similitudine di almeno 1 o più processi tra le strutture presenti sul territorio  Presenza in ciascun ufficio di una struttura organizzativa ben definita e una gerarchia chiara  Possibilità di definire chiaramente parametri numerici che definiscono lo stato di avanzamento dei processi da valutare
Rapporti tra struttura centrale e uffici periferici	1. Analisi del tipo di rapporti tra struttura centrale e periferiche 2. Analisi dell'organizzazione centrale in relazione alle attività operative degli uffici periferici	Valutazione delle possibilità di coordinare a livello centrale il processo di telelavoro sul territorio	Esistenza di una struttura centrale in grado di coordinare e gestire il lavoro periferico o possibilità di crearla  Possibilità per la struttura centrale di acquisire e gestire i parametri che definiscono l'avanzamento delle attività
Costi	Analisi dei costi di massima per lo svolgimento delle attività previste per i processi (o per alcuni processi tipo)	Definizione dei costi di massima	

PARAMETRO DA VALUTARE	AZIONI DA COMPIERE	OBIETTIVI	CONDIZIONI
<b>ESIGENZE</b>			
<p>Presenza di arretrati e/o di mutate condizioni al contorno* che spingono verso un miglioramento dell'efficienza della struttura nel suo complesso in relazione ad alcuni o tutti i suoi processi</p> <p><i>*Ad esempio: introduzione di nuove normative che modificano tempistiche e scadenze, modifiche legislative che cambiano il quadro di riferimento o gli obiettivi di una struttura amministrativa</i></p>	<p>1. Analisi delle attività operative tipiche della struttura sul territorio di riferimento con possibilità di definirne valori numerici (per alcuni processi tipo)</p> <p>2. Valutazione dei carichi di lavoro sulle strutture e sulle singole risorse</p>	<p>Emersione di una esigenza di miglioramento dell'efficienza della struttura e sua valutazione quantitativa</p> <p>Definizione dei costi di massima</p>	<p>Esistenza di attività arretrata da smaltire in quantità consistenti* e/o attività corrente insufficiente</p> <p>Presenza di carichi di lavoro non omogeneamente distribuiti sul territorio con disequilibri evidenti e significativi</p> <p><i>* La definizione "consistente" deve essere intesa in relazione ai costi di implementazione di un eventuale modello di telelavoro</i></p>
<b>LA STRUTTURA INFORMATICA DEL TELELAVORO</b>			
<p>Sistemi informativi e telematici</p>	<p>Analisi dei sistemi informativi della struttura</p> <p>Analisi dei collegamenti telematici</p> <p>Individuazione delle linee di evoluzione del sistema</p>	<p>Conoscere la infrastruttura informatica e la sua evoluzione futura</p>	<p>Sistema informativo che consente l'accesso decentrato ai dati da utenti distribuiti sul territorio (sia in relazione alle autorizzazioni all'accesso che alla struttura dati)</p> <p>Sistema di collegamenti in grado di supportare il telelavoro*</p> <p><i>*Vedi progetto pilota</i></p>
<p>Uso dei sistemi informativi e telematici</p>	<p>Analisi del livello di utilizzo dei sistemi informativi in relazione ai processi operativi correnti</p>	<p>Conoscere il grado di utilizzo della infrastruttura informatica in relazione ai processi operativi (livello di utilizzo anche potenziale)</p>	<p>Presenza di un sistema informatico con strutture di dati legate ai singoli processi operativi</p>
<p>Materiale di supporto ai processi operativi</p>	<p>Analisi del materiale necessario per svolgere le attività previste dai processi</p>	<p>Conoscere il tipo di materiale di supporto</p>	

PARAMETRO DA VALUTARE	AZIONI DA COMPIERE	OBIETTIVI	CONDIZIONI
<b>LA STRUTTURA DEL PERSONALE</b>			
Competenze del personale	1. Analisi delle competenze del personale in relazione ai processi operativi  2. Analisi dei contratti di lavoro	Conoscere il livello medio delle capacità operative delle strutture sul territorio in relazione alla progettazione del modello  Conoscere eventuali ostacoli normativi all'applicazione del telelavoro	Presenza di nuclei di competenza forte in ciascun ufficio in grado di svolgere attività di coordinamento e supervisione del telelavoro

### **LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ**

AZIONI	REFERENTI	RISULTATI	ESEMPI
Analizzare le esigenze di aumento di efficienza e definire i processi da svolgere in telelavoro	Direzione generale; Direzioni territoriali	Processi per l'applicazione del telelavoro	
Definire i parametri numerici dei processi	Direzione generale; Direzione strutture operative	Parametri tipici dei processi di lavoro in grado di descrivere lo stato di avanzamento dei processi	n. pratiche inserite nel sistema informativo/tempo
Definire gli obiettivi	Direzione generale; Direzioni territoriali	Obiettivi complessivi e parziali del progetto di introduzione del telelavoro (qualitativi e quantitativi)	Riduzione dell'arretrato di x unità (anche in percentuale); aumento della produttività media dei singoli uffici calcolata mediante
Valutare in prima approssimazione i costi di massima del progetto	Direzione generale; Direzione strutture operative	Prima ipotesi dei costi di massima del progetto di telelavoro.	
Analizzare gli uffici territoriali in relazione ai processi operativi, carichi di lavoro e personale	Direzione generale; Direzione strutture operative	Mappa dei processi, del personale e dei carichi di lavoro previsti sul territorio	
Distribuire il telelavoro sui vari uffici	Direzione generale; Direzione strutture operative	Distribuzione del lavoro tra i vari uffici con definizione esatta di chi fa cosa e degli obiettivi quantitativi	Ufficio x esegue il lavoro per l'ufficio y con obiettivo di eseguire n....pratiche in un tempo determinato
Definire la struttura organizzativa periferica e le modalità di lavoro	Direzione generale; Direzione strutture operative	Pianificazione operativa dei processi e della struttura organizzativa che dovrà svolgere le attività in telelavoro	

segue

AZIONI	REFERENTI	RISULTATI	ESEMPI
Definire la struttura organizzativa centrale di coordinamento	Direzione generale	Pianificazione operativa delle modalità di coordinamento e della struttura centrale che dovrà coordinare le attività periferiche e gestire il progetto	
Definire le modalità di comunicazione tra la struttura centrale e quelle periferiche organizzativa centrale di coordinamento	Struttura centrale di coordinamento	Pianificazione operativa delle modalità di comunicazione tra la struttura centrale e quelle periferiche e tra le strutture periferiche	
Definire l'infrastruttura informatica e telematica necessaria anche in relazione alle caratteristiche della struttura esistente	Struttura centrale di coordinamento; Sistemi informativi	Progetto di implementazione della struttura informatica e telematica	
Pianificare le modalità operative per il telelavoro (flussi e compiti)	Struttura centrale di coordinamento	Piano delle azioni operative sui singoli processi comprendente i controlli e le verifiche di qualità e i rapporti codificati* tra le strutture territoriali	
			<i>*Per rapporti codificati si intendono le procedure operative che garantiscono i flussi di comunicazione di dati, documenti e, in generale, informazioni, tra le strutture</i>
Realizzare un cost-model di dettaglio	Direzione generale; Struttura centrale di coordinamento	Piano dei costi di dettaglio	
Realizzare un progetto pilota	Direzione generale	Verifiche delle fasi realizzative del progetto e risposta alle eventuali criticità emerse	

## **ASPETTI DI CARATTERE NORMATIVO E SINDACALE**

### **L'esperienza dell'Agenzia del Territorio**

Il processo analizzato, consistente nel trasferire l'elaborazione di pratiche arretrate, accumulate in sedi con scarsità di personale, presso altre sedi con una più favorevole dotazione di personale e un arretrato minore (o nullo), può rientrare concettualmente nella categoria del lavoro a distanza ma presenta tuttavia caratteristiche particolari in virtù delle quali la disciplina (contrattuale e regolamentare) specificamente prevista per il lavoro a distanza o telelavoro in base alla normativa vigente può essere considerata ad essa applicabile solo al verificarsi di alcune precise condizioni.

Le particolarità dell'esperienza dell'Agenzia del Territorio vanno pertanto evidenziate e isolate quando si intenda prenderla a riferimento per la definizione di un modello gestionale che abbia caratteri di maggiore generalità così da poter essere trasferito in contesti diversi. Sarà inoltre utile esaminare in che misura risponda ai requisiti e alle caratteristiche individuate in seno alla normativa vigente in materia di telelavoro dal punto di vista della relativa applicabilità.

### **La lavorazione di pratiche a distanza nell'esperienza dell'Agenzia del Territorio**

Le particolarità dell'esperienza presa in esame possono essere ricondotte ai seguenti aspetti.

- Il personale coinvolto nel progetto è, per la maggior parte anche se in via non esaustiva, “fuori ruolo” con uno status particolare: si tratta di lavoratori provenienti dal bacino dei lavoratori socialmente utili (LSU) assunti “ope legis” con contratto a tempo determinato (rinnovato) allo scopo pre-

- cipuo di collaborare allo smaltimento dell'arretrato accumulato;
- All'interno del budget disponibile per la voce di salario accessorio destinata all'incentivazione della produttività sono stati ricavati, in accordo con le Organizzazioni Sindacali, specifici fondi per l'incentivazione del progetto;
  - L'obiettivo del progetto ha trovato una sanzione formale di carattere generale, sia politico (con l'adozione dei provvedimenti legislativi di assunzione del personale) che sindacale (con gli accordi sottoscritti) e ha potuto contare su un atteggiamento di collaborazione, orientato al merito delle soluzioni, da parte delle rappresentanze sindacali di azienda e di settore;
  - Le lavorazioni a distanza hanno ad oggetto materiale che, per vincolo di legge, non può essere affidato a terzi estranei alla Amministrazione né a sedi esterne ad essa e dunque non può essere dato né a service esterni né a postazioni esterne all'Amministrazione (sia pure in uso a personale interno).

In definitiva, anche per queste caratteristiche, l'esperienza non si prestava all'applicazione della normativa sul telelavoro, che non è stata di fatto presa in considerazione. In particolare, si deve tener presente che il progetto ha riguardato lo smaltimento di un arretrato accumulato pressoché in tutto il territorio nazionale (sia pure in misura diversa da sede a sede); in questo contesto, la lavorazione a distanza ha riguardato solo una parte di tale arretrato senza che fosse formalmente operabile una chiara distinzione rispetto all'insieme.

Infine, i fondi di incentivazione sono stati assegnati agli uffici in base a una misurazione dei risultati dell'attività che teneva, sì, conto in misura prevalente del progetto ma non era tuttavia destinato soltanto a quella fattispecie e sono stati distribuiti tra tutto il personale e non solo tra i lavoratori a tempo determinato applicati in via esclusiva al progetto.

## **Per una generalizzazione del modello organizzativo. Criticità da superare**

Nel momento in cui, a fronte di fenomeni di distribuzione squilibrata dei carichi di lavoro rispetto alla distribuzione di personale, ci si pone nell'ottica di adottare una soluzione di lavorazione a distanza delle pratiche, anche in base ad una valutazione positiva dell'esperienza dell'Agenzia del Territorio fin qui presa in esame, assumendo come ipotesi che la soluzione della lavorazione a distanza sia meno onerosa e più praticabile rispetto alla mobilità del personale, occorre adottare un punto di vista nel quale le caratteristiche specifiche del progetto "Anagrafe dei Beni Immobiliari" siano ricondotte alle condizioni, per così dire, di normalità.

Ciò significa, in primo luogo, assumere l'ipotesi che il personale impegnato nella sperimentazione del telelavoro abbia uno status "normale": dipendenti di ruolo, pienamente contrattualizzati.

In secondo luogo si devono prendere in considerazione casi di squilibrio "strutturale" e non solo temporaneo e eccezionale, come è stato il caso, per l'Agenzia del Territorio, dell'evento "speciale" identificabile nel condono edilizio.

In questo ambito di ipotesi, l'aspetto su cui soffermare l'attenzione, per i problemi che può sollevare, è quello del ricorso a qualche forma di incentivazione economica aggiuntiva per il personale cui viene affidato il compito di evadere a distanza l'arretrato in eccesso.

Se si parte dal presupposto che, nella generalità dei casi, debba trattarsi di personale di ruolo pienamente contrattualizzato, la possibilità di una remunerazione accessoria, sia pure connessa al progetto, deve essere considerata con molta cautela in quanto presenta numerosi aspetti di criticità e si presta dunque a possibili obiezioni e controindicazioni degne di attenzione.

D'altra parte è pur vero che per il personale della sede cui viene attribuito l'onere dello smaltimento di arretrato altrui – un onere “eccedente” rispetto al normale disbrigo delle pratiche di competenza svolto fino a quel momento – accettare un tale aggravio senza contropartite specifiche significa, insieme con un maggior carico di lavoro, il riconoscimento implicito di uno scarso rendimento – o comunque di una produttività sub-ottimale – per il passato. Ciò che rappresenta, in aggiunta all'appesantimento delle condizioni di lavoro, anche una lesione di immagine, o se si vuole una “diminutio”.

Si deve però considerare che, se non per questi ultimi aspetti di “dignità” o di principio, il ricorso all'incentivazione non è risolutivo in quanto, per quelle che sono necessariamente le procedure di definizione degli obiettivi di rendimento, non modifica sostanzialmente il quadro delle convenienze in termini più strettamente di interesse.

Il meccanismo in base al quale sono stabilite le incentivazioni collegate alla produttività mal si presta, infatti, ad essere adottato nel caso di funzioni che abbiano una stabilità nel tempo come sarebbe la lavorazione a distanza applicata allo smaltimento di arretrato, non solo come metodo “una tantum” ma come soluzione ordinaria agli squilibri nella distribuzione del personale. In quei casi, l'incentivazione di produttività tende a rendere normale – e punto di riferimento per gli obiettivi da fissare per il tempo successivo – il risultato che si raggiunge in un determinato periodo (in genere annuale); con questo, l'aggravio ulteriore per le sedi “destinatari” (pur meglio dotate di personale) tenderebbe rapidamente ad essere acquisito come ordinario e perciò tale da non poter più produrre benefici accessori.

Non si vuole con ciò affermare che un tale funzionamento sia inevitabile e in qualche modo automatico, al punto da rendere inutilizzabile qualunque forma di incentivazione economica del personale coinvolto. Al contrario, possono essere definiti accordi di valenza poliennale, per evitare il ricalcolo successivo degli obiettivi; senza contare che, il parametro generalmente adottato essendo quello delle medie annuali nazionali, più facilmente rilevabili negli Enti organizzati in modo molto omogeneo sul territorio nazionale, con ciò si attenuano per la singola sede gli effetti “indesiderati” (nell'ottica del lavoratore destinatario degli incentivi) di un incremento di produttività, o di efficacia, che avesse conseguito in una misura superiore alla media. Peraltro, le modalità di determinazione dei benefici economici legati al rendimento sono di norma oggetto di una trattativa sindacale serrata che rappresenta il fulcro della contrattazione decentrata, cosicché la difesa del “già acquisito” finisce per diventare una trincea da non abbandonare pena il rischio di una grave caduta di credibilità e di rappresentatività del sindacato aziendale e settoriale.

Pur con tutto ciò, vi è una naturale renitenza, da parte delle rappresentanze sindacali, a sottoscrivere accordi sugli obiettivi di produttività non soltanto quando siano considerati troppo elevati ma soprattutto nel caso in cui siano riferiti a lavorazioni “standard”, che si ripetono nel tempo in quanto rappresentano il normale compito istituzionale dell'Ente. Ciò a maggior ragione nelle situazioni di ridondanza di personale, o comunque nelle situazioni relativamente meno sguarnite.

Diverso ovviamente è il caso in cui sia coinvolto personale al di fuori dell'organico proprio dell'Ente, come è avvenuto per l'Agenzia del Territorio. Anche in questo caso tuttavia si è fatto riferimento a un obiettivo straordinario di smaltimento di arretrato, collocato entro un arco temporale definito, coerentemente con la filosofia del premio incentivante, tanto più in quanto per il personale a tempo determinato che vi è stato coinvolto esistono radicate aspettative di stabilizzazione che hanno trovato riconoscimenti positivi da parte dei vertici dell'Amministrazione.

### **Miur: una possibile soluzione. Aspetti sindacali e di gestione del personale**

Una possibile soluzione, consistente nel trasferire la ricostruzione delle carriere delle sedi con maggiore arretrato verso sedi dove questo non si verifica, si scontra con le obiezioni e le controindicazioni indicate in precedenza nel paragrafo "Per una generalizzazione del modello organizzativo. Criticità da superare".

Alcune di esse possono essere affrontate adottando forme di incentivazione dell'onere aggiuntivo per le sedi "destinatari" che prevedano una quantificazione preventiva del beneficio per pratica smaltita (dopo l'esaurimento, come è ovvio, delle pratiche "ordinarie") e una durata del progetto circoscritta entro un arco temporale ben determinato.

Resterebbe da superare in ogni caso, tra le altre criticità, quella data dal riferimento ai carichi di lavoro medi nazionali, un parametro dal quale appare difficile prescindere se si pensa, come in questo caso, ad un progetto di valenza nazionale (fondato su un accordo al medesimo livello). Pertanto, il beneficio per la sede destinataria, rapportato al carico di lavoro (pratiche evase per addetto) comprensivo dell'onere aggiuntivo non potrebbe non essere esteso a tutte le sedi che (in virtù di carichi tanto ordinari quanto straordinari) segnasse la medesima performance.

Se ci si limita dunque ad una soluzione di questo tipo, il progetto verrebbe a configurarsi come un classico smaltimento di arretrati con la caratteristica peculiare di contemplare la possibilità di una attribuzione delle pratiche da smaltire ad altre sedi. Ciò che dovrebbe configurare una sorta di asta per assegnare ("all'incanto" in questo caso sta per una forma convenzionale di trattativa interna tra i diversi CSA) le pratiche alle varie sedi. Quante più pratiche si ottengono, tanto più si innalza la performance della sede (pratiche per addetto) a obiettivo raggiunto, e quindi tanto maggiore è il beneficio accessorio che viene corrisposto al personale. In una sede di maggiore dettaglio potrebbero essere approfonditi alcuni aspetti problematici che la soluzione in ogni caso presenterebbe (uno per tutti: la soluzione sarebbe difficilmente compatibile con uno schema di incentivazione che non preveda nessuna forma di disincentivo per le situazioni sotto la media), ma si tratta pur sempre di una soluzione praticabile e per molti versi già ampiamente sperimentata nell'ambito di pubbliche amministrazioni.

Potrebbe tuttavia essere adottata in alternativa una soluzione che corrisponda a modalità organizzative e a procedure in virtù delle quali la forma della lavorazione a distanza sarebbe ricondotta entro un ambito di normalità e non di eccezionalità.

La soluzione consisterebbe nel costituire una sorta di "tele-centro" (ubicato indifferentemente presso l'una o l'altra sede o perfino in una sede ad hoc ma

pur sempre in un'area di quelle nelle quali è più forte la pressione occupazionale, ovvero più numerose le richieste di trasferimento) al quale attribuire la lavorazione a distanza dell'arretrato. L'erogazione delle prestazioni a distanza (dalla sede a beneficio della quale si effettuano) avverrebbe in base agli stessi criteri e parametri (mansionario, carichi di lavoro, ecc.) che valgono per l'insieme del personale.

Una tale soluzione si presenta decisamente come innovativa, anche se non mancano nell'ambito della pubblica amministrazione realtà che presentano analogie non secondarie con quella ipotizzata, alle quali si potrebbe quindi far riferimento per trarne indicazioni operative utili. Solo a titolo esemplificativo, chiarito che si tratta di strutture che non rientrano in alcun modo nell'ambito di applicazione della normativa sul telelavoro, possono essere richiamati i casi, da un lato, dei Centri delle Agenzie delle Entrate che, da una iniziale funzione essenzialmente di call center, vanno evolvendosi verso le caratteristiche di Uffici Relazioni con il Pubblico a distanza, sportello telematico e non soltanto telefonico, dall'altro dei Centri di Servizio nei quali viene concentrata la lavorazione delle dichiarazioni fiscali. Front-office nel primo caso, back-office (prevalentemente) nel secondo, ma avendo in comune la caratteristica di una lavorazione a distanza di carattere ordinario e non eccezionale.

Se si dovesse prendere in esame una tale soluzione ci si dovrebbe chiedere (a maggior ragione in caso di coabitazione, ma concettualmente può verificarsi anche in caso di sedi ad hoc) quale collocazione gerarchico funzionale scegliere per l'unità di telelavorazione. In altri termini, si deve decidere se il personale di una tale unità risponda al responsabile della sede (intesa come sede fisica o anche solo come sede geografica in senso amministrativo in caso di sedi autonome) dove effettua la lavorazione o a quello della sede per conto del quale la effettua.

Fermo restando che si debba dare per scontata in qualche misura, quale delle due soluzioni sia quella adottata, qualche forma di collaborazione e di corresponsabilità tra le due figure di vertice coinvolte, qualora si opti per una responsabilità in capo al titolare della sede per conto di cui si opera si ricadrà in tutto e per tutto in un classico caso di lavorazione a distanza (legge 16 giugno 98 n.191, art. 4, c. 1: "...effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro", da intendersi come la sede "dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato" alla luce del regolamento di attuazione, DPR 8 marzo 99 n. 70, art. 2) e dovranno essere perciò regolati gli aspetti relativi alle modalità organizzative: assegnazione alla sede ma anche diritto alla reintegrazione nella sede originaria, oneri di collegamento e manutenzione della postazione (che devono essere a carico dell'ufficio di assegnazione anziché della sede di attività, così come le responsabilità relative alla sicurezza), modalità di comunicazione con il contesto organizzativo in cui il dipendente opera; nonché quelli relativi alla verifica dell'adempimento della prestazione con i relativi vincoli (utilizzo esclusivo della postazione, regime di segretezza, procedure di identificazione e quant'altro).

Anche nell'altro caso, di assegnazione alla sede in cui si opera, pur non potendosi parlare in senso stretto di telelavoro, potranno tuttavia essere contemplate soluzioni regolamentari e clausole contrattuali tipiche del lavoro a distanza (in modo più accentuato quando vi sia separazione fisica tra le due sedi, eventualità che non è necessariamente da escludere nell'ambito di questa ipotesi di soluzione) pur in un quadro formale riconducibile essenzialmente a quello dei flussi di scambio di servizi tra unità distin-

te (localizzate in sedi diverse) di una medesima organizzazione produttiva.

Sarà questa, a maggior ragione, la chiave interpretativa da adottare nel caso in cui venga scelta la soluzione intermedia (apposite unità funzionali per la lavorazione a distanza sotto una responsabilità autonoma sia dalla sede di ubicazione sia da quella di destinazione del lavoratore). Va fatto rilevare come la dimensione dei problemi connessi a questa ipotesi organizzativa è tale da richiedere atti di rilevanza nazionale. Non è pertanto consigliabile – e per certi versi non è neppure ipotizzabile, se lo si considera dal punto di vista del quadro normativo, in quanto non rispondente ai criteri di correttezza amministrativa – che una tale soluzione possa essere adottata in base ad accordi locali (sia pure tra due o più sedi in una sorta di trading bilaterale). Resta piuttosto da vedere se non sia consigliabile – in questa ipotesi senza che in caso contrario si vada ad infrangere alcuna norma né si infrangano consuetudini consolidate all'interno del procedimento amministrativo – ricercare un accordo di carattere più generale (ad esempio a livello di comparto, se non in sede intercompartimentale). Questo ai fini sia di una maggiore efficacia ed esigibilità dell'eventuale accordo, sia di un più incisivo coinvolgimento delle parti sociali nella condivisione degli scopi ultimi dell'iniziativa, a vantaggio dell'efficacia dell'azione amministrativa. Nel quadro di una simile ipotesi di soluzione organizzativa anche le forme di incentivazione collegate alla produttività possono ben trovare applicazione ma devono essere considerate come una condizione aggiuntiva, analogamente a quanto avviene per tutto il personale, anziché come una condizione *sine qua non*.

Appare in ogni caso più congruo, nel momento in cui si ritenga di procedere a forme di incentivazione economica mirata a beneficio del personale coinvolto, il ricorso ad altri strumenti quali un inquadramento più favorevole, tenendo conto del fatto che l'evoluzione più recente della normativa contrattuale nel pubblico impiego ha arricchito la definizione classica dei profili e della mansioni con aspetti specificamente riferiti alla particolarità delle prestazioni, andando oltre una definizione astratta della professionalità.

Si noti infine come la soluzione ipotizzata (personale di ruolo, condizioni ordinarie, assegnazione a tele-centri) consenta di assimilare la fattispecie a uno dei casi contemplati dall'accordo quadro sul telelavoro, o a quelli contenuti nei contratti di comparto.

## **Ministero delle Infrastrutture: possibili soluzioni. Aspetti sindacali e di gestione del personale**

Qualora si adotti la soluzione di incentivare la funzione di Data Entry nelle sedi con maggiore arretrato si rientra nel normale caso di un progetto di incentivazione di produttività finalizzato allo smaltimento di arretrato. Anche in questo caso, così come in quello esaminato nella precedente sezione relativa al MIUR, è possibile immaginare modalità di attribuzione del Data Entry fuori sede, adottando una modalità che si avvicina concettualmente alla lavorazione a distanza, senza che si alteri tuttavia il quadro normativo e contrattuale di un progetto di smaltimento arretrati ordinario.

Diverso è invece il caso della istituzione di tele-centri cui assegnare in via ordinaria la funzione di Data Entry a distanza. Al di là del fatto che questa ipotesi possa scontrarsi con le obiezioni in precedenza avanzate alla luce delle precedenti esperienze di esternalizzazione della medesima funzione (ma in

questo caso si tratterebbe di una “esternalizzazione all’interno”), valgono comunque in proposito le considerazioni avanzate in premessa di questa sezione e, per il caso specifico, quelle esposte nella sezione relativa al MIUR.

### **Ministero di Grazie e Giustizia: aspetti sindacali e di gestione del personale**

La soluzione di assegnare la funzione di Data Entry nelle sedi con maggiore arretrato a centri “dedicati” con personale assunto con modalità di contratto a tempo o a progetto formato anche in modalità a distanza, presenta molte analogie con quella, già esaminata sia per il MIUR che per la Motorizzazione Civile, della costituzione di “tele-centri”. Tuttavia proprio la mancanza del tratto caratteristico dato dalla distanza, giacché si tratterebbe di centri funzionalmente autonomi (almeno in parte, in quanto affidati alla direzione di un cancelliere dell’ufficio da cui provengono le pratiche) ma fisicamente incardinati all’ufficio di appartenenza, fa sì che non sia riconducibile alla modalità di telelavoro in senso proprio e che non sia pertanto applicabile la relativa normativa. Inoltre, il fatto che non si tratti di personale a tempo indeterminato pienamente contrattualizzato fa sì che la soluzione possa rispondere esclusivamente a esigenze di carattere straordinario ma non possa in alcun modo supplire a squilibri strutturali, permanenti, nella distribuzione del personale.



## **APPENDICE 1**

### **ALTRI MODELLI DI TELELAVORO POTENZIALI, L'UTILIZZO DI TECNOLOGIE INFORMATICHE**

**Ministero delle Infrastrutture - Dipartimento Trasporti Marittimi  
e Navigazione: Certificazione e vita dei marittimi**

#### ***L'iter del lavoratore marittimo***

Il marittimo, prima di imbarcarsi per la prima volta, deve chiedere alla Capitaneria di porto l'iscrizione in matricola come gente di mare.

Sono previste tre categorie differenti a seconda del livello:

- 1<sup>a</sup> Personale di stato maggiore e di bassa forza addetto ai servizi di coperta, di macchina e in genere ai servizi tecnici di bordo;
- 2<sup>a</sup> Personale addetto ai servizi complementari di bordo;
- 3<sup>a</sup> Personale addetto al traffico locale e alla pesca costiera.

La gente di mare è iscritta in matricole. Il personale addetto ai servizi portuali e il personale tecnico delle costruzioni navali, sono iscritti in registri. Sia le matricole che i registri sono tenuti dagli uffici marittimi.

L'immatricolazione fra la gente di mare di 3<sup>a</sup> categoria si effettua con la qualifica di "mozzo per il traffico locale" o di "mozzo per la pesca costiera".

La gente di mare è munita di un libretto di navigazione conforme al modello approvato dal Ministero dei Trasporti e della Navigazione. È l'unico documento che abilita alla professione marittima. Per la gente di mare di 3<sup>a</sup> categoria tale abilitazione è limitata esclusivamente all'esercizio del traffico locale e della pesca costiera. Gli iscritti di 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> categoria possono esercitare anche le attività consentite agli iscritti della terza categoria.

Le matricole della gente di mare di 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> categoria sono tenute da tutte le Capitanerie di Porto e dagli Uffici Circondariali Marittimi autorizzati dal Ministro dei Trasporti e della Navigazione. Le matricole della gente di mare di 3<sup>a</sup> categoria sono tenute, invece, da tutti gli Uffici Marittimi, nonché dalle Delegazioni di Spiaggia e dagli uffici consolari autorizzati.

L'iscrizione comporta dunque l'apertura di un fascicolo personale (registro) e l'assegnazione di una matricola.

Il fascicolo personale resta sempre alla Capitaneria di porto d'origine.

Quando il marittimo si imbarca con lettera di assunzione della società armatrice, chiede alla Sua capitaneria di porto il libretto di imbarco individuale che resta sempre con sé per tutta la sua vita lavorativa.

Ad ogni imbarco successivo si reca all'ufficio Armamento e Spedizioni del porto di imbarco (e sbarco) e con il contratto dell'armatore viene iscritto nel ruolo equipaggio (librone) di una determinata nave.

Ad ogni imbarco l'ufficio Armamento e Spedizioni del porto relativo aggiorna il libretto di imbarco individuale: la procedura richiede inoltre l'invio, da parte dell'ufficio Armamento e Spedizione, alla Capitaneria di porto origine un fax con indicazioni dell'imbarco o sbarco del marittimo.

La Capitaneria di porto d'origine provvede ad aggiornare il fascicolo personale (registro).

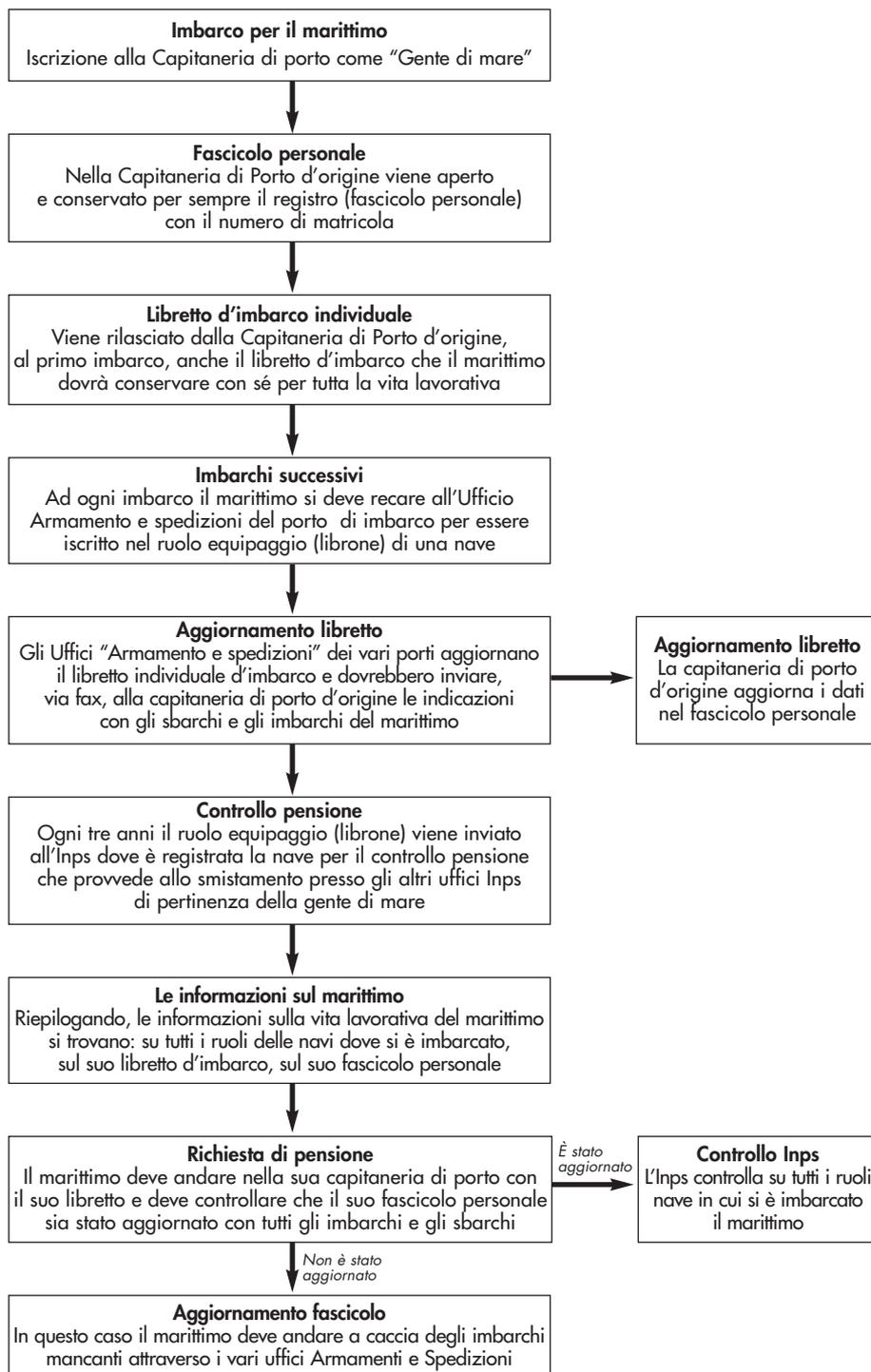
Il ruolo equipaggio di ogni singola nave è inviato ogni tre anni all'ufficio INPS, per il controllo pensione, dove è registrata la nave, l'ufficio INPS provvede per ciascuno dei lavoratori marittimi a smistare i dati agli uffici INPS di competenza di ogni marittimo.

Il fascicolo del marinaio, conservato presso la Capitaneria di porto di origine, viene successivamente aggiornato anche in occasione di passaggi di categoria o acquisizioni di certificazioni particolari. In pratica le informazioni relative alla vita di un marittimo sono sul suo libretto di imbarco, su tutti i ruoli nave nei quali si è imbarcati e, se correttamente aggiornato, sul suo fascicolo personale, documento fondamentale perché fa fede in occasione di richiesta di pensione. Quando il marittimo vuole richiedere la pensione, deve recarsi presso la sua Capitaneria di porto con il suo libretto di navigazione, la cui perdita comporterebbe un'estrema difficoltà nella raccolta dei dati necessari all'avvio della successiva pratica, e controlla il suo fascicolo personale che le informazioni riportate siano concordi con quelle registrate sul suo libretto.

Se i dati coincidono, il marittimo invia la documentazione all'INPS che, a sua volta, deve effettuare controlli su tutti i ruoli nave nei quali il marittimo è stato imbarcato.

In caso di presenza di dati discordanti occorre recuperarli indagando presso i relativi uffici Armamento e Spedizione degli imbarchi mancanti.

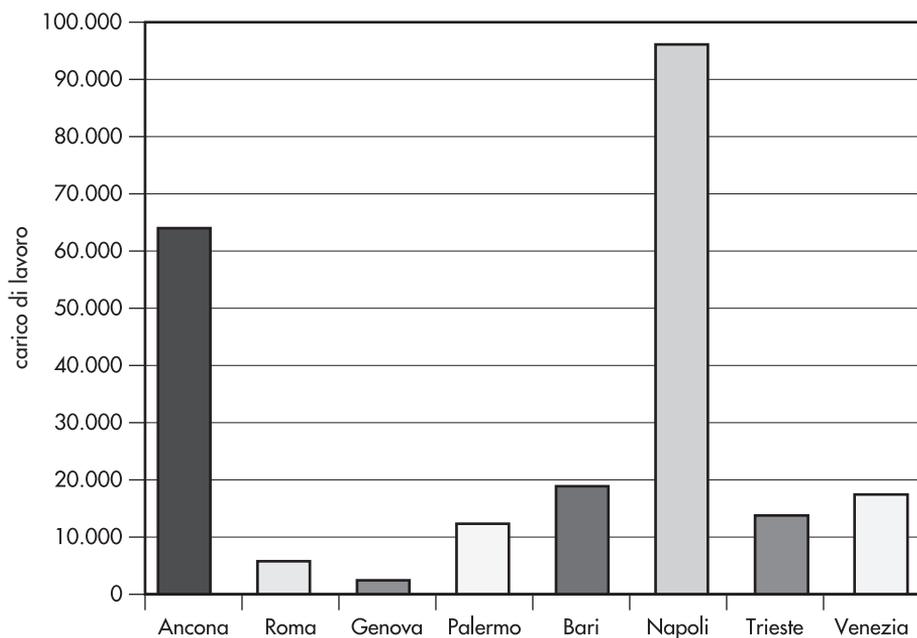
Una prassi opportuna, da parte del lavoratore marittimo, suggerisce l'invio di fotocopie autenticate del suo libretto al competente ufficio INPS almeno una volta ogni cinque anni.



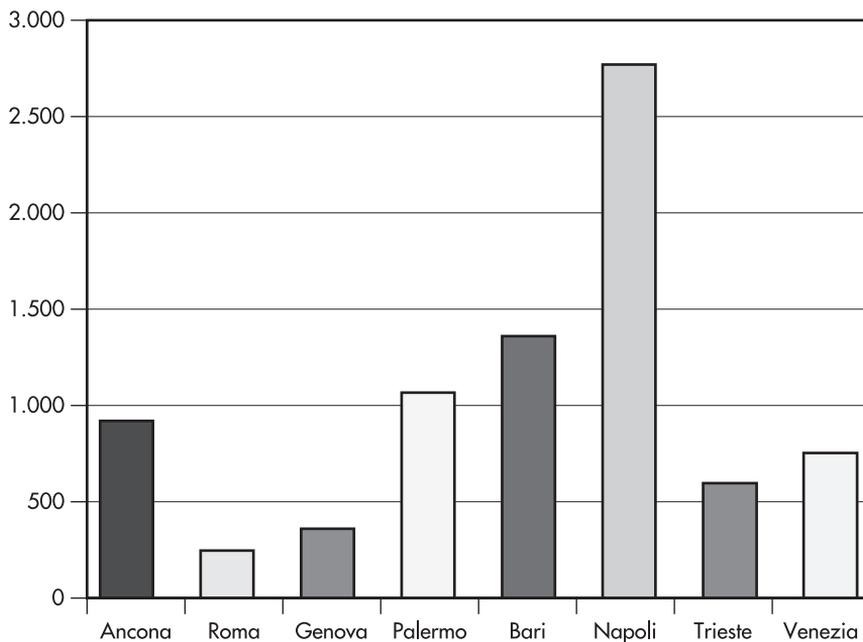
La ricerca presso le principali Capitanerie di porto italiane ha consentito di evidenziare alcuni dati riguardanti il numero complessivo delle immatricolazioni della gente di mare presenti<sup>1</sup>, il numero degli addetti alla gestione delle pratiche relative e una stima delle nuove immatricolazioni per anno.

GENTE DI MARE	PERSONALE EFFETTIVO	ORGANICO RICHIESTO	GENTE DI MARE IMMATR.	1CTG	2CTG	3CTG	POPOLAZ. RESIDENTE	RAPPORTO IMMATR. PERSONALE	STIMA NUOVE IMMATR. ANNUE
Ancona	1	4	64.000				448.473	64.000	922
Roma	3	2	17.260	12.700	1.670	2.890	3.700.424	5.753	248
Genova	10	10	25.000				878.082	2.500	360
Palermo	6	dato non previsto	74.133	61.069	6.430	6.634	1.235.923	12.356	1067
Bari	5	5	94.443	50.743	2.765	40.935	1.559.662	18.889	1360
Napoli	2	dato non previsto	192.355	117.440	11.615	63.300	3.059.196	96.178	2770
Trieste	3	3	41.499	32.007	4.361	5.131	242.235	13.833	598
Venezia	3	3	52.301				809.586	17.434	753
Totale	33		560.991				11.933.581	17.000	8.078

### RAPPORTO PERSONALE/IMMATRICOLAZIONI



1. I dati sulle immatricolazioni della gente di mare comprendono anche quelli relativi al personale non più in servizio (ca. il 20% del totale) e quelli relativi a cambiamenti di categoria (ca. il 15% del totale)



### ***Sistema per la informatizzazione delle matricole della gente di mare***

#### *Architettura del sistema*

Il Sistema per la “Informatizzazione delle matricole della Gente di Mare” è un sistema centralizzato composto da due sistemi distinti (per finalità e tecnologia) interconnessi.

Il *primo componente* è costituito dal sistema gestionale per la generazione dei dati operativi di primo livello; tali dati, oltre a costituire la base informativa gestionale, rappresentano anche la fonte per alimentare il sistema a valle, orientato a fornire le informazioni elaborate e finalizzate a supportare, in prima istanza, i processi decisionali del management dell’Amministrazione Centrale.

Il *secondo componente* del sistema è costituito dalla base dati formalizzata in una struttura Datawarehouse con il corredo di procedure automatizzate per l’attuazione dei processi di estrazione, trasformazione e caricamento (ETL ovvero Extract Transform Load) dei dati elementari (operativi) provenienti dalle sorgenti (Capitanerie) e da riversarsi nella banca dati di consultazione.

#### *Componente Gestionale*

Data la natura “web oriented” dell’applicazione, tutte le operazioni saranno effettuate su server centralizzati.

La piattaforma dovrà essere centralizzata e realizzata su tre strati principali.

Sul *primo strato* troviamo il database che ha il compito esclusivo di gesti-

re i dati (anche in termini transazionali). Inoltre, il database ha la funzione di repository per la gestione documentale.

Sul *secondo strato* troviamo tutta la logica applicativa gestita dall'Application Server che rappresenta anche l'unico punto di accesso al database (Web Server).

La profilazione degli utenti permetterà l'identificazione e la gestione dell'ambiente di competenza.

Il *terzo strato* rappresenta la logica di presentazione, ovvero il lato client, sul quale non deve essere richiesta l'installazione di alcun applicativo specifico, ad esclusione del Browser.

I collegamenti telematici tra i siti periferici (50 Capitanerie di Porto) ed il centro, dove risiedono i server, avverrà tramite la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA) con una banda trasmissiva pari a 512Kps (non dedicata), che probabilmente verrà estesa.

Si può dunque supporre che la soluzione sia da ricercare nell'implementazione di una rete con cui collegare i terminali posti negli Uffici armamento e nelle Capitanerie dei porti accessibile ai marinai e agli armatori delle navi (anche se, per le navi, non sarebbe avveniristico immaginare direttamente il collegamento in rete, stante lo sviluppo delle comunicazioni satellitari). Una soluzione proposta riguarda la possibilità, nel prossimo futuro, di attribuire al lavoratore marittimo un badge elettronico a partire dal suo primo imbarco.

Ciò consentirebbe la gestione dei dati di imbarco e sbarco in tempo reale, tuttavia rimarrebbero una serie di dati che completano le informazioni contenute nel registro di immatricolazione quali, ad esempio, quelli relativi agli aggiornamenti professionali, alle visite di controllo previste e ai passaggi di categoria, che dovrebbero essere trasferiti in ogni caso su supporto informatico attraverso un'attività di Data Entry.

Oltre a questi, l'attività di Data Entry dovrebbe comprendere anche le centinaia di migliaia di informazioni contenute in formato cartaceo presso i registri conservati nella Capitanerie di porto.

## **Ministero delle Infrastrutture - Uffici Provinciali della Motorizzazione controlli: attività ispettive e di controllo.**

Le ipotesi di applicazione di particolari modalità di telelavoro esclusivamente nell'ambito delle attività svolte dagli Uffici Periferici del DTT, già denominati Uffici Provinciali Della Motorizzazione Civile, è possibile non solo perché essi impiegano la gran parte delle risorse umane del Dipartimento ma anche perché il tipo di servizio svolto è destinato al cittadino comune: ciò è vero sia nel caso l'utente si rechi direttamente allo sportello, sia nel caso si serva di intermediari legalmente riconosciuti (Studi di consulenza automobilistica, Autoscuole).

L'implementazione di particolari modalità di telelavoro consentirebbero un'ottimizzazione dei processi ed un'erogazione dei servizi all'utente più immediata e puntuale.

Le attività che potrebbero essere svolte in modalità di telelavoro sono, oltre a quella del rilascio del Certificato di Approvazione dei veicoli sottoposti a visita e prova (contestualmente alla visita e prova stessa), le attività di inseri-

mento per via telematica dei dati dei veicoli di cui viene richiesta l'immatricolazione, la reimmatricolazione o il duplicato della carta di circolazione e l'inserimento dei dati dei candidati agli esami per il conseguimento della patente.

### ***Rilascio del certificato di approvazione***

È il documento che viene rilasciato dal tecnico con qualifica C1, C2 o C3 della Motorizzazione: il tecnico effettua la visita e prova di un veicolo, ad esempio, a seguito dell'allestimento di un autotelaio omologato oppure della trasformazione di un veicolo già circolante.

Il certificato viene stampato mediante procedura informatica gestita dal Centro Elaborazione Dati con sede a Roma in conseguenza dei dati inseriti dal tecnico stesso attraverso i terminali del Sistema Informativo della Motorizzazione SIMOT.

Poiché parte preponderante delle visite e prova viene effettuata presso le sedi degli allestitori di veicoli oppure presso le sedi messe a disposizione dai Comuni, in virtù di quanto previsto dalla L.870/86, ai fini dell'emissione immediata del Certificato sarebbe opportuno dotare di computer portatili i tecnici che si recano ad effettuare le visite e i controlli: i portatili dovranno avere la possibilità di collegamento con il CED da ciascuna sede operativa.

Il collegamento potrebbe avvenire molto semplicemente tramite WEB, con una procedura analoga a quella già utilizzata per quella relativa allo Sportello Telematico dell'Automobilista (STA).

Poiché il Certificato di Approvazione serve esclusivamente per consentire l'immatricolazione del veicolo presso un ufficio provinciale diverso da quello che ha effettuato la visita e prova si potrebbe arrivare, con l'introduzione della "firma elettronica", a non dover emettere più il documento cartaceo.

### ***Inserimento dei dati relativi alle formalità riguardanti i veicoli***

Le formalità riguardanti l'emissione delle carte di circolazione dei veicoli si svolgono attualmente con le seguenti modalità:

- Le prime immatricolazioni di autovetture ed autocarri di mcpc < 6 t e loro trasferimenti di proprietà possono essere effettuate indifferente-mente dagli U.P. della Motorizzazione, dagli U.P. del Pubblico Registro Automobilistico oppure dagli Studi di Consulenza Automobilistica autorizzati, tramite lo STA.

I dati che concorrono a comporre la documentazione necessaria alla circolazione ed alla proprietà dei veicoli vengono inseriti, tramite collegamento ad un apposito Portale WEB, rispettivamente nel CED Motorizzazione e nel CED Pubblico Registro Automobilistico, dai soggetti abilitati che consegnano contestualmente all'utente i documenti prodotti on-line e la relativa targa d'immatricolazione (parte preponderante delle formalità svolte con questa procedura sono, per ovvi motivi, appannaggio degli Studi di Consulenza Automobilistica).

- Le formalità riguardanti tutti gli altri veicoli vengono svolte in modo esclusivo dagli Uffici Provinciali della Motorizzazione.

Queste formalità, che consistono essenzialmente nell'inserimento dei dati dedotti dalle domande d'immatricolazione e dai documenti allegati, potrebbero essere effettuate dai dipendenti addetti in collegamento telematico dal proprio domicilio.

### ***Attività ispettive e di controllo***

Per quanto riguarda invece un'efficace svolgimento dei compiti di vigilanza sulle officine di autoriparazione, autorizzate ad effettuare le revisioni dei veicoli, previsto dall'art.80/10 del CDS, esistono principalmente criticità di carattere normativo, ovvero l'assenza di sanzioni intermedie, poiché la normativa prevede esclusivamente la revoca della concessione.

In assenza di sanzioni intermedie e a fronte di irregolarità non gravi quali, ad esempio, il temporaneo malfunzionamento di una strumentazione, le attività di controllo potrebbero essere caratterizzate da un atteggiamento eccessivamente rigido o eccessivamente elastico, dunque non sempre commisurabili alla realtà analizzata.

Oltre a ciò, l'attività di ispezione e controllo è condizionata dal vincolo del possesso della laurea in Ingegneria per i funzionari abilitati.

Questo vincolo non consente l'utilizzo di personale che, pur non avendo la laurea richiesta, ha spesso le competenze necessarie per un corretto svolgimento di questa particolare attività.

In tempi anche recenti, le organizzazioni sindacali hanno più volte sollecitato l'Amministrazione centrale ad abilitare alle attività di ispezione e controllo anche i dipendenti C1, pur essendosi dichiarata favorevole, l'Amministrazione non ha ancora attuato alcun processo che potesse abilitarli.

L'utilizzo della cosiddetta valigetta informatica da parte del personale abilitato alle attività di ispezione e controllo potrebbe consentire uno snellimento delle procedure di inserimento dati e di notifica delle sanzioni.

In questo modo, non dovendo il personale rientrare obbligatoriamente presso la sede per inserire i dati nel sistema, si potrebbero effettuare un numero certamente superiore di controlli e verifiche anche a fronte di un numero invariato di personale abilitato a disposizione.

### ***Costi e requisiti della valigetta informatica***

La valigetta informatica consente di effettuare le operazioni necessarie sia da postazioni fisse che mobili.

I requisiti di questo strumento sono di poter recepire informazioni in formato diverso, tra cui pagine scritte, immagini, video e suoni e di poter integrare queste informazioni con dei contenuti che possono essere presenti localmente o nella rete, ad esempio dei moduli o delle cartelle prefincate o dei questionari.

Una volta completato il lavoro di collazione deve essere possibile inviare il tutto ad un 'repository' di informazioni.

Per questo è necessario che la valigetta sia composta da un PC portatile (la soluzione del notebook è consigliabile per praticità rispetto a quella del PC) che abbia un comodo schermo da almeno 14" una memoria Ram da almeno 256 MB e un disco di almeno 20 GB.

Il PC portatile deve avere inoltre le seguenti caratteristiche:

- Deve essere corredato di un mouse esterno oltre che quello normalmente integrato;
- Deve avere a disposizione un modem interno ed il relativo cavetto per collegarsi ad un telefono analogico;
- Deve avere a disposizione una scheda di comunicazione wireless GPRS per dare una connettività anche in mobilità;
- Un collegamento wifi per poter beneficiare dell'imminente disponibilità di questa forma di comunicazione;

- Deve avere una porta a infrarossi o bluetooth per comunicazione con il cellulare o con la stampante.

Le periferiche necessarie sono:

- Stampante a getto di inchiostro portatile (la possibilità di connessione a infrarosso è ottimale);
- Scanner per acquisizione di documenti in formato leggibile (opzione);
- Webcam con microfono per effettuare videoconferenze o per raccogliere informazioni multimediali.

Il tutto deve essere alloggiato all'interno di una valigetta che sarà identificata con un logo e inventariata con il suo contenuto a livello centrale

Ad oggi esistono diverse soluzioni che possono andar bene e spaziano da 2.500 a 3.500 €

A titolo di esempio è disponibile un notebook modello COMPAQ N620 C corredato delle giuste interfacce, che unitamente ad una stampante a colori portatile a getto di inchiostro Deskjet 450Ci ed ad uno scanner piano Scanjet 5550c, una webcam Philips pro, ha un prezzo orientativo (a marzo 2004) di circa 3.500 € per un pezzo.

### ***Aspetti sindacali e di gestione del personale***

Ciascuna delle soluzioni qui prospettate (tele-lavorazione, attività ispettiva fuori sede in collegamento telematico, elaborazione pratiche a domicilio) rientra a pieno titolo nelle tipologie classificate come telelavoro dall'Accordo Quadro 23 marzo 2000. A ciascuna di esse potrebbero dunque applicarsi le previsioni di quello stesso accordo e del contratto di comparto.

Ai sensi di quel medesimo accordo quadro si renderebbe in ogni caso necessario procedere a una trattativa ulteriore in sede decentrata (di Motorizzazione Civile) per definire le specifiche di ogni singolo progetto, le condizioni applicabili e ogni altra eventuale forma di tutela o remunerazione.

## **Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca Scientifica: attività a favore degli alunni ospedalizzati**

Il MIUR ha promosso un'attività in modalità remota per lezioni a studenti ospedalizzati in reparti pediatrici dell'ospedale Pausillipon (NA), Umberto I (RM), Gaslini (GE), Molinette (TO) e il Salesi di Ancona.

### ***Innovazione tecnologica e scuola in ospedale***

La modalità prevede l'utilizzo della banda larga (ADSL) per video conferenze con le classi di appartenenza degli studenti, il servizio dovrebbe essere esteso a 65 ospedali nazionali a partire dall'anno prossimo.

La descrizione del progetto è stata fornita dal Dott. Alessandro Musumeci, Direttore Generale del Servizio per l'Automazione Informatica e l'Innovazione Tecnologica.

### ***Obiettivo dell'intervento***

L'obiettivo che, attraverso l'innovazione tecnologica, ci proponiamo di raggiungere è quello di assicurare all'alunno ospedalizzato una soddisfacente vita di relazione con la sua classe e con i suoi insegnanti, per consentirgli di prose-

guire l'apprendimento, offrendogli le stesse opportunità didattiche normalmente disponibili nella scuola. L'obiettivo del nostro intervento è offrirgli un aiuto concreto, tramite i docenti delle Scuole Polo inserite nella sperimentazione, con l'ausilio delle tecnologie più innovative.

### ***Le tecnologie attualmente disponibili***

Per la realizzazione del nostro progetto saranno disponibili Personal Computer (fissi o portatili) ubicati sia nella classe di provenienza dell'alunno, che nella struttura ospedaliera con collegamenti a larga banda ad Internet (da 1 a 10 Mb/sec) per consentire non solo la trasmissione di informazioni e di voce, ma anche del segnale video.

Vi è poi la possibilità di trasmettere nei due sensi (scuola-ospedale e viceversa) testi scritti e disegni tramite scanner e email, utilizzando reti senza fili "Wireless" che permettono l'uso dei portatili nel reparto, senza vincoli di nessun tipo.

Per quanto riguarda la tecnologia a Larga Banda si è orientati a convertire le linee ISDN in ADSL (50% entro il 2003, 70% entro il 2004)

Si pensa inoltre di utilizzare la fibra ottica ove possibile e di sperimentare tecnologie alternative quali Powerline-ENEL, satellite. Per il Wireless si pensa ad un cablaggio "leggero" delle scuole con tecnologia 802.11. Particolare interesse suscitano, per le necessità del settore, gli E-book.

### ***Le misure finanziarie-organizzative***

Per le scuole sono disponibili con la Circolare n. 114 del 24 ottobre 2002 stanziamenti per 81 mln € (in aggiunta ai 60 mln € 2001) per il cablaggio, il potenziamento parco PC e per l'acquisto di software didattico.

Per i docenti sono disponibili, nel nuovo Contratto Integrativo 2002/03, 35 mln € per autoaggiornamento, corsi di specializzazione universitaria (master, borse di ricerca etc.), acquisto di libri e software didattici e per canoni ADSL.

### ***Alcuni casi di rilievo***

Il 30 settembre 2002 è stato presentato il primo collegamento fra il Policlinico Umberto 1° di Roma, Istituto di Ematologia del Prof. Mandelli e la S.M.S. "Don Morosini" di Roma, per l'assistenza ad un alunno lungodegente.

Il 31 ottobre 2002, in seguito al terremoto del Molise, uno dei bambini feriti nel sisma è stato ricoverato presso l'ospedale "G. Salesi" di Ancona e ha potuto utilizzare un sistema di "Scuola in Ospedale" collegato con la S.M.S. "G.Pascoli" che già nell'anno scolastico 2000/2001 (maggio-giugno 2001) aveva effettuato 15 collegamenti durante la fase sperimentale con 62 bambini coinvolti.

Nell'anno scolastico 2001/2002 (ottobre 2001- gennaio 2002) la stessa scuola ha effettuato 39 collegamenti con 121 bambini coinvolti.

### ***Action Plan***

La sperimentazione, limitata per ora a cinque ospedali italiani dotati di collegamenti in banda larga, fra i quali l'ospedale "Pausilipon" di Napoli e il Gaslini di Genova, prevede la possibilità per i genitori di collegarsi al sistema per verificare l'apprendimento dei loro figli.

Molti i fornitori che si sono dichiarati disponibili ad installare le loro apparecchiature in alcuni ospedali a titolo gratuito. Fra questi Converge-HP (computer e stampanti-scanner), Intel (reti Wireless 802.11a - 5Ghz), Fastweb (banda larga), Aethra (telecamere).

***Aspetti sindacali e di gestione del personale***

Nel caso delle soluzioni qui prospettate appaiono senza dubbio applicabili forme di incentivazione del personale coinvolto nei progetti. La possibilità di attingere ai fondi di produttività appare rispondente sia alla lettera che allo spirito delle norme che ne regolano l'utilizzo. Non sembra tuttavia che si possa parlare specificamente di telelavoro, anche se singoli aspetti della normativa in materia – quali quelli relativi alla formazione, alla valutazione delle prestazioni e ai controlli – potrebbero essere presi in considerazione come applicabili al caso in esame. Appare opportuno, se si dovesse procedere secondo questa ipotesi di lavoro, che si proceda attraverso la stipula di un accordo sindacale al momento di procedere all'implementazione, così che il ricorso agli istituti tipici del telelavoro risulti inquadrato in una cornice regolamentare più solida sia sul piano formale che su quello pratico, dell'operatività, per il buon fine del progetto.



## CONCLUSIONI

Il livello di informatizzazione generale italiano, l'erogazione e la fruizione di servizi di e-government e l'utilizzazione degli strumenti tecnologici e di modalità di lavoro a distanza nel settore delle PP.AA. presentano segnali di crescita pur in una situazione caratterizzata dalla presenza di alcune criticità culturali e strutturali: questo aspetto è stato evidenziato anche dalla presente ricerca che ha riscontrato l'esistenza di realtà particolarmente interessanti sotto l'aspetto dell'innovazione tecnologica e dei processi ma che, paradossalmente, non sono altrettanto conosciute.

Tra le strutture analizzate, infatti, quella dell'Agenzia del Territorio rappresenta certamente la novità più interessante, sia per quanto riguarda l'aspetto qualitativo delle soluzioni implementate che per quello quantitativo, ovvero il numero del personale complessivamente utilizzato e il numero dei dati inseriti nei processi.

D'altro canto sono emersi dati che segnalano ritardi in alcuni settori, ritardi che presto potranno essere colmati grazie ai piani di intervento già predisposti.

Un altro aspetto che potrà condizionare il percorso di adeguamento delle infrastrutture informatiche e il loro utilizzo è costituito dai processi di profonda riorganizzazione che hanno interessato particolarmente due delle realtà analizzate: il Ministero delle Infrastrutture e quello dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Il modello di lavoro a distanza derivato dalle attività dell'Agenzia del Territorio prevede, per la sua applicazione, una serie di requisiti che potrebbero essere così riassunti:

- Presenza di strutture operative o gestionali locali distribuite sul territorio;
- Disequilibri di personale e di carichi di lavoro;
- Infrastruttura tecnologica centralizzata, possibilmente web oriented,

- con accessi locali non limitati;
- Attività collegate anche a scadenze periodiche;
- Attività di Data Entry qualificate.

L'applicazione di tale modello dovrebbe inoltre prevedere:

- Presenza di un forte coordinamento dell'attività a livello centrale;
- Pianificazione accurata degli obiettivi e dei carichi di lavoro;
- Forte coinvolgimento della dirigenza e del personale in genere per superare le resistenze psicologiche ed organizzative;
- Capacità di creare processi di lavoro interni in grado di comprendere la realtà dell'ufficio origine (visite pianificate, invio di materiale descrittivo ecc.);
- Adozione di un criterio informatico nello svolgimento dei processi lavorativi;
- Possibilità di svolgere adeguata attività di formazione interna.

Per quanto concerne l'Agenzia del Territorio, l'estensione dell'implementazione del modello di telelavoro alle attività ordinarie potrebbe favorire il processo di decentramento ai Comuni secondo quanto emerso dalle recenti indicazioni garantendo, tra l'altro, uniformità e sicurezza della complessità dei dati che compongono l'Anagrafe Immobiliare Italiana.

Oltre a ciò, l'applicazione del modello alle attività ordinarie garantirebbe un incremento generale della produttività, grazie all'ottimizzazione delle risorse e dei processi, e una migliore qualità dei servizi erogati.

Il tutto a fronte di costi aggiuntivi limitati all'adeguamento già previsto della rete e dell'architettura del sistema.

L'analisi ha consentito l'individuazione di alcune realtà all'interno delle Amministrazioni indagate sulle quali potrebbe essere possibile adeguare ed implementare il modello derivato dall'Agenzia del Territorio:

- MIUR – Attività a scadenze periodiche e trattamento giuridico;
- Ministero Infrastrutture – Uffici provinciali della Motorizzazione Civile;
- Ministero della Giustizia – Il Casellario Giudiziario;

Tutte e tre queste realtà hanno i requisiti indicati dal modello e posseggono le caratteristiche fondamentali per la sua applicazione.

Ma perché l'implementazione del modello risulti davvero efficace è necessario che le indicazioni di progetto tengano conto dell'analisi dei principali driver utilizzati dalla presente ricerca e che dovrebbero costituire la base per ricerche di tipo quantitativo estendibili ad altre realtà:

- 1 Uffici dislocati sul territorio;
- 2 Distribuzione di personale sul territorio;
- 3 Strutture organizzative e variabilità sul territorio;
- 4 Variabilità dei processi di lavoro sul territorio;
- 5 Caratteristiche delle figure professionali interessate in relazione ai processi di lavoro;
- 6 Leve per il governo dei processi nei singoli uffici;
- 7 Leve per il governo dei singoli uffici da parte dell'amministrazione centrale;
- 8 Processi "tipo";
- 9 Specificità locali dei singoli processi;

- 10 Criticità attuali nell'applicazione dei processi;
- 11 Presenza di arretrato nei processi individuati;
- 12 Fattori (normativi, sociali economici) che, oggi, spingono verso l'efficienza dei processi tipo;
- 13 Costi;
- 14 Sistemi informatici e telematici esistenti (architettura, caratteristiche e piani di sviluppo);
- 15 Vincoli (strutturali, organizzativi, e di competenze) per l'accesso ai sistemi;

Per quanto concerne i costi, la maggior parte di questi dovranno essere assorbiti dagli investimenti previsti per l'aggiornamento dei sistemi e delle reti informatiche, conditio sine qua non è possibile implementare qualsivoglia modello di telelavoro.

Sotto questo specifico aspetto, il Miur ha a disposizione un rete che consentirebbe agevolmente l'implementazione del modello studiato.

Si rende invece necessario un aggiornamento del sistema per quanto concerne le attività degli Uffici provinciali della Motorizzazione Civile: per questo caso specifico, tuttavia, è ipotizzabile l'adozione di soluzioni modulari, che possano cioè interessare inizialmente quegli uffici che presentino maggiori criticità dal punto di vista dei carichi di lavoro arretrato, ciò dovrebbe consentire un'ottimizzazione dei costi di investimento, calcolati sulle reali esigenze della struttura in relazione a quelli affrontati dall'ufficio provinciale di Milano.

Infine, per quanto concerne le attività di aggiornamento delle schede del casellario Giudiziario, il piano triennale del Ministero per l'informatizzazione garantisce le infrastrutture necessarie allo svolgimento di quelle attività, anche considerando il fatto che tali attività potrebbero essere svolte da gruppi di lavoro allocati all'interno di strutture distrettuali.

I costi relativi alla formazione del personale possono essere ridotti se verranno utilizzate modalità a cascata, ovvero dall'alto verso il basso, che prevedano modalità di affiancamento del personale.

In ogni caso, perché il progetto di implementazione sia corretto ed equilibrato anche sotto l'aspetto della formazione, il costo di tale attività non dovrebbe incidere sul totale dei costi in una percentuale superiore al 10%.

Dal punto di vista normativo e sindacale la soluzione maggiormente pertinente prevede la costituzione di team di lavoro ricondotta entro un ambito di normalità e non di eccezionalità, una sorta di "telecentro" al quale attribuire la lavorazione a distanza dell'arretrato.

Questa soluzione ha aspetti decisamente innovativi, pur esistendo, all'interno delle PPAA., esempi analoghi a quello ipotizzato come, ad esempio i Centri delle Agenzie delle Entrate che svolgono contemporaneamente attività di front-office (informativo – URP) e di back-office (lavorazione delle dichiarazioni fiscali).

La ricerca fornisce indicazioni specifiche per ciascuna realtà in cui è stata ipotizzata l'implementazione del modello derivato dall'Agenzia del Territorio e particolare cura è stata riservata alle indicazioni inerenti le forme contrattuali e quelle di incentivazione del personale coinvolto.

Allo stesso modo sono state inserite indicazioni a riguardo anche per le altre modalità esaminate.

Ciascuna delle soluzioni prospettate (tele-lavorazione, attività ispettiva

fuori sede in collegamento telematico, elaborazione pratiche a domicilio) rientra a pieno titolo nelle tipologie classificate come telelavoro dall'Accordo Quadro 23 marzo 2000.

A ciascuna di esse potrebbero dunque applicarsi le previsioni di quello stesso accordo e del contratto di comparto, fermo restando che si renderebbe in ogni caso necessario procedere a una trattativa ulteriore presso le sedi decentrate (ad esempio gli uffici provinciali DTT - Motorizzazione Civile) per definire le specifiche di ogni singolo progetto, le condizioni applicabili e ogni altra eventuale forma di tutela o remunerazione.

Sono state analizzate inoltre alcune attività, non precisamente iscrivibili alla definizione di telelavoro ma che comunque utilizzano gli strumenti informatici nel loro svolgimento, quali i servizi sperimentati dal Miur per alunni ospedalizzati o le procedure di inserimento di alcune pratiche da parte dell'ufficio provinciale di Milano del DTT (Motorizzazione Civile).

Proprio queste ultime rientrano in una logica di estremo interesse perché derivata dalle modalità di interazione praticate da diversi anni all'interno delle cosiddette community virtuali, ovvero i gruppi di utenti (spesso assai numerosi) che utilizzano servizi on line offerti da aziende o enti pubblici.

Se infatti il coinvolgimento degli utenti permette un incremento e un aggiornamento costante dei contenuti di un sito è altrettanto vero che lo sviluppo dei servizi on line nel settore della PPAA. potrebbe consentire un'ottimizzazione di molti dei processi operativi e gestionali di quel settore.

Un caso emblematico, a questo proposito, è quello dell'inserimento diretto, attraverso la modulistica on line presente nel sito web del Miur, delle domande di supplenza per il personale docente non di ruolo: i dati aggiornati evidenziano il fatto che circa il 25% del totale delle domande di supplenza sono state inoltrate attraverso questo mezzo, ciò ha evidentemente comportato un alleggerimento dei carichi di lavoro del personale addetto, poiché quei dati, correttamente aggregati, sono stati inseriti direttamente nel sistema dall'utente e non hanno necessitato di una trascrizione su supporto informatico da parte del personale.

Le ipotesi di applicazione di modalità di telelavoro domiciliare non hanno trovato un eccessivo riscontro nello studio perché non pienamente rispondenti agli obiettivi della ricerca: oltre ad avere costi elevati di implementazione, questa modalità non può ancora avere un impatto sull'organizzazione e sulle gestione dei processi tale da rispondere alle esigenze evidenziate nell'analisi delle strutture oggetto della ricerca.

Le sperimentazioni condotte negli ultimi anni all'interno delle PPAA. centrali e locali, infatti, pur avendo evidenziato un incremento medio della produttività di circa il 10%, hanno riguardato una casistica alquanto ridotta (da un'unica unità coinvolta fino al massimo di tre per sperimentazione) e limitata a ruoli e mansioni medio alte.

I benefici che potrebbero invece produrre le implementazioni suggerite dal presente studio del modello derivato dall'Agenzia del Territorio sono così riassumibili:

- Efficace risposta ai fabbisogni derivati da disequilibri di personale con conseguente riduzione dei costi relativi ai processi di mobilità del personale;
- Definizione degli obiettivi e redistribuzione dei carichi di lavoro;
- Incremento della produttività;
- Incremento del potenziale di erogazione dei servizi on line e off line all'utenza;

- Ottimizzazione dei tempi di lavorazione dei processi (anche grazie all'adozione di criteri informatici);
- Incremento dell'autonomia decisionale e operativa del personale coinvolto.

Tale modello potrebbe essere implementato anche in strutture non appartenenti alle Amministrazioni oggetto del presente studio.

A questo proposito si è ritenuto necessario fornire linee guida utili per le Amministrazioni che vogliono analizzare le condizioni necessarie per la sua implementazione: queste contengono le indicazioni sui principali parametri (organizzativi, infrastrutturali, normativi), le principali azioni e le condizioni necessarie ad un'attendibile analisi di fattibilità,

Oltre a ciò le linee guida suggeriscono le attività che l'Amministrazione dovrebbe intraprendere per ideare e gestire un progetto di implementazione adeguato e coerente nonché i conseguenti risultati ottenibili da ogni singola azione intrapresa.



## **ALLEGATI**



## ALLEGATO A BIBLIOGRAFIA SUL TELELAVORO

- |   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
| Autore: Cinzia Ciacia,<br>Patrizio Di Nicola,<br><b>Manuale sulle best<br/>practice del telelavoro</b> ,<br>Introduzione di Domenico<br>De Masi, Roma, Officina di<br>NEXT, 2001, pagine 68,<br>gratuito scaricabile<br>liberamente | Autore: Maria Luisa Felici,<br><b>Telelavoro oggi</b> ,<br>Edizioni EPC, 1997,<br>pag. 160   | Edizioni SEAM, 1999,<br>pag. 256 |
| Autore: Sergio Campo dall'Orto,<br>Massimo Gori,<br><b>Conoscere<br/>il telelavoro</b> ,<br>Milano Franco Angeli, 2000,<br>pagine 224   | Autore: Pietro Predieri, Antonio<br>Curti, Sandra Bonora,<br><b>Il Telelavoro - Futuro dei<br/>giovani e delle imprese</b> ,<br>Edizioni la Mandragora,<br>1997, pag. 96 |                                  |
| Autore: Paola Lassandro,<br><b>Il telelavoro<br/>nella residenza<br/>e nel terziario</b> ,<br>Gangemi Editore, 1999,<br>pag. 176  | Autore: Giampio Bracchi,<br>Sergio Campo dall'Orto<br><b>Progettare<br/>il telelavoro.<br/>Manuale per l'utilizzo</b> ,<br>Milano, FrancoAngeli, 1997,<br>pagine 201     |                                  |
| Autore: Patrizio Di Nicola,<br><b>Il nuovo manuale<br/>del telelavoro -<br/>Nuovi modi di lavorare<br/>nella Società<br/>dell'Informazione</b> ,  | Autore: Luigi Faccini,<br><b>Cercare il lavoro<br/>in internet</b> ,<br>Milano, FrancoAngeli, 1998,<br>pp. 224<br>Collana: Trend/ Le guide<br>in un mondo che cambia     |                                  |

- AA. VV.: **Comunicare in rete. I linguaggi e le regole**, Quaderni di sociologia, Rosenberg & Sellier, n.13, 1997
- Autore: Franco Angeli, **Telelavoro: i miti e le prospettive concrete per l'Italia**, CEIIL-O'GROUP, 1989
- AA.VV.: **Speciale Telelavoro**, NT - Notiziario del Lavoro, (rivista della Telecom Italia), n.81 novembre 1996
- Autore: Cinzia Ciacia, Patrizio Di Nicola, **Il telelavoro. Aspetti organizzativi e psicologici**, Chiesa E., Ceiil, 1995
- AA.VV.: **Lavoro. Telematica. Progresso** [numero speciale della rivista Telema dedicata al telelavoro], Telema, n.2, Autunno, 1995
- Autore: Ciborra C., **Lavorare assieme**, Etaslibri, 1996
- AA.VV.: **Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni. Profili tecnici, organizzativi e lavoristici** [Atti del seminario tenuto a Milano il 15/3/95], Assicredito, Roma, 1995
- Edit Coop: Commissione Europea, **Rapporto sul telelavoro in Europa**, Telework 98, 1998
- AA.VV.: **Telelavoro, tutelutela**, Meta Edizioni, 1996
- Editore: Commissione Europea, **Vivere e Lavorare nella società dell'informazione: priorità alla dimensione umana**, Libro Verde, Bruxelles, 1996
- Autore: Bianco M. L., **Sentieri di innovazione organizzativa: come è stato progettato un esperimento di telelavoro**, Rassegna Italiana di Sociologia, n. 1, 1990
- Editore: Comune di Roma-ECTF Italia, **Sperimentando oggi il lavoro di domani**, 1997
- Autore: Boitano A., **Guida al telelavoro mobile**, Mondadori Informatica, 1996
- Autore: De Luca Tamajo R., Imperiali D'Addilitto R., Pisani C., Romei R., **Nuove tecnologie e tutela della riservatezza dei lavoratori**, Giuffrè, 1988
- Autore: Di Martino Vittorio, **Dal telelavoro al posto di lavoro flessibile**, Industria e Sindacato, n.2, Febbraio, 1995
- Autore: Borgna P., Ceri P., Faiilla A., **Telelavoro in movimento**, Etaslibri, 1996
- Autore: Di Martino Vittorio, **Il telelavoro: la dimensione internazionale**, Personale e Lavoro, n.352, 1992
- Autore: Bracchi G., Campo dall'orto S., **Progettare il telelavoro**, Franco Angeli, 1997
- Editore: Franco Angeli, **Telelavoro**, CEIIL (Centro Europeo Informazione, Informatica, Lavoro), 1989
- Autore: Di Nicola P., **Il nuovo manuale del telelavoro**, Edizioni Seam, 1999

- Autore: Di Nicola P., Russo P., Curti A.,  
**Telelavoro. Tra legge e contratto**, Ediesse, 1998
- Autore: Ettighoffer D.,  
**L'impresa virtuale**, Muzzio, 1993
- Autore: Fortunati L.,  
**Telecomunicando in Europa**, Franco Angeli, 1998
- Autore: Gaeta L.,  
**Lavoro a distanza e subordinazione**, Esi, 1993
- Autore: Gaeta L., Manacorda P., Rizzo R.,  
**Telelavoro: l'ufficio a distanza**, Ediesse, 1995
- Autore: Gaeta L., Pascucci P., Poti U.,  
**Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni**, Il Sole 24Ore, 1999
- Autore: Gaeta L., Pascucci P.,  
**Telelavoro e diritto**, Giappichelli Editore, 1998
- Autore: Grasso B.,  
**Il Telelavoro. Lavoreremo tutti a casa?**, Edizioni dal Sud, 1986
- Autore: Henny E., Marmo A.R.,  
**Lavorare in affitto**, Franco Angeli/Trend, 1999
- Autore: Ichino P.,  
**Telelavoro: quale contratto**, Diritto e pratica del lavoro - serie oro, 1991, n.4
- Autore: Mannino Contin G.,  
**La solitudine tecnologica**, Sellerio, 1999
- Autore: **Parisini V., Telelavoro: manuale di analisi e telesopravvivenza**, 1998
- Editore: Rapporto Bangemann,  
**L'Europa e la società dell'informazione globale**, Raccomandazioni al Consiglio Europeo, Bruxelles, 1994
- Autore: Rizzo R.,  
**Prime esperienze italiane di telelavoro**, Mondadori Informatica, 1997
- Editore: S3 Acta,  
**Il telelavoro nell'ENPACL**, TeleConsul, 1997
- Autore: Scajola S.,  
**Il telelavoro**, Edizioni Lavoro, 1998
- Autore: Scarpitti G., Zingarelli D.,  
**Il telelavoro. Teorie e applicazioni**, Franco Angeli, 1993
- Autore: Zurla P.,  
**Telelavoro e Pubblica Amministrazione**, Franco Angeli, 1998
- Autore: Edoardo Barusso,  
**Selezione e carriera del personale: procedure, requisiti, progressione interna, area quadri, contratti a tempo determinato, telelavoro, lavoro interinale, formazione e lavoro.**, Giuffrè, 1999, 363 p.
- Autore: Edoardo Barusso,  
**Selezione e carriera del personale: procedure, requisiti, progressione interna, area quadri, contratti a tempo determinato, telelavoro, lavoro interinale, formazione e lavoro**, Giuffrè, 2002, 525 p.

- Autore: Bezzi,  
***Il lavoro flessibile: part-time, telelavoro, lavoro interinale, rapporti a tempo determinato, incarichi fiduciari: altri strumenti flessibili di lavoro e di organizzazione: problemi e casi pratici***  
Giuffrè, 2002, 608 p.
- Autore: Sergio Campo dall'Orto,  
Massimo Gori,  
***Conoscere il telelavoro: caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo***  
Angeli, 2000, 224 p.
- Autore: Andy Cavallini,  
***Guida al telelavoro***  
Jackson libri, 1997, 162 p.
- Autore: Michele Miguidi,  
***Il lavoro flessibile negli Enti locali: part-time, telelavoro, lavoro interinale, tempo determinato, incarichi fiduciari, uffici convenzionati, rapporti formativi ed altre forme contrattuali ...***,  
ICA, 2000, 367 p.
- Autore: Paolo Zurla,  
***Telelavoro e pubblica amministrazione***  
Angeli, 1999, 223 p.
- Autore: Patrizio Di Nicola  
***Il nuovo manuale del telelavoro***  
Edizioni SEAM - 1999 -  
275 p.
- AA.VV.: ***Il telelavoro***,  
in: "Lavoro Informazione",  
n. 1/2000
- Autore: Cassano G.,  
Lopatriello Stefania,  
***Il telelavoro aspetti giuridici e sociologici***,  
Simone, 1999
- Autore: Gaeta L.,  
***Il regolamento sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni***,  
in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*,  
1999
- Autore: Scarpitti G. - Zingarelli D.,  
***Il telelavoro. Teorie e applicazioni***,  
Milano 1999
- Autore: Chieco P.,  
***Telelavoro e statuto dei lavoratori***,  
in *Lavoro informazione*,  
1999
- Autore: Cornacchia M.,  
***Le reti di telecomunicazione***,  
in *Il telelavoro. Teorie e applicazioni*,  
a cura di G. Scarpitti,  
D. Zingarelli,  
Milano 1999
- Autore: Gaeta L.,  
***Il regolamento sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni***,  
in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*,  
1999
- Autore: Gaeta L., Pascucci P.,  
Poti U.,  
***Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni***,  
Edizioni Il Sole 24 Ore,  
Milano, 1999
- Autore: Gori M., S. Campo dall'Orto,  
***Conoscere il telelavoro: caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo***,  
Milano, Angeli, 2000

## **ALLEGATO B PRINCIPALE NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

**Legge 16 giugno 1998, n. 191**

**“Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica”.**

Collegato alla legge di Bilancio dello Stato per l'anno 1998

*pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 142 del 20 giugno 1998 -  
Supplemento Ordinario n. 110*

### **Art. 4.**

*(Telelavoro)*

1. Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.
2. I dipendenti possono essere reintegrati, a richiesta, nella sede di lavoro originaria.

3. Con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono disciplinate le modalità organizzative per l'attuazione del comma 1 del presente articolo, ivi comprese quelle per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa, e le eventuali abrogazioni di norme incompatibili. Le singole amministrazioni adeguano i propri ordinamenti ed adottano le misure organizzative volte al conseguimento degli obiettivi di cui al presente articolo.
4. Nella materia di cui al presente articolo le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano provvedono con proprie leggi.
5. La contrattazione collettiva, in relazione alle diverse tipologie del lavoro a distanza, adegua alle specifiche modalità della prestazione la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro dei dipendenti interessati. Forme sperimentali di telelavoro possono essere in ogni caso avviate dalle amministrazioni interessate, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, dandone comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica.

### **D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70**

#### **Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della L. 16 giugno 1998, n. 191**

#### IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Visto l'articolo 87, quinto comma, della Costituzione;

Visto l'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400;

Visto l'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191, il quale prevede che, con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, sentita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della legge n. 191 del 1998, sono disciplinate le modalità organizzative per l'attuazione del comma 1 del medesimo articolo 4, ivi comprese quelle per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa e le eventuali abrogazioni di norme incompatibili;

Visto il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 1998, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 269 del 17 novembre 1998, con il quale sono state conferite al Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri le funzioni di coordinamento delle attività, anche di carattere normativo, inerenti all'attuazione

della L. 15 marzo 1997, n. 59, della L. 15 maggio 1997, n. 127, e della L. 16 giugno 1998, n. 191;

Sentita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione;

Udito il parere del Consiglio di Stato, espresso dalla sezione consultiva per gli atti normativi nell'adunanza del 25 gennaio 1999;

Vista la deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 25 febbraio 1999; Sulla proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con i Ministri per la funzione pubblica e del lavoro e della previdenza sociale;

Emana il seguente regolamento:

### **Art. 1** **Finalità**

1. Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, così come previsto dall'articolo 4, comma 1, della legge 16 giugno 1998, n. 191, secondo le modalità organizzative disciplinate nel presente decreto.
2. Le singole amministrazioni adeguano i propri ordinamenti ed adottano le misure organizzative coerenti con le disposizioni di cui al presente decreto. 3. Restano salve le competenze legislative delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano, previste dall'articolo 4, comma 4, della legge n. 191 del 1998.

### **Art. 2** **Definizioni**

Ai fini del presente decreto s'intende: *a)* per "lavoro a distanza" l'attività di telelavoro svolta in conformità alle disposizioni del presente decreto; *b)* per "telelavoro" la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce; *c)* per "sede di lavoro" quella dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

### **Art. 3** **Progetti di telelavoro**

1. Nell'ambito degli obiettivi fissati annualmente, l'organo di governo di ciascuna amministrazione, sulla base delle proposte dei responsabili degli uffici dirigenziali generali o equiparati, individua gli obiettivi raggiungibili mediante il ricorso a forme di telelavoro, destinando apposite risorse per il suo svolgimento.

2. Il ricorso a forme di telelavoro avviene sulla base di un progetto generale in cui sono indicati: gli obiettivi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione secondo principi di ergonomia cognitiva, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi e le modalità di realizzazione, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative ove necessarie, nonché i costi e i benefici, diretti e indiretti.
3. Nell'ambito del progetto di cui al comma 2, le amministrazioni definiscono le modalità per razionalizzare e semplificare attività, procedimenti amministrativi e procedure informatiche, con l'obiettivo di migliorare l'organizzazione del lavoro, l'economicità e la qualità del servizio, considerando congiuntamente norme, organizzazione, tecnologie, risorse umane e finanziarie.
4. Il progetto definisce la tipologia, la durata, le metodologie didattiche, le risorse finanziarie degli interventi di formazione e di aggiornamento, anche al fine di sviluppare competenze atte ad assicurare capacità di evoluzione e di adattamento alle mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo.
5. Il progetto è approvato dal dirigente o dal responsabile dell'ufficio o servizio nel cui ambito si intendono avviare forme di telelavoro, d'intesa con il responsabile dei sistemi informativi, ove presente. Quando siano interessate più strutture, il progetto è approvato dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale od equiparato.
6. Il progetto può prevedere che il dirigente eserciti le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro.
7. Le amministrazioni pubbliche, mediante appositi accordi di programma, concordano forme di collaborazione volte alla comune utilizzazione di locali, infrastrutture e risorse.
8. Le forme di telelavoro di cui al presente decreto possono essere programmate, organizzate e gestite anche con soggetti terzi nel rispetto dei criteri generali di uniformità, garanzia e trasparenza.
9. Restano ferme le competenze affidate all'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione dal decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, e successive modificazioni.

#### **Art. 4**

##### **Assegnazione al telelavoro e reintegrazione nella sede originaria**

1. L'amministrazione assegna il dipendente al telelavoro sulla base di criteri previsti dalla contrattazione collettiva, che, fra l'altro, consentano di valorizzare i benefici sociali e personali del telelavoro.
2. La prestazione di telelavoro può effettuarsi nel domicilio del dipendente a condizione che sia ivi disponibile un ambiente di lavoro di cui l'amministrazione abbia preventivamente verificato la conformità alle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche.
3. Il dipendente addetto al telelavoro può richiedere per iscritto all'amministrazione di appartenenza di essere reintegrato nella

sede di lavoro originaria non prima che sia trascorso un congruo periodo di tempo fissato dal progetto di cui all'articolo 3.

### **Art. 5** **Postazione di telelavoro**

1. La postazione di telelavoro è il sistema tecnologico costituito da un insieme di apparecchiature e di programmi informatici, che consente lo svolgimento di attività di telelavoro.
2. La postazione di telelavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì la manutenzione e la gestione di sistemi di supporto per il dipendente ed i relativi costi.
3. I collegamenti telematici necessari per l'effettuazione della prestazione di telelavoro debbono essere attivati a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì tutte le spese di gestione e di manutenzione.
4. Sulla base di una specifica analisi dei rischi, l'amministrazione garantisce adeguati livelli di sicurezza delle comunicazioni tra la postazione di telelavoro ed il proprio sistema informativo.
5. La postazione di telelavoro può essere utilizzata esclusivamente per le attività inerenti al rapporto di lavoro.
5. Nell'ambito del progetto di cui all'articolo 3, le amministrazioni definiscono le modalità per assicurare adeguate comunicazioni con il contesto organizzativo nel quale il dipendente opera.

### **Art. 6** **Regole tecniche**

L'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione fissa le eventuali regole tecniche per il telelavoro, anche con riferimento alla rete unitaria delle pubbliche amministrazioni, alle tecnologie per l'identificazione, alle esigenze di adeguamento all'evoluzione scientifica e tecnologica ed alla tutela della sicurezza dei dati.

### **Art. 7** **Verifica dell'adempimento della prestazione**

1. Il progetto di cui all'articolo 3 determina i criteri, orientati ai risultati, per l'individuazione di parametri qualitativi e quantitativi delle prestazioni da svolgere mediante ricorso al telelavoro.
2. La verifica dell'adempimento della prestazione è effettuata dal dirigente, alla stregua dei predetti parametri.

### **Art. 8** **Trattamento economico e normativo**

La contrattazione collettiva, in relazione alle diverse forme di telelavoro, adegua alle specifiche modalità della prestazione la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro, garantendo in ogni caso un

trattamento equivalente a quello dei dipendenti impiegati nella sede di lavoro e, in particolare, una adeguata tutela della salute e della sicurezza del lavoro. La contrattazione collettiva definisce le modalità per l'accesso al domicilio del dipendente addetto al telelavoro dei soggetti aventi competenza in materia di salute, sicurezza e manutenzione.

**Art. 9**  
**Norma finale**

Le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, applicano le norme legislative, regolamentari e contrattuali in modo tale da favorire la progettazione, l'introduzione, l'organizzazione e la gestione di forme di telelavoro come regolate dal presente decreto.

**Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell' art. 4, comma 3, della Legge 16 giugno 1998, n. 191**

23 marzo 2000

**Art. 1  
Ambito di applicazione e durata**

1. Il presente accordo quadro si applica al personale dipendente delle pubbliche amministrazioni di cui all' articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

Considerato il carattere sperimentale dell'istituto, all'inizio del secondo biennio di applicazione le parti valuteranno l'opportunità di procedere ad eventuali modifiche o integrazioni anche sulla scorta delle valutazioni dell'Osservatorio di cui all' articolo 7.

**Art. 2  
Finalità e obiettivi del telelavoro**

1. Le parti convengono preliminarmente sul fatto che le potenzialità positive del telelavoro, sul piano sociale ed economico, necessitano di appropriate regole e strumenti idonei ad assicurare:

- alla pubblica amministrazione la concreta possibilità di avvalersi funzionalmente di tale forma di flessibilità lavorativa;
- al lavoratore di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro, che comunque salvaguardi in modo efficace il sistema di relazioni personali e collettive espressive delle sue legittime aspettative in termini di formazione e crescita professionale, senso di appartenenza e socializzazione, informazione e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovatori.

**Art. 3  
Relazioni sindacali**

1. Le relazioni sindacali si svolgono secondo criteri di responsabilità, correttezza, trasparenza e tempestività; gli istituti di partecipazione sindacale debbono essere attivati e conclusi in tempi strettamente congrui rispetto all'avvio e all'attuazione dei progetti.
2. Le Amministrazioni consultano preventivamente le OO.SS. sui contenuti dei progetti di cui all' art. 3 del DPR 8 marzo 1999, n. 70.
3. A livello di Amministrazione, la concertazione ha per oggetto le modalità di realizzazione dei progetti e l'ambito delle professionalità impiegate mediante il telelavoro.

La concertazione si svolge in appositi incontri che iniziano entro quarantotto ore dalla data di ricezione della richiesta.

Nella concertazione le parti verificano la possibilità di un accordo mediante un confronto che deve, comunque, concludersi entro il termine massimo di venti giorni dalla sua attivazione; dell'esito della concertazione è redatto verbale dal quale risultino le posizioni delle parti nelle materie oggetto della stessa.

4. A livello di Amministrazione, la contrattazione integrativa determina gli eventuali adattamenti della disciplina del rapporto di lavoro resi necessari dalle particolari condizioni della prestazione.

Nell'ambito di ciascun comparto, la contrattazione potrà disciplinare gli aspetti strettamente legati alle specificità del comparto e, in particolare:

- criteri generali per l'esatta individuazione del telelavoro rispetto ad altre forme di delocalizzazione;
- criteri generali per l'articolazione del tempo di lavoro e per la determinazione delle fasce di reperibilità telematica;
- forme di copertura assicurativa delle attrezzature in dotazione e del loro uso;
- iniziative di formazione legate alla specificità del comparto.

#### **Art. 4**

#### **Assegnazione ai progetti di telelavoro**

1. Nell'ambito dei progetti di telelavoro di cui all'art. 3 del DPR 8 marzo 1999, n. 70, l'Amministrazione procederà con le modalità previste dall'art. 4 dello stesso DPR n. 70 all'assegnazione a posizioni di telelavoro dei lavoratori che si siano dichiarati disponibili a ricoprire dette posizioni, alle condizioni previste dal progetto, con priorità per coloro che già svolgano le relative mansioni o abbiano esperienza lavorativa in mansioni analoghe a quelle richieste, tale da consentire di operare in autonomia nelle attività di competenza.
2. In caso di richieste superiori al numero delle posizioni l'Amministrazione utilizzerà i seguenti criteri di scelta:
  - situazioni di disabilità psico-fisiche tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro;
  - esigenze di cura di figli minori di 8 anni; esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi, debitamente certificate;
  - maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede.
3. L'assegnazione a progetti di telelavoro deve consentire al lavoratore pari opportunità, quanto a possibilità di carriera, di partecipazione a iniziative formative e di socializzazione rispetto ai lavoratori che operano in sede.
4. L'assegnazione a progetti di telelavoro non muta la natura del rapporto di lavoro in atto; tale assegnazione è revocabile a richiesta del lavoratore, quando sia trascorso il periodo di tempo indicato nel progetto e nel rispetto di ulteriori condizioni eventualmente previste nello stesso progetto (ad es.: che vi sia un sostituto), o d'ufficio da parte dell'amministrazione. In tale ultimo caso, la riassegnazione alla sede di lavoro originaria deve avvenire con modalità e in tempi compatibili con le esigenze del lavoratore, e comunque entro 10 giorni dalla richiesta, elevati a 20 giorni nel caso di cui al comma 2, lettera b), oppure nel termine previsto dal progetto.
5. In conformità all'articolo 3, comma 6, del citato DPR n. 70, il dirigente, sulla base di quanto previsto dal progetto, può esercitare le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro.

## Art. 5

### Postazione di lavoro e adempimenti dell'Amministrazione

1. Il telelavoro si realizza secondo le modalità previste dal progetto, quali lavoro a domicilio, lavoro mobile, decentrato in centri - satelliti, servizi in rete o altre forme flessibili anche miste, ivi comprese quelle in alternanza, comunque in luogo idoneo, dove sia tecnicamente possibile la prestazione "a distanza", diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.
2. Le spese per l'installazione e la manutenzione della postazione di telelavoro, che può essere utilizzata esclusivamente per le attività attinenti al rapporto di lavoro, sono a carico dell'amministrazione; sono, del pari, a carico dell'amministrazione le spese relative al mantenimento dei livelli di sicurezza. Le attrezzature informatiche, comunicative e strumentali, necessarie per lo svolgimento del telelavoro, vengono concesse in comodato gratuito al lavoratore per la durata del progetto. La contrattazione di comparto prevederà forme di copertura assicurativa delle attrezzature in dotazione e del loro uso.
3. Fermo restando che nessun dispositivo di controllo può essere attivato all'insaputa dei lavoratori, l'amministrazione è tenuta ad informare il lavoratore circa le modalità attraverso le quali avviene la valutazione del lavoro prestato. I dati raccolti per la valutazione della prestazione del lavoratore nel rispetto di tali modalità possono essere utilizzati ai fini dell'esercizio dei poteri datoriali.
4. Ciascun progetto prevederà la possibilità che siano disposti, con frequenza media da definirsi eventualmente nella contrattazione di comparto, rientri periodici del lavoratore presso la sede di lavoro.
5. L'amministrazione deve garantire che la prestazione di telelavoro si svolga in piena conformità con le normative vigenti in materia di ambiente, sicurezza e salute dei lavoratori. L'amministrazione è tenuta a fornire al lavoratore la formazione necessaria perché la prestazione di lavoro sia effettuata in condizioni di sicurezza per sé e per le persone che eventualmente vivono negli ambienti prossimi al suo spazio lavorativo.
6. Le amministrazioni, nell'ambito delle attività formative dedicate ai lavoratori, prevedono l'effettuazione di iniziative di formazione generale e specifica tendente a garantire un adeguato livello di professionalità e socializzazione per gli addetti al telelavoro. Specifiche iniziative formative saranno rivolte, altresì, ai dirigenti degli uffici e dei servizi nel cui ambito si svolgono attività di telelavoro.
7. Debbono essere assicurate forme di comunicazione tempestiva - ivi compreso l'utilizzo dell'e-mail - per rendere partecipe il lavoratore delle informazioni di carattere amministrativo più direttamente connesse con le sue legittime aspettative, come indicato nell' articolo 2, lettera b).

## Art. 6

### Diritti ed obblighi del lavoratore

1. Avendo riguardo agli obiettivi ed alle modalità attuative del progetto, allo scopo anche di valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e

dell'attività lavorativa, la prestazione del telelavoro è orientata a modelli innovativi di distribuzione dell'orario di lavoro, ferma restando la stessa quantità oraria globale prevista per il personale che presta la sua attività nella sede e secondo i criteri generali definiti ai sensi dell' articolo 3, comma 5, lettera b).

Eventuali brevi periodi di interruzione del circuito telematico o fermi macchina dovuti a guasti non imputabili al lavoratore saranno considerati utili ai fini del completamento dell'orario di lavoro. In caso di fermi prolungati per cause strutturali, è facoltà dell'amministrazione, sentite le OO.SS., richiedere il temporaneo rientro del lavoratore presso la sede di lavoro.

2. Il lavoratore, nel caso in cui la postazione sia ubicata presso la sua abitazione, è tenuto a consentire, con modalità concordate, l'accesso alle attrezzature di cui ha l'uso da parte degli addetti alla manutenzione, nonché del responsabile di prevenzione e protezione e da parte del delegato alla sicurezza, per verificare la corretta applicazione delle disposizioni in materia di sicurezza, relativamente alla postazione di telelavoro e alle attrezzature tecniche ad essa collegate. Il lavoratore deve strettamente attenersi alle norme di sicurezza vigenti e alle istruzioni impartite.

3. Al lavoratore, la cui postazione di lavoro è ubicata presso la sua abitazione, dovrà essere corrisposta una somma, che potrà per alcune spese essere anche forfettaria, a titolo di rimborso delle spese connesse ai consumi energetici e telefonici, nonché delle eventuali altre spese connesse all'effettuazione della prestazione.

L'importo di tale somma, corrisposta a titolo di rimborso, da erogarsi con cadenza predeterminata, è fissato dal progetto con le modalità previste dall' articolo 3, comma 4, e sarà rideterminato con riferimento all'andamento dei prezzi e delle tariffe dei servizi indispensabili per l'effettuazione del telelavoro.

4. Il trattamento retributivo, tabellare e accessorio, è quello previsto dalla contrattazione collettiva, nazionale, integrativa e decentrata, che si applica ai lavoratori del comparto.

Del pari, per la parte normativa (ad es.: fruizione di ferie, festività e permessi, aspettative, ecc.) si applica al lavoratore la disciplina contrattuale prevista per la generalità dei lavoratori del comparto.

5. È garantito l'esercizio dei diritti sindacali.

Il lavoratore deve poter essere informato e deve poter partecipare all'attività sindacale che si svolge in azienda, a cominciare dalla istituzione, nelle amministrazioni e negli enti che impiegano telelavoro, di una bacheca sindacale elettronica, nonché dall'utilizzo dell'e-mail con le rappresentanze sindacali sul luogo di lavoro.

## **Art. 7 Osservatorio sul telelavoro**

1. In considerazione della sperimentalità del telelavoro, sarà istituito presso l'A.Ra.N., per il primo biennio di attuazione, un Osservatorio formato da un componente per ciascuna delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo e da tre componenti nominati dall'Aran. Tale Osservatorio, avvalendosi eventualmente dell'apporto

di esperti, nonché dei Comitati pari opportunità, ove costituiti, dovrà, durante il biennio, raccogliere dati e informazioni circa l'andamento delle esperienze in corso, il loro impatto sul funzionamento dell'amministrazione e sull'organizzazione di vita dei lavoratori. Al termine del biennio l'Osservatorio redigerà un rapporto, che sarà reso pubblico, ed orienterà le parti per introdurre eventuali modificazioni e/o adattamenti nella contrattazione collettiva.

2. La contrattazione di comparto istituirà, altresì, Osservatori di comparto, anche quali sensori settoriali dell'Osservatorio intercompartimentale.



## **ALLEGATO C**

### **LEGGE 15 MARZO 1997, N. 59**

**“Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”**

*pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 63 del 17 marzo 1997*

(estratto)

#### **Art. 21**

1. L'autonomia delle istituzioni scolastiche e degli istituti educativi si inserisce nel processo di realizzazione della autonomia e della riorganizzazione dell'intero sistema formativo. Ai fini della realizzazione della autonomia delle istituzioni scolastiche le funzioni dell'Amministrazione centrale e periferica della pubblica istruzione in materia di gestione del servizio di istruzione, fermi restando i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio nonché gli elementi comuni all'intero sistema scolastico pubblico in materia di gestione e programmazione definiti dallo Stato, sono progressivamente attribuite alle istituzioni scolastiche, attuando a tal fine anche l'estensione ai circoli didattici, alle scuole medie, alle scuole e agli istituti di istruzione secondaria, della personalità giuridica degli istituti tecnici e professionali e degli istituti d'arte ed ampliando l'autonomia per tutte le tipologie degli istituti di istruzione, anche in deroga alle norme vigenti in materia di contabilità dello Stato. Le disposizioni del presente articolo si applicano anche agli istituti educativi, tenuto conto delle loro specificità ordinamentali.
2. Ai fini di quanto previsto nel comma 1, si provvede con uno o più regolamenti da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, nel termine di nove mesi dalla data di entrata in

vigore della presente legge, sulla base dei criteri generali e principi direttivi contenuti nei commi 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 e 11 del presente articolo. Sugli schemi di regolamento è acquisito, anche contemporaneamente al parere del Consiglio di Stato, il parere delle competenti Commissioni parlamentari. Decorsi sessanta giorni dalla richiesta di parere alle Commissioni, i regolamenti possono essere comunque emanati. Con i regolamenti predetti sono dettate disposizioni per armonizzare le norme di cui all'articolo 355 del testo unico approvato con decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, con quelle della presente legge.

3. I requisiti dimensionali ottimali per l'attribuzione della personalità giuridica e dell'autonomia alle istituzioni scolastiche di cui al comma 1, anche tra loro unificate nell'ottica di garantire agli utenti una più agevole fruizione del servizio di istruzione, e le deroghe dimensionali in relazione a particolari situazioni territoriali o ambientali sono individuati in rapporto alle esigenze e alla varietà delle situazioni locali e alla tipologia dei settori di istruzione compresi nell'istituzione scolastica. Le deroghe dimensionali saranno automaticamente concesse nelle province il cui territorio è per almeno un terzo montano, in cui le condizioni di viabilità statale e provinciale siano disagiati e in cui vi sia una dispersione e rarefazione di insediamenti abitativi.
4. La personalità giuridica e l'autonomia sono attribuite alle istituzioni scolastiche di cui al comma 1 a mano a mano che raggiungono i requisiti dimensionali di cui al comma 3 attraverso piani di dimensionamento della rete scolastica, e comunque non oltre il 31 dicembre 2000 contestualmente alla gestione di tutte le funzioni amministrative che per loro natura possono essere esercitate dalle istituzioni autonome. In ogni caso il passaggio al nuovo regime di autonomia sarà accompagnato da apposite iniziative di formazione del personale, da una analisi delle realtà territoriali, sociali ed economiche delle singole istituzioni scolastiche per l'adozione dei conseguenti interventi perequativi e sarà realizzato secondo criteri di gradualità che valorizzino le capacità di iniziativa delle istituzioni stesse.
5. La dotazione finanziaria essenziale delle istituzioni scolastiche già in possesso di personalità giuridica e di quelle che l'acquistano ai sensi del comma 4 è costituita dall'assegnazione dello Stato per il funzionamento amministrativo e didattico, che si suddivide in assegnazione ordinaria e assegnazione perequativa. Tale dotazione finanziaria è attribuita senza altro vincolo di destinazione che quello dell'utilizzazione prioritaria per lo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie di ciascuna tipologia e di ciascun indirizzo di scuola.
6. Sono abrogate le disposizioni che prevedono autorizzazioni preventive per l'accettazione di donazioni, eredità e legati da parte delle istituzioni scolastiche, ivi compresi gli istituti superiori di istruzione artistica, delle fondazioni o altre istituzioni aventi finalità di educazione o di assistenza scolastica. Sono fatte salve le vigenti disposizioni di legge o di regolamento in materia di avviso ai successibili. Sui cespiti ereditari e su quelli ricevuti per donazione non sono dovute le imposte in vigore per le successioni e le donazioni.
7. Le istituzioni scolastiche che abbiano conseguito personalità giuridica e autonomia ai sensi del comma 1 e le istituzioni scolastiche già dotate di

- personalità e autonomia, previa realizzazione anche per queste ultime delle operazioni di dimensionamento di cui al comma 4, hanno autonomia organizzativa e didattica, nel rispetto degli obiettivi del sistema nazionale di istruzione e degli standard di livello nazionale.
8. L'autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell'efficienza e dell'efficacia del servizio scolastico, alla integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all'introduzione di tecnologie innovative e al coordinamento con il contesto territoriale. Essa si esplica liberamente, anche mediante superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione, dell'unitarietà del gruppo classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti, secondo finalità di ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche, materiali e temporali, fermi restando i giorni di attività didattica annuale previsti a livello nazionale, la distribuzione dell'attività didattica in non meno di cinque giorni settimanali, il rispetto dei complessivi obblighi annuali di servizio dei docenti previsti dai contratti collettivi che possono essere assolti invece che in cinque giorni settimanali anche sulla base di un'apposita programmazione pluri-settimanale.
  9. L'autonomia didattica è finalizzata al perseguimento degli obiettivi generali del sistema nazionale di istruzione, nel rispetto della libertà di insegnamento, della libertà di scelta educativa da parte delle famiglie e del diritto ad apprendere. Essa si sostanzia nella scelta libera e programmata di metodologie, strumenti, organizzazione e tempi di insegnamento, da adottare nel rispetto della possibile pluralità di opzioni metodologiche, e in ogni iniziativa che sia espressione di libertà progettuale, compresa l'eventuale offerta di insegnamenti opzionali, facoltativi o aggiuntivi e nel rispetto delle esigenze formative degli studenti. A tal fine, sulla base di quanto disposto dall'articolo 1, comma 71, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, sono definiti criteri per la determinazione degli organici funzionali di istituto, fermi restando il monte annuale orario complessivo previsto per ciascun curriculum e quello previsto per ciascuna delle discipline ed attività indicate come fondamentali di ciascun tipo o indirizzo di studi e l'obbligo di adottare procedure e strumenti di verifica e valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi.
  10. Nell'esercizio dell'autonomia organizzativa e didattica le istituzioni scolastiche realizzano, sia singolarmente che in forme consorziate, ampliamenti dell'offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per gli adulti, iniziative di prevenzione dell'abbandono e della dispersione scolastica, iniziative di utilizzazione delle strutture e delle tecnologie anche in orari extrascolastici e a fini di raccordo con il mondo del lavoro, iniziative di partecipazione a programmi nazionali, regionali o comunitari e, nell'ambito di accordi tra le regioni e l'amministrazione scolastica, percorsi integrati tra diversi sistemi formativi. Le istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell'autonomia didattica e organizzativa. Gli istituti regionali di ricerca, sperimentazione e aggiornamento educativi, il Centro europeo dell'educazione, la Biblioteca di documentazione pedagogica e le scuole ed istituti a carattere atipico di cui alla parte I, titolo II, capo III, del testo unico appro-

- vato con decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, sono riformati come enti finalizzati al supporto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche autonome.
11. Con regolamento adottato ai sensi del comma 2 sono altresì attribuite la personalità giuridica e l'autonomia alle Accademie di belle arti, agli Istituti superiori per le industrie artistiche, ai Conservatori di musica, alle Accademie nazionali di arte drammatica e di danza, secondo i principi contenuti nei commi 8, 9 e 10 e con gli adattamenti resi necessari dalle specificità proprie di tali istituzioni.
  12. Le università e le istituzioni scolastiche possono stipulare convenzioni allo scopo di favorire attività di aggiornamento, di ricerca e di orientamento scolastico e universitario.
  13. Con effetto dalla data di entrata in vigore delle norme regolamentari di cui ai commi 2 e 11 sono abrogate le disposizioni vigenti con esse incompatibili, la cui ricognizione è affidata ai regolamenti stessi. Il Governo è delegato ad aggiornare e coordinare, entro un anno dalla data di entrata in vigore delle predette disposizioni regolamentari, le norme del testo unico di cui al decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, apportando tutte le conseguenti e necessarie modifiche.
  14. Con decreto del Ministro della pubblica istruzione, di concerto con il Ministro del tesoro, sono emanate le istruzioni generali per l'autonoma allocazione delle risorse, per la formazione dei bilanci, per la gestione delle risorse ivi iscritte e per la scelta dell'affidamento dei servizi di tesoreria o di cassa, nonchè per le modalità del riscontro delle gestioni delle istituzioni scolastiche, anche in attuazione dei principi contenuti nei regolamenti di cui al comma 2. È abrogato il comma 9 dell'articolo 4 della legge 24 dicembre 1993, n. 537.
  15. Entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge il Governo è delegato ad emanare un decreto legislativo di riforma degli organi collegiali della pubblica istruzione di livello nazionale e periferico che tenga conto della specificità del settore scolastico, valorizzando l'autonomo apporto delle diverse componenti e delle minoranze linguistiche riconosciute, nonchè delle specifiche professionalità e competenze, nel rispetto dei seguenti criteri:
    - a) armonizzazione della composizione, dell'organizzazione e delle funzioni dei nuovi organi con le competenze dell'amministrazione centrale e periferica come ridefinita a norma degli articoli 12 e 13 nonchè con quelle delle istituzioni scolastiche autonome;
    - b) razionalizzazione degli organi a norma dell'articolo 12, comma 1, lettera p);
    - c) eliminazione delle duplicazioni organizzative e funzionali, secondo quanto previsto dall'articolo 12, comma 1, lettera g);
    - d) valorizzazione del collegamento con le comunità locali a norma dell'articolo 12, comma 1, lettera i);
    - e) attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 59 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, nella salvaguardia del principio della libertà di insegnamento.
  16. Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e in connessione con l'individuazione di nuove figure professionali del personale docente, ferma restando l'unicità della funzione, ai capi d'istituto è con-

ferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche. I contenuti e le specificità della qualifica dirigenziale sono individuati con decreto legislativo integrativo delle disposizioni del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, da emanare entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge, sulla base dei seguenti criteri:

- a) l'affidamento, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, di autonomi compiti di direzione, di coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di gestione di risorse finanziarie e strumentali, con connesse responsabilità in ordine ai risultati;
- b) il raccordo tra i compiti previsti dalla lettera a) e l'organizzazione e le attribuzioni dell'amministrazione scolastica periferica, come ridefinite ai sensi dell'articolo 13, comma 1;
- c) la revisione del sistema di reclutamento, riservato al personale docente con adeguata anzianità di servizio, in armonia con le modalità previste dall'articolo 28 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;
- d) l'attribuzione della dirigenza ai capi d'istituto attualmente in servizio, assegnati ad una istituzione scolastica autonoma, che frequentino un apposito corso di formazione.

17. Il rapporto di lavoro dei dirigenti scolastici sarà disciplinato in sede di contrattazione collettiva del comparto scuola, articolato in autonome aree.
18. Nell'emanazione del regolamento di cui all'articolo 13 la riforma degli uffici periferici del Ministero della pubblica istruzione è realizzata armonizzando e coordinando i compiti e le funzioni amministrative attribuiti alle regioni ed agli enti locali anche in materia di programmazione e riorganizzazione della rete scolastica.
19. Il Ministro della pubblica istruzione presenta ogni quattro anni al Parlamento, a decorrere dall'inizio dell'attuazione dell'autonomia prevista nel presente articolo, una relazione sui risultati conseguiti, anche al fine di apportare eventuali modifiche normative che si rendano necessarie.
20. Le regioni a statuto speciale e le province autonome di Trento e di Bolzano disciplinano con propria legge la materia di cui al presente articolo nel rispetto e nei limiti dei propri statuti e delle relative norme di attuazione.



## **ALLEGATO D CENTRO DI RESPONSABILITÀ AFFARI PENALI GRAZIE E CASELLARIO<sup>1</sup>**

### ***Attività ed impegni per la gestione dei S.I. di supporto***

Il servizio del Casellario giudiziale è concepito come strumento posto a diretto servizio delle attività giurisdizionali ed assolve una funzione certificativa in materia penale e civile per quanto attiene ai fallimenti in favore delle pubbliche amministrazioni e dei cittadini (anche se l'autocertificazione ha modificato l'entità della domanda).

Per il raggiungimento delle finalità istituzionali riconosciute per la gestione delle posizioni individuali del cittadino che ha subito condanna penale o ha procedimenti penali in corso, il sistema informativo del Casellario, originariamente strutturato su un modello organizzativo costituito da una unità elaborativa centrale e da sei aree funzionali di automazione ciascuna dotata di un elaboratore a carattere interregionale con piattaforma proprietaria, è attualmente in fase di evoluzione verso un'architettura di tipo "open " basata su sistemi UNIX e DBMS relazionali funzionalmente collegata con tutti gli uffici di procura. Le linee di indirizzo per la migrazione del sistema informativo del Casellario da un'architettura legacy a piattaforme scalabili e non proprietarie in via di consolidamento si basano su interventi di downsizing delle piattaforme elaborative, di reingegnerizzazione in ottica relazionale della base dati dei carichi pendenti, di integrazione tra tale base dati e il sistema informativo Re.Ge., al fine di creare una banca dati nazionale dei carichi pendenti (ancora rilasciati sulla base delle annotazioni del registro generale della Procura del luogo di residenza) di estensione della logica relazionale alla base dati dei precedenti penali.

La strategia di migrazione concentrata nell'ambito del progetto C.6 Evoluzione Casellario consente un processo di rehosting e nello stesso tempo

---

1. Dal Piano Triennale per l'Informatica 2001/2003 della Giustizia, pubblicato nel sito del Ministero (<http://www.giustizia.it/ministero/struttura/2003.htm>)

garantisce la possibilità di evolvere con le tecnologie disponibili in ambiente aperto e, in conformità con le direttive AIPA sugli standard di cooperazione della Rete Unitaria, la soluzione attuata si apre all'integrazione in ambiente distribuito gestito con tecnologie ad oggetti (modello architetturale CORBA di OMG). Il processo di riorganizzazione attuato, destinato ad annullare le criticità legate ad una gestione monoproprietaria dell'architettura, si pone l'obiettivo di ridurre drasticamente i costi di gestione del sistema informativo.

Per la gestione/manutenzione delle apparecchiature hardware, degli apparati di rete, del software di base, d'ambiente ed applicativo, nonché per le attività di assistenza ed esercizio dell'intero sistema sono necessari infatti significativi impegni da parte dell'Amministrazione.

### ***Iniziativa ed impegni per lo sviluppo dei S.I. di supporto: gli obiettivi.***

L'Amministrazione ha individuato come strategia evolutiva quella tracciata dai progetti SIAP (Sistema Informativo Area Penale) e SICAP (Sistema Informativo per la Cooperazione Informativa) relativamente per l'integrazione tra tutti i sistemi informativi dell'Amministrazione. L'obiettivo è quello di realizzare un sistema integrato tra i sistemi di gestione informatica degli uffici giudiziari ed il Casellario, in modo che le attività di cooperazione tra le applicazioni possano eliminare i processi manuali e nel contempo assicurare tempestività e precisione nella funzione di aggiornamento della base dati del Casellario, essenziale per il buon funzionamento. L'evoluzione del sistema prevede la creazione della banca dati nazionale dei carichi pendenti, grazie all'integrazione con il sistema dei registri (REGE).

Per una maggiore fruibilità del servizio sono previste azioni dirette al miglioramento della procedura di interrogazione del DB Oracle secondo modalità Java con la conseguente modifica del sistema di alimentazione della base dati dei precedenti penali..

Nell'ambito degli interventi di evoluzione si evidenzia il progetto di bonifica della base dati dei carichi pendenti e dei precedenti penali (progetto SAC.33 ora ricondotto nell'ambito dell'Evoluzione del S.I. Casellario) finalizzato a migliorare la qualità dei dati.

L'iniziativa ha l'obiettivo di bonificare la base dati del Casellario per eliminare problematiche come la duplicazione delle anagrafiche, la non standardizzazione di tabelle (ad es. Comuni, codici ISTAT, ecc.), gli errori ortografici o lessicografici, ecc., al fine di recuperare efficienza ed efficacia sia gestionale che operativa.

### **CENTRO DI RESPONSABILITÀ AFFARI PENALI GRAZIE E CASELLARIO RIEPILOGO DEI COSTI**

	2000	2001	2002	2003	TRIENNIO
Gestione S.I.	1.859	1.942	2.443	2.731	7.116
Evoluzione S.I	3.240	3.533	8.738	9.721	21.992
Progetti	6.300	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>11.399</b>	<b>5.475</b>	<b>11.181</b>	<b>12.452</b>	<b>29.108</b>

## **ALLEGATO E**

# **ACCORDO INTERCONFEDERALE PER IL RECEPIMENTO DELL'ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO**

concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES  
Addì, 9 giugno 2004

Tra

CONFINDUSTRIA, CONFARTIGIANATO, CONFESERCENTI, CNA, CONFAPPI, CONFSERVIZI, ABI, AGCI, ANIA, APLA, CASARTIGIANI, CIA, CLAAI, COLDIRETTI, CONFAGRICOLTURA, CONFSCOOPERATIVE, CONFCOMMERCIO, CONFETRA, CONFINTERIM, LEGACOOOPERATIVE, UNCI

e

CGIL, CISL, UIL

visto l'accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES e realizzato su base volontaria a seguito dell'invito rivolto alle parti sociali dalla Commissione delle Comunità europee - nell'ambito della seconda fase della consultazione relativa alla modernizzazione ed al miglioramento dei rapporti di lavoro - ad avviare negoziati in tema di telelavoro;

vista la dichiarazione attraverso la quale le parti stipulanti l'accordo-quadro europeo sul telelavoro hanno annunciato che all'attuazione di tale accordo negli Stati Membri, negli Stati appartenenti allo Spazio Economico Europeo nonché nei Paesi candidati, provvederanno le organizzazioni aderenti alle parti firmatarie conformemente alle prassi e alle procedure nazionali proprie delle parti sociali;

considerato che le parti in epigrafe ritengono che il telelavoro costituisce per le imprese una modalità di svolgimento della prestazione che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro e per i lavoratori una modalità di svolgimento della prestazione che permette di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati;

considerato che se si intende utilizzare al meglio le possibilità insite nella società dell'informazione, si deve incoraggiare tale nuova forma di organizzazione del lavoro in modo tale da coniugare flessibilità e sicurezza, migliorando la qualità del lavoro ed offrendo anche alle persone disabili più ampie opportunità sul mercato del lavoro;

considerato che l'accordo europeo mira a stabilire un quadro generale a livello europeo;

#### LE PARTI IN EPIGRAFE RICONOSCONO CHE

il presente accordo interconfederale costituisce attuazione, ex articolo 139, paragrafo 2, del Trattato che istituisce la Comunità europea, dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES di cui si allega il testo nella traduzione in lingua italiana così come concordata fra le parti in epigrafe;

il telelavoro ricomprende una gamma di situazioni e di prassi ampia ed in rapida espansione. Per tale motivo le parti hanno individuato nell'accordo una definizione del telelavoro che consente di considerare diverse forme di telelavoro svolte con regolarità;

l'accordo, realizzato su base volontaria, mira a stabilire un quadro generale a livello nazionale al quale le organizzazioni aderenti alle parti in epigrafe daranno applicazione conformemente alle prassi e procedure usuali proprie delle stesse parti sociali;

l'applicazione dell'accordo non deve costituire valido motivo per ridurre il livello generale di tutela garantito ai lavoratori dal campo di applicazione dell'accordo medesimo. Peraltro, nel procedere alla sua applicazione si eviterà di porre inutili oneri a carico delle piccole e medie imprese.

TUTTO CIÒ PREMESSO, LE PARTI IN EPIGRAFE CONCORDANO:

#### **Articolo 1** **Definizione e campo di applicazione**

Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.

Il presente accordo riguarda i telelavoratori. Il telelavoratore è colui che svolge telelavoro nel senso precedentemente definito.

## **Articolo 2**

### **Carattere volontario**

Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati. Esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente.

In entrambi i casi il datore di lavoro provvede a fornire al telelavoratore le relative informazioni scritte, conformemente alla direttiva 91/533/CEE, ivi incluse le informazioni relative al contratto collettivo applicato ed alla descrizione della prestazione lavorativa. Le specificità del telelavoro richiedono di regola ulteriori informazioni scritte relative all'unità produttiva cui il telelavoratore è assegnato, il suo superiore diretto o le altre persone alle quali il telelavoratore può rivolgersi per questioni di natura professionale o personale, nonché le modalità cui fare riferimento.

Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale dell'attività lavorativa e qualora il datore di lavoro offra la possibilità di svolgere telelavoro, il lavoratore potrà accettare o respingere tale offerta.

Qualora il lavoratore esprimesse il desiderio di voler lavorare come telelavoratore, l'imprenditore può accettare o rifiutare la richiesta.

Il passaggio al telelavoro, considerato che implica unicamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, non incide, di per sé, sullo status del telelavoratore. Il rifiuto del lavoratore di optare per il telelavoro non costituisce, di per sé, motivo di risoluzione del rapporto di lavoro, né di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro del lavoratore medesimo.

Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale della prestazione lavorativa, la decisione di passare al telelavoro è reversibile per effetto di accordo individuale e/o collettivo. La reversibilità può comportare il ritorno all'attività lavorativa nei locali del datore di lavoro su richiesta di quest'ultimo o del lavoratore.

## **Articolo 3**

### **Condizioni di lavoro**

Per quanto attiene alle condizioni di lavoro, il telelavoratore fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dal contratto collettivo applicato, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa.

## **Articolo 4**

### **Protezione dei dati**

Il datore di lavoro ha la responsabilità di adottare misure appropriate, in particolare per quel che riguarda il software, atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore per fini professionali.

Il datore di lavoro provvede ad informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme di legge e regole aziendali applicabili relative alla protezione dei dati.

Il telelavoratore è responsabile del rispetto di tali norme e regole.

Il datore di lavoro provvede ad informare il lavoratore, in particolare, in merito ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici, quali internet ed alle eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione, come stabilito dalla contrattazione collettiva.

## **Articolo 5**

### **Diritto alla riservatezza**

Il datore di lavoro rispetta il diritto alla riservatezza del telelavoratore. L'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto del d.lgs. 19 settembre 1994, n. 626 di recepimento della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.

## **Articolo 6**

### **Strumenti di lavoro**

Ogni questione in materia di strumenti di lavoro e responsabilità deve essere chiaramente definita prima dell'inizio del telelavoro in conformità a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, così come ogni questione in materia di costi, tenuto conto di quanto in tal senso previsto dal successivo comma 5.

Di regola, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri.

Ove il telelavoro venga svolto con regolarità, il datore di lavoro provvede alla compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione.

Il datore di lavoro fornisce al telelavoratore i supporti tecnici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa.

Il datore di lavoro, in conformità a quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ai sensi del comma 1 del presente articolo, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore. In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti.

Il telelavoratore avrà debita cura degli strumenti di lavoro affidatigli e non raccoglierà né diffonderà materiale illegale via internet.

## **Articolo 7**

### **Salute e sicurezza**

Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari come recepite, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi, in quanto applicabili.

Il datore di lavoro informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza.

Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi.

Il telelavoratore può chiedere ispezioni.

## **Articolo 8**

### **Organizzazione del lavoro**

Nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili, il telelavoratore gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro.

Il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa.

Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda.

## **Articolo 9**

### **Formazione**

I telelavoratori fruiscono delle medesime opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo della carriera dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa e sono sottoposti ai medesimi criteri di valutazione di tali lavoratori.

Oltre alla normale formazione offerta a tutti i lavoratori, i telelavoratori ricevono una formazione specifica, mirata sugli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono e sulle caratteristiche di tale forma di organizzazione del lavoro. Il supervisore del telelavoratore ed i suoi colleghi diretti possono parimenti aver bisogno di un addestramento professionale per tale forma di lavoro e per la sua gestione.

## **Articolo 10**

### **Diritti collettivi**

telelavoratori hanno gli stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda. Non deve essere ostacolata la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori.

Si applicano le stesse condizioni di partecipazione e di eleggibilità alle elezioni per le istanze rappresentative dei lavoratori dove queste sono previste.

I telelavoratori sono inclusi nel calcolo per determinare le soglie per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori conformemente alla legislazione ed ai contratti collettivi.

L'unità produttiva alla quale il telelavoratore sarà assegnato al fine di esercitare i suoi diritti collettivi, è precisata fin dall'inizio.

I rappresentanti dei lavoratori sono informati e consultati in merito all'introduzione del telelavoro conformemente alla legislazione nazionale, alle direttive europee come recepite ed ai contratti collettivi.

## **Articolo 11**

### **Contrattazione collettiva**

Al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate ad adottare il telelavoro, le stesse possono concludere, al livello competente, accordi che adeguino e/o integrino i principi ed i criteri definiti con il presente

accordo interconfederale. Sono fatti salvi gli accordi collettivi già conclusi in materia.

La contrattazione collettiva, o in assenza il contratto individuale redatto con il lavoratore, deve prevedere, ai sensi dell'articolo 2, comma 6, la reversibilità della decisione di passare al telelavoro con indicazione delle relative modalità.

Al fine di tener conto delle peculiari caratteristiche del telelavoro, si potrà far ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

## **Articolo 12** **Applicazione e verifica dell'accordo**

In caso di controversie relative all'interpretazione ed all'applicazione del presente accordo interconfederale le parti interessate potranno rivolgersi congiuntamente o separatamente alle parti firmatarie richiamate in epigrafe.

Ai fini della relazione da rendere ad UNICE/UEAPME, CEEP e CES circa l'attuazione in sede nazionale dell'accordo-quadro europeo ed alla sua eventuale revisione prevista per il luglio 2007, le articolazioni territoriali/categoriali aderenti alle Confederazioni di rappresentanza delle imprese così come le Federazioni nazionali e territoriali aderenti a CGIL, CISL, UIL, provvederanno a comunicare con periodicità annuale alle parti in epigrafe, la conclusione di accordi e contratti collettivi in materia di telelavoro ed ogni utile informazione circa l'andamento di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

CONFINDUSTRIA CGIL  
 CONFARTIGIANATO  
 CISL  
 CONFESERCENTI  
 CNA  
 UIL  
 CONFAPI  
 CONF SERVIZI  
 ABI  
 AGCI  
 ANIA  
 APLA  
 CASARTIGIANI  
 CIA  
 CLAAI  
 COLDIRETTI  
 CONFAGRICOLTURA  
 CONF COOPERATIVE  
 CONF COMMERCIO  
 CONFETRA  
 CONFINTERIM  
 LEGA COOPERATIVE  
 UNCI

## **ALLEGATO F**

# **ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO**

stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002  
tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP

*(Traduzione italiana concordata tra Confindustria,  
Cgil, Cisl e Uil il 20 gennaio 2004)*

### **1. Considerazioni generali**

Nel quadro della strategia europea per l'occupazione, il Consiglio Europeo ha invitato le parti sociali a procedere alla negoziazione di accordi diretti a modernizzare l'organizzazione del lavoro, includendo intese riguardanti la flessibilità sul lavoro, finalizzati alla produttività e competitività delle imprese sul mercato ed a garantire il necessario equilibrio tra flessibilità e sicurezza.

La Commissione delle Comunità Europee ha invitato le parti sociali, nell'ambito della seconda fase della consultazione relativa alla modernizzazione ed al miglioramento dei rapporti di lavoro, ad avviare negoziati in tema di telelavoro. Il 20 settembre 2001, la CES (unitamente al comitato di collegamento EUROCADRES/CEC), l' UNICE/UEAPME ed il CEEP hanno annunciato di voler dare avvio a negoziati diretti al raggiungimento di un accordo alla cui attuazione negli Stati Membri nonché negli Stati appartenenti allo Spazio Economico Europeo, provvederanno i membri aderenti alle parti firmatarie. Con tali negoziati, le parti firmatarie si augurano di poter contribuire alla preparazione della transizione verso una società ed un'economia basate sulla conoscenza, conformemente a quanto deciso nel Consiglio Europeo di Lisbona.

Il telelavoro ricomprende una gamma di situazioni e di prassi ampia ed in rapida espansione. Per tale motivo le parti sociali hanno individua-

to a definizione del telelavoro che consente di abbracciarne diverse forme svolte con regolarità.

Le parti sociali vedono nel telelavoro, al tempo stesso, un mezzo per le imprese e gli enti pubblici di servizi che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro ed un mezzo per i lavoratori che permette di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati. Se l'Europa intende sfruttare al meglio le possibilità insite nella società dell'informazione, deve incoraggiare tale nuova forma di organizzazione del lavoro in modo tale da coniugare flessibilità e sicurezza, migliorando la qualità dei lavori ed offrendo alle persone disabili più ampie opportunità sul mercato del lavoro.

Detto accordo, realizzato su base volontaria, mira a stabilire un quadro generale a livello europeo al quale i membri aderenti alle parti firmatarie daranno attuazione conformemente alle prassi e procedure nazionali proprie delle parti sociali. Le parti firmatarie invitano inoltre le organizzazioni dei paesi candidati loro aderenti ad attuare il presente accordo.

L'attuazione del presente accordo non deve costituire valido motivo per ridurre il livello generale di tutela garantito ai lavoratori dal campo di applicazione dell'accordo medesimo. Nel procedere alla sua attuazione i membri aderenti alle parti firmatarie, eviteranno di porre inutili oneri a carico delle piccole e medie imprese.

Il presente accordo non pregiudica il diritto delle parti sociali di concludere, a livello appropriato, incluso quello europeo, accordi che adeguino e/o integrino questo accordo, al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate.

## **2. Definizione e campo di applicazione**

Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.

Il presente accordo riguarda i telelavoratori. Il telelavoratore è colui che svolge telelavoro nel senso precedentemente definito.

## **3. Carattere volontario**

Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati. Esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente.

In entrambi i casi il datore di lavoro provvede a fornire al telelavoratore le relative informazioni scritte, conformemente alla direttiva 91/533/CEE, ivi incluse le informazioni relative ai contratti collettivi applicabili, alla descrizione della prestazione lavorativa, etc. Le specificità del telelavoro richiedono di regola ulteriori informazioni scritte relative all'unità produttiva cui il telelavoratore è assegnato, il suo superiore diretto o le altre persone alle quali il telelavoratore può rivolgersi per questioni di

natura professionale o personale, le modalità cui fare riferimento, etc.

Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale dell'attività lavorativa e qualora il datore di lavoro offra la possibilità di svolgere telelavoro, il lavoratore potrà accettare o respingere tale offerta.

Qualora il lavoratore esprimesse il desiderio di voler lavorare come telelavoratore, l'imprenditore può accettare o rifiutare questa richiesta.

Il passaggio al telelavoro, considerato che implica unicamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, non incide, di per sé, sullo status del telelavoratore. Il rifiuto del lavoratore di optare per il telelavoro non costituisce, di per sé, motivo di risoluzione del rapporto di lavoro, né di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro del lavoratore medesimo.

Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale della prestazione lavorativa, la decisione di passare al telelavoro è reversibile per effetto di accordo individuale e/o collettivo. La reversibilità può comportare il ritorno all'attività lavorativa nei locali del datore di lavoro su richiesta di quest'ultimo o del lavoratore. Le modalità di tale reversibilità sono fissate mediante accordo individuale e/o collettivo.

#### **4. Condizioni di lavoro**

Per quanto attiene alle condizioni di lavoro, il telelavoratore fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dai contratti collettivi applicabili, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa. Tuttavia, al fine di tener conto delle peculiari caratteristiche del telelavoro, si potrà far ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

#### **5. Protezione dei dati**

Il datore di lavoro ha la responsabilità di adottare misure appropriate, in particolare per quel che riguarda il software, atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore per fini professionali.

Il datore di lavoro provvede ad informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme di legge e regole aziendali applicabili relative alla protezione dei dati.

Il telelavoratore è responsabile del rispetto di tali norme e regole.

Il datore di lavoro provvede ad informare il lavoratore, in particolare, in merito:

ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici, quali internet;

alle sanzioni applicabili in caso di violazione.

#### **6. Diritto alla riservatezza**

Il datore di lavoro rispetta il diritto alla riservatezza del telelavoratore.

L'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.

## 7. Strumenti di lavoro

Ogni questione in materia di strumenti di lavoro e responsabilità deve essere chiaramente definita prima dell'inizio del telelavoro, in conformità di quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, così come ogni questione in materia di costi tenuto conto di quanto in tal senso previsto al successivo paragrafo 5.

Di regola, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri.

Ove il telelavoro venga svolto con regolarità, il datore di lavoro provvede alla compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione.

Il datore di lavoro fornisce il telelavoratore dei supporti tecnici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa.

Il datore di lavoro, in conformità di quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ex paragrafo 1 del presente punto 7, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore.

In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti.

Il telelavoratore avrà debita cura degli strumenti di lavoro affidatigli e non raccoglierà né diffonderà materiale illegale via internet.

## 8. Salute e sicurezza

Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi.

Il datore di lavoro informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza.

Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso.

Il telelavoratore può chiedere ispezioni.

## 9. Organizzazione del lavoro

Nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili, il telelavoratore gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro.

Il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore devono

essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa.

Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda.

## **10. Formazione**

I telelavoratori fruiscono delle medesime opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo della carriera dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa e sono sottoposti ai medesimi criteri di valutazione di tali lavoratori.

I telelavoratori ricevono una formazione specifica, mirata sugli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono e sulle caratteristiche di tale forma di organizzazione del lavoro. Il supervisore del telelavoratore ed i suoi colleghi diretti possono parimenti aver bisogno di un addestramento professionale per tale forma di lavoro e per la sua gestione.

## **11. Diritti collettivi**

I telelavoratori hanno gli stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda. Non deve essere ostacolata la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori.

Si applicano le stesse condizioni di partecipazione e di eleggibilità alle elezioni per le istanze rappresentative dei lavoratori dove queste sono previste.

I telelavoratori sono inclusi nel calcolo per determinare le soglie per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori conformemente alla legislazione europea e nazionale, così come ai contratti collettivi e prassi.

L'unità produttiva alla quale il telelavoratore sarà assegnato al fine di esercitare i suoi diritti collettivi, è precisato fin dall'inizio.

I rappresentanti dei lavoratori sono informati e consultati in merito all'introduzione del telelavoro conformemente alla legislazione nazionale ed europea, dei contratti collettivi e delle prassi.

## **12. Attuazione e successiva verifica**

I membri dell'UNICE/UEAPME, CEEP e ETUC (unitamente al comitato di collegamento EUROCADRES/CEC) provvederanno ad attuare, nell'ambito dell'articolo 139 del Trattato, il presente accordo-quadro europeo, conformemente alle procedure e prassi proprie delle parti sociali vigenti negli Stati membri.

Tale attuazione avrà luogo entro il termine di tre anni a decorrere dalla sottoscrizione del presente accordo.

Le organizzazioni aderenti riferiranno in merito all'attuazione del presente accordo ad un gruppo ad hoc costituito dalle parti firmatarie sotto la responsabilità del comitato per il dialogo sociale. Tale gruppo ad hoc provvederà alla stesura di una relazione congiunta in ordine alle misure di attuazione adottate. Detta relazione verrà redatta entro il quarto anno successivo alla data di conclusione del presente accordo.

In caso di controversie riguardanti il contenuto del presente accordo, le organizzazioni aderenti potranno rivolgersi congiuntamente o separatamente alle parti firmatarie.

Decorsi cinque anni dalla sottoscrizione del presente accordo le parti firmatarie procederanno alla sua revisione previa richiesta di una di esse.

20 gennaio 2004

## ALLEGATO G IL GRUPPO DI LAVORO

Dinamiche D'Impresa s.r.l. è stata fondata nel 1998 dal suo attuale Amministratore Unico, Alberto Leonardis, che nel 1996 ha ideato e fondato il **Centro Italiano Telelavoro**, ricoprendo la carica di Direttore Generale. Il Citel è un Consorzio del quale hanno fatto parte l'Università di L'Aquila, la Società Italiana Telelavoro ed Eurobic Abruzzo e Molise.

Il gruppo di lavoro costituito da Dinamiche D'Impresa per lo svolgimento dello studio ***“Analisi di fattibilità per lo sviluppo e l'implementazione di modalità di Telelavoro nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni”*** è così composto:

Dott. Francesco Maschio  
*Responsabile e coordinatore di progetto*

Ing. Renato Telefono  
*Responsabile area tecnologica e informatica*

Dott. Giovanni Principe  
*Responsabile area diritto e psicologia del lavoro*

Ing. Simone Malagodi  
*Responsabile area analisi delle organizzazioni e formazione*

Sig.ra Sabrina Di Salvatore  
*Organizzazione e segreteria*

Impaginazione e stampa a cura della  
Archimedia Comunicazione pic. soc. coop a r.l.  
via Tuscolana 680, 00181 roma  
archi.media@flashnet.it  
giugno 2004