

### 3.1 I laboratori

Con i laboratori il progetto è passato dalla fase della diffusione centralizzata delle conoscenze attraverso il sito web, e dalla fase dei convegni, ad un rapporto più diretto con gli operatori, andando sul territorio a ricercare esperienze e a dibattere, insieme agli interessati, i temi di maggiore attualità.

L'impegno richiesto per promuovere i laboratori ha comportato ovviamente delle scelte nelle localizzazioni, ma le iniziative intraprese hanno dato una risposta molto positiva ed hanno riscontrato grande interesse, tanto che il futuro dei laboratori attivati sembra essere comunque assicurato anche dopo la conclusione del progetto. La soluzione che è stata proposta si basa sull'utilizzo dei FSE essendo queste attività del tutto coerenti con le misure rivolte al miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni previste dai Programmi operativi regionali. A Pesaro l'Amministrazione provinciale (che gestisce direttamente una parte del POR) ha già deciso di portare a regime l'iniziativa, così come già fatto dalla Regione Calabria, che ha preso in carico il Laboratorio regionale proposto e avviato dal progetto. Passi concreti sono stati fatti in Puglia (dove un primo laboratorio è stato attivato presso la Provincia di Lecce), e con le Regioni Campania e Umbria.

Il modello prescelto, che le Regioni interessate hanno mostrato di condividere pienamente, consente di reperire le risorse finanziarie (del resto non rilevanti) in grado di assicurare la moltiplicazione dei laboratori e il loro mantenimento nel tempo. Le tematiche trattate (gestione e sviluppo delle risorse umane) si prestano naturalmente, per il loro tasso di innovatività, all'approfondimento comune e allo scambio di esperienze e di punti di vista, caratteri che possono trovare ideale espressione nei laboratori, vere e proprie reti o comunità professionali.

Il superamento di comportamenti in cui tende a prevalere l'attenzione alla correttezza formale rispetto all'efficacia sostanziale delle soluzioni prescelte richiede infatti la conoscenza diretta di esperienze maturate in contesti simili e l'elaborazione collegiale di proposte basate su una progettualità che vada oltre il mero dato giuridico nel-

l'applicazione integrata delle varie forme in cui la flessibilità può configurarsi.

Un dato da considerare è la presenza, nella fase di avvio dei laboratori, di rappresentanti della sfera politica, di dirigenti e di funzionari, i quali ultimi sono destinati a costituire l'ossatura della comunità professionale che solo la continuità dei lavori permette di assicurare, alimentando così un fenomeno non solo di valorizzazione dei singoli ma di accelerazione dei processi di integrazione tra amministrazioni diverse, basata sulla segnalazione e sulla condivisione di sinergie.

A ben vedere, il valore strategico di questa impostazione è proprio quello di mettere in relazione amministrazioni grandi e piccole e di portare a fattor comune elaborazioni progettuali e proposte che, attraverso un'analisi costi benefici, facciano emergere soluzioni organizzative valide sotto il profilo funzionale realizzando anche risparmi gestionali derivanti dall'integrazione di servizi o più semplicemente dall'appartenenza ad una rete conoscitiva che favorisce la diffusione tempestiva dei processi di innovazione.

La moltiplicazione dei laboratori consente, quindi, la crescita di una serie di reti territoriali che possono poi interagire attraverso uno snodo centrale costituito dal sito Web, che può fungere da catalizzatore e da diffusore delle elaborazioni territoriali garantendo l'aggiornamento continuo delle informazioni e degli approfondimenti che finora sono stati resi disponibili grazie al progetto. Questo implica la "presa in carico" (sotto forme ancora da definire ma che possono essere ancora una volta ricondotte ai finanziamenti FSE) dell'attuale sito Web, assicurando la continuità di un servizio che l'esperienza del progetto ha dimostrato avere un carattere permanente.

Considerazione a parte merita il laboratorio centrale, rivolto alle amministrazioni statali e agli enti pubblici nazionali. In questo caso l'impegno è andato al di là delle aspettative<sup>1</sup> poiché i referenti delle diverse amministrazioni hanno mostrato grande interesse per i temi trattati e per la metodologia del "lavorare insieme", confrontandosi per la prima volta insieme e individuando, attraverso la semplice illustrazione delle esperienze presentate, soluzioni ritenute importabili nell'ambito delle rispettive amministrazioni. Per questo Laboratorio, che si presenta con caratteristiche peculiari richiedendo un'azione di coordinamento continuo, pur preservando l'autonomia decisionale delle singole amministrazioni partecipanti, è necessaria una sede autorevole cui affidare l'impegno di assicurare la continuità dei lavori.

L'identità degli obiettivi che ispira l'esperienza dei laboratori si accompagna ad una diversificazione dei modelli organizzativi prescelti, tarati sulle caratteristiche territoriali e sui diversi contesti. In un caso (Pesaro)<sup>2</sup> l'Amministrazione provinciale si fa carico del coordinamento e ha messo in campo contestualmente una interessante convenzione con gli enti locali per ottimizzare l'utilizzo delle risorse per la formazione<sup>3</sup>.

1. Sono stati effettuati più di 10 incontri (plenari o per gruppi di lavoro).

2. L'attuale referente del laboratorio è Ariodante Ramovecchi (jobfano@provincia.ps.it).

3. Ciascun ente locale conferisce lo 0,3% della propria massa salariale al centro di formazione comune promosso dall'amministrazione provinciale che provvede alla copertura delle ulteriori spese.

4. L'organizzazione logistica fa capo al centro di Lametia Terme ma sono previsti anche incontri presso le città capoluogo.

5. Sono previste riunioni nei diversi capoluoghi mentre l'Università organizzerà incontri tematici di approfondimento.

6. Lo schema è stato messo a punto dal laboratorio centrale e poi messo a disposizione delle amministrazioni, a riprova della fattibilità giuridica di un

In un altro caso (Calabria) la Regione utilizza i propri centri di formazione<sup>4</sup> e opera in stretta collaborazione con l'Università di Catanzaro<sup>5</sup>.

Anche la scala di priorità nella trattazione degli argomenti è diversa rispettando pienamente i bisogni prioritari che vengono rappresentati dagli interessati, protagonisti attivi dell'attività dei laboratori.

La documentazione seguente dimostra la vitalità dei laboratori e le potenzialità di questo strumento.

### **3.1.1 Ipotesi di regolamento di disciplina delle procedure di reclutamento con contratti a tempo determinato, nonché di formazione e lavoro, del personale da inserire nelle diverse aree professionali dell'amministrazione<sup>6</sup>**

## CAPO I DISPOSIZIONI GENERALI

### ART. 1 OGGETTO DEL REGOLAMENTO

Il presente regolamento disciplina le ipotesi di selezione del personale da assumere con contratti a tempo determinato, nonché di formazione e lavoro, ai fini del corretto ed efficiente espletamento delle funzioni dell'amministrazione.

Il regolamento è emanato nel pieno rispetto dei principi generali dell'ordinamento giuridico; trovano applicazione, in particolare, le disposizioni normative di carattere generale che regolano l'assunzione nelle pubbliche amministrazioni contenute negli articoli 35, 36, 38, 70 del decreto legislativo 165/2001, nonché quelle particolari previste dalle altre leggi che regolano la materia e dal CCNL del comparto.

Le assunzioni di personale con le fattispecie contrattuali disciplinate dal presente regolamento vengono effettuate dall'amministrazione nel rispetto, altresì, delle indicazioni fornite dal programma triennale dei fabbisogni di personale, previsto dall'art. 39 della legge 449/1997 e dall'art. 6 del decreto legislativo 165/2001, che costituisce atto di autorizzazione all'espletamento delle diverse forme di reclutamento del personale.

### ART. 2 FINALITÀ

L'acquisizione di risorse mediante le forme contrattuali flessibili del contratto a tempo determinato e del contratto di formazione e lavoro può avvenire per la sostituzione del personale assente dal servizio a causa di assenze prevedibili, quali maternità, servizio militare, ecc, o per fronteggiare punte di intensa attività anche a carattere stagionale o per esigenze straordinarie, dovute anche ad innovazioni legislative, quando alle stesse non sia possibile far fronte con il personale in servizio.

Le procedure di selezione del personale, considerata l'urgenza delle esigenze organizzative dell'amministrazione, avvengono in forma semplificata secondo le modalità di cui al presente capo.

L'amministrazione può ricorrere ad una delle seguenti tipologie selettive:

- per titoli;

## CAPO II PROCEDURE SELETTIVE

### ART. 3 MODALITÀ DI SELEZIONE

- per titoli e colloquio;
- per titoli e prova pratica;
- per titoli, prova pratica e colloquio;
- per prova pratica e colloquio;
- per selezione mediante l'utilizzo di procedure informatiche.  
Relativamente ai profili professionali per i quali è richiesto il solo requisito culturale della scuola dell'obbligo, si applicano le procedure di avviamento previste dalla legge 56/1987 e successive modificazioni ed integrazioni.  
Oltre a ricorrere alle suindicate tipologie selettive, l'amministrazione può:
- utilizzare le graduatorie degli idonei dei concorsi pubblici già espletati dall'amministrazione per lo stesso profilo; in tal caso è necessario che il bando con il quale è stato indetto il concorso preveda tale ipotesi;
- utilizzare le graduatorie degli idonei dei concorsi pubblici espletati da altra pubblica amministrazione per lo stesso profilo, previa apposita convenzione in tal senso ed inserimento nel bando di concorso di una clausola che contempra tale possibilità;
- espletare, previo accordo con altro ente pubblico, una procedura comune con un'unica graduatoria finale, utilizzabile da entrambe le Amministrazioni.

### ART. 4 REQUISITI PER LA PARTECIPAZIONE

Per la partecipazione alle procedure selettive, i candidati devono possedere, insieme ai requisiti generali previsti dalle vigenti disposizioni per la partecipazione ai concorsi ed alle selezioni pubbliche, quelli specifici richiesti dall'amministrazione per il tipo di profilo per il quale si intende procedere all'assunzione.

Inoltre, i candidati devono possedere, al momento della presentazione della domanda di partecipazione, i requisiti culturali minimi previsti dal CCNL per il profilo per il quale si intende concorrere.

### ART. 5 VALUTAZIONE DEI TITOLI

Nel bando di selezione, l'amministrazione provvede ad indicare i titoli utili per la valutazione degli stessi e la formazione delle graduatorie.

Sono indicati, inoltre, i criteri di valutazione dei titoli medesimi dando prevalenza ai titoli attinenti ai profili oggetto del bando di selezione.

## ART. 6 GRADUATORIA

A procedura selettiva ultimata, viene formata una graduatoria sulla base del punteggio riportato da ciascun candidato nella medesima graduatoria, entro il limite della soglia minima stabilita dalla commissione esaminatrice per il conseguimento della idoneità.

Da tale graduatoria l'amministrazione attinge ogni qualvolta si verifichi l'esigenza di assunzione, scorrendola durante il periodo di validità della stessa.

Nel caso in cui occorra procedere ad assunzioni con contratto di formazione e lavoro, viene individuato il primo candidato avente diritto, in possesso del requisito di età previsto dalla vigente normativa per tale tipo di contratto.

## ART. 7 BANDO DI SELEZIONE

L'amministrazione che intende procedere all'assunzione deve emanare apposito provvedimento nel quale devono essere indicati tassativamente:

- il numero, la categoria, il profilo professionale, nonché il relativo trattamento economico, dei posti messi a selezione, il numero dei posti riservati agli aventi diritto a norma delle vigenti disposizioni legislative; i requisiti generali e specifici richiamati dall'articolo 4 del presente regolamento;
- i titoli che saranno valutati per la formazione della graduatoria, le modalità di presentazione ed i criteri per la valutazione;
- l'indicazione della tipologia di selezione, le materie oggetto della stessa, le modalità e la data di svolgimento, la votazione minima richiesta per il superamento delle prove; i termini e le modalità per la compilazione e la presentazione della domanda di ammissione; le prescrizioni contenute nel comma 4 del precedente articolo 3.

L'amministrazione provvede alla pubblicazione del bando, anche per estratto, utilizzando le forme e le modalità più idonee al fine di garantire la più ampia diffusione (gazzetta ufficiale, quotidiani, internet).

## ART. 8 DOMANDA DI AMMISSIONE ALLE SELEZIONI

Per l'ammissione alle prove selettive i candidati devono presentare all'amministrazione domanda redatta in carta semplice contenente la dichiarazione del possesso dei requisiti previsti per la partecipazione alla selezione; ad essa viene allegata la documentazione espressamente richiesta nel bando ovvero dichiarazione sostitutiva di certificazione ai sensi del D.P.R. 445/2000.

La domanda deve essere firmata dal candidato e inviata entro il termine previsto dal bando, a pena di esclusione.

## ART. 9 COMMISSIONE ESAMINATRICE

Le selezioni di cui al presente regolamento sono espletate da apposita commissione esaminatrice nominata con provvedimento dell'organo competente dell'amministrazione composta come segue:

- un dirigente, con funzioni di presidente, in possesso di adeguata esperienza nelle materie oggetto della selezione
  - due esperti nelle materie oggetto della selezione, scelti tra: funzionari, anche in quiescenza, della pubblica amministrazione ovvero docenti ed esperti esterni
  - un dipendente dell'amministrazione con funzioni di segretario
- Con il provvedimento di nomina vengono, altresì, nominati i supplenti, tanto per il presidente, quanto per i singoli componenti della commissione.
- Almeno un terzo dei componenti della commissione, salva motivata impossibilità, è riservato alle donne.

#### ART. 10 COMPENSO AI COMPONENTI DELLA COMMISSIONE ESAMINATRICE

Ai componenti della commissione esaminatrice, è corrisposto un compenso pari a ..... per le selezioni di personale da inserire nell'area C e di ..... per quelle relative al personale da inserire nelle altre aree; la suddetta indennità è aumentata di ..... per ogni gruppo superiore a cento qualora il numero dei candidati superi le ..... unità.

Al presidente della commissione è corrisposto un compenso pari a ..... per le selezioni di personale da inserire nell'area C e di ..... per quelle relative al personale da inserire nelle restanti aree; l'indennità è aumentata in misura pari a quella degli altri componenti secondo quanto disposto dai commi 1 e 3.

Al fine di incentivare la celerità delle procedure di assunzione e di non vanificare il ricorso alla procedura selettiva semplificata, i suddetti compensi sono aumentati del 40% qualora l'approvazione della graduatoria avvenga entro i tre mesi successivi all'espletamento della selezione medesima.

Al personale adibito alla vigilanza è dovuto un compenso pari a ..... per ogni giorno di espletamento delle prove.

#### ART. 11 NORME DI RINVIO

Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento, si rinvia alle norme legislative, regolamentari e negoziali vigenti in materia ed, in particolare, al D.P.R. 487/94 e successive modificazioni ed integrazioni.

### 3.1.2 Progetto telelavoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Assistenza tecnica al Ministero dell'Economia e delle Finanze - SINIT.

Durante le attività del laboratorio centrale è stato espresso da parte del SINIT l'interesse a collaborare con lo staff di progetto alla definizione della struttura di un progetto di telelavoro.

Durante il primo incontro del laboratorio centrale sono state presentate le variabili che possono influenzare positivamente o negativamente i progetti di telelavoro attraverso una check list proposta secondo la metodologia SWOT. Il Ministero ha richiesto quindi un ulteriore incontro presso la propria sede per verificare sulla base della check list i particolari e le informazioni necessarie ad avviare la fase di progettazione. L'incontro ha avuto successo ed

ha permesso allo staff di progetto di verificare tra le esperienze già monitorate quale fosse la più adatta ad essere utilizzata per il trasferimento di buona prassi.

È stata individuata l'esperienza del Comune di Cuneo, ed in particolare l'appendice al contratto individuale che caratterizza la sperimentazione piemontese.

Si è provveduto a chiarire ulteriori aspetti e a stilare, sulla base dell'appendice al contratto di Cuneo (vedi in specie cap. 10 NOTA), l'accordo tra SINIT e il telelavoratore.

Attualmente il progetto, che in sintesi è riportato di seguito, è in fase di definizione.

Tipologia professionale interessata

N. personale interessato: n. 1 risorsa

Profilo professionale: analista di procedure

Area C – posizione economica C2

Individuazioni delle attività svolte

**Ambito:** sviluppo dei servizi applicativi a supporto delle Amministrazioni collegate per la gestione del Fondo Aree Depresse ex D.Lvo 96/93.

Fornisce supporto applicativo al Ministero delle Attività Produttive alla gestione delle procedure amministrative e finanziarie afferenti le iniziative agevolate ai sensi della Legge n. 488/92 (protocollo d'intesa siglato in data 7.4.98 tra il Ministro del Tesoro ed il Ministro dell'Industria).

Assicura la continuità dei servizi informativi per la consultazione e l'aggiornamento delle basi di dati relative ai progetti della ex lg. 64/86

Fornisce elaborazioni estemporanee su dati presenti nelle Banche Dati afferenti le informazioni relative alle iniziative agevolate ai sensi della Legge 488/92 e 64/86, con particolare riferimento alla gestione dei contributi conto interessi.

Individuazione dei parametri qualitativi e quantitativi delle prestazioni da svolgere.

Sviluppo e manutenzione di procedure applicative: misura linee di codice generato e/o trattato.

Stampa in remoto e/o distribuzione di dati elaborati concernenti dati statistici e riepilogativi: misura numero stampe ed elaborati prodotti.

Preparazione dei mandati di pagamento per la procedura Cifi: misura numero mandati elaborati.

Valutazione dei costi/benefici

Indicatori di telelavorabilità

**Complessità organizzativa:** l'attività espletata, oltre a comportare l'utilizzo di tecnologie di comunicazione ad alto livello e di elaborazione delle informazioni, richiede una professionalità specifica nell'ambito dello sviluppo applicativo per l'elaborazione dei dati interessati. La difficoltà di reperire personale specialistico a sostituzione della risorsa interessata sottolinea l'opportunità ad utilizzare la professionalità presente nella risorsa in oggetto.

**Livello tecnologico:** la prestazione lavorativa viene abitualmente svolta mediante strumenti informatici e modalità telematiche. Pertanto il ricorso alla modalità richiesta non comporta formazione afferente l'uso delle tecnologie informatiche e telematiche.

**Grado di autonomia della risorsa:** la risorsa appartenente alla area C2, espleta l'attività di interesse con autonomia decisionale.

Indicatori di Valore aggiunto

**Ambito organizzativo:** nell'ottica della prestazione lavorativa e della qualità per l'organizzazione, la scelta della modalità richiesta consente di gestire, senza eccessivi stravolgimenti organizzativi, l'erogazione delle prestazioni da parte di un lavoratore con disabilità temporanea impossibilitato per periodi di tempo a raggiungere la sede di lavoro ed espletare quindi la sua attività lavorativa. Tale impedimento fisico si unisce alla lontananza dell'abitazione del dipendente dalla abituale sede di lavoro.

**Ambito culturale/gestionale:** il ricorso alla modalità di telelavoro nel rendere possibile l'accesso al lavoro del soggetto temporaneamente svantaggiato comporterà una migliore qualità della vita lavorativa e relazionale della risorsa interessata con vantaggi sia sulla cultura organizzativa che sulle dinamiche di gestione del lavoro della struttura in cui la risorsa opera.

Quantificazione economica dei benefici e dei costi.

La non fungibilità della risorsa specialistica comporterebbe un ritardo nella erogazione dei servizi applicativi svolti dal personale interessato.

In un periodo semestrale le giornate di lavoro perse non sarebbero inferiori a gg. 80 con un costo valutabile in € 96,33 (187.000 lire/giorno) a cui corrisponde una perdita economica pari a circa € 7.706,4 (pari a circa 15 milioni di lire). A tale costo si sommano gli oneri relativi allo stato di malattia che verrebbe assunto dal dipendente e che comporterebbe oneri per l'amministrazione relativi a visite fiscali con costi stimabili in circa € 154,94 (300mila lire) (almeno sei visite fiscali nel periodo). Complessivamente il beneficio economico derivante dai mancati costi per l'amministrazione (giornate di lavoro perse + oneri per visite fiscali) ammonta a circa € 7.861,34 (15,3 milioni di lire).

A fronte di tali benefici, l'attuazione del progetto di telelavoro comporterebbe, invece, costi per l'amministrazione di gran lunga inferiori. I costi sono così stimati in riferimento ad un semestre:

- collegamento telefonico per linea TD (€ 7.75 pari a 15.000 lire/giorno) per un onere pari a € 206.58 (400mila lire);
  - assicurazione beni e danni a terzi per € 41.32 (80mila lire)
- gli oneri complessivamente stimati risulterebbero pertanto dell'ordine di € 247,90 (480mila lire).

### 3.2 Il cd

Qualche parola va spesa per richiamare l'attenzione sul cd presentato contestualmente alla presente pubblicazione, di cui costituisce una naturale integrazione. La scelta di produrre anche un cd da un lato riprende l'analoga iniziativa presentata al Forum P.A. 2001 e dall'altro consente di raggiungere alcuni risultati non secondari: il primo è quello di contenere in un unico documento di facile consultazione tutta la documentazione utile, riportata integralmente; il secondo risultato è quello di dare voce agli esperti, agli operatori, ai dirigenti, chiamati ad esprimere la loro opinione con interviste filmate; il terzo risultato è quello di aver impostato l'articolazione del materiale in modo da permettere anche una lettura in chiave formativa, con test di controllo a risposta multipla. Si tratta di una sperimentazione che si colloca nell'ottica dell'e-learning e che andrebbe ripresa e sviluppata.

intervento di semplificazione sulle procedure concorsuali, oggi pienamente consentito. Su questo aspetto confronta, più in generale, il capitolo 11.

Bisogna considerare che il cd è stato messo a punto interamente dagli esperti del progetto che hanno coinvolto gli operatori interessati, con una metodologia, quindi, basata il più possibile sul lavoro di gruppo più che su apporti, sia pure pregevoli, di singoli.

Nella pubblicazione si fa spesso rinvio espresso al cd, tuttavia le interconnessioni sono continue e comunque tali da consentire una navigazione a più chiavi di lettura: impostata più sui chiarimenti di ordine giuridico (le versioni integrali dei manuali aggiornati), ovvero sui filmati che riportano le opinioni degli esperti e degli operatori, ovvero sulla conoscenza dei diversi casi di eccellenza e di sperimentazione riportati.