

10. Telelavoro

La modernizzazione della P.A. in Italia richiede interventi di riorganizzazione dei processi che possono prevedere l'applicazione di strumenti quali il telelavoro.

Le amministrazioni hanno investito risorse per attività di studio e modellizzazione, per sperimentazioni e per promuovere e trasferire buone prassi, favorendo il confronto tra diverse realtà territoriali.

Un apposito portale collegato al sito Web del progetto contiene una serie di notizie sulle sperimentazioni in atto, che aumentano progressivamente di numero anche se i lavoratori coinvolti sono ancora in numero ridotto. Al portale si è giunti attraverso un'opera di coinvolgimento di più amministrazioni che hanno contribuito all'iniziativa; il servizio sta riscontrando notevole interesse per la massa di informazioni qualificate sul telelavoro.

Questo approccio al telelavoro è parso quello più efficace, anche perché è congeniale a questa modalità di prestazione lavorativa l'uso del mezzo informatico e in particolare della rete. In questa materia il raccordo tra realtà diverse (la comunità di pratiche) è molto spiccato e trova nel portale una sede naturale di espressione.

Naturalmente lo sviluppo del telelavoro passa attraverso una diffusione delle applicazioni telematiche nelle amministrazioni, dalla firma digitale al protocollo informatico, allo sviluppo della rete; tuttavia ciò richiede un'azione conoscitiva di supporto per farne conoscere le effettive opportunità, non solo per il dipendente ma anche per l'amministrazione, laddove il ricorso a questa misura rientri in un progetto di riorganizzazione dell'ente in cui sia chiaro il rapporto costi/benefici della ristrutturazione. A questo proposito entrano in gioco non solo i benefici interni (reingegnerizzazione dei processi, semplificazione delle procedure, maggiore produttività dei lavoratori interessati...) ma anche benefici esterni, che possono rientrare a buon diritto tra le strategie dell'ente (programmi di riduzione del traffico, ecc.).

La stretta connessione tra progetto di telelavoro e cambiamento organizzativo è confermata dall'analisi delle diverse sperimentazioni, che sono documentate di seguito proprio per dare conto della numerosità delle implicazioni sottese al telelavoro, la cui importanza tra-

scende il numero dei lavoratori coinvolti per acquisire una valenza più profonda.

Prima di procedere ad un'analisi sistematica delle diverse esperienze è opportuno tuttavia soffermarsi sugli interrogativi ricorrenti che le amministrazioni si pongono quando rivolgono la loro attenzione al telelavoro.

10.1 Interrogativi ricorrenti

10.1.1 Il perché del telelavoro

Il telelavoro è fattore di flessibilità e leva per la reingegnerizzazione dei processi organizzativi. La realizzazione richiede un piano di investimenti di medio-lungo periodo, che difficilmente può esaurirsi in un unico esercizio finanziario. I ritorni dell'investimento in telelavoro devono essere misurati con indicatori qualitativi del servizio e con indicatori quantitativi derivanti dall'applicazione del controllo di gestione.

Le procedure che determinano le attività professionali quotidiane devono essere opportunamente analizzate, riorganizzate, verificate e validate.

Il caso ITEA di Trento dimostra come l'applicazione coerente dei principi sopra espressi abbia portato a risultati soddisfacenti, azzerando talune diseconomie e migliorando qualitativamente i flussi procedurali tra figure, anche adiacenti, come profili professionali.

Il controllo quantitativo e la verifica qualitativa della prestazione del lavoratore remotizzato è stata oggetto di diversi tentativi di modellizzazione, tra i quali emerge la sperimentazione della Regione Lombardia, attuata attraverso schede di reporting preventive e consuntive che misuravano anche situazioni non ricorrenti (es. pratiche evase come da accordi con il superiore, pratiche inaspettate e comunque evase). Anche la Regione Emilia Romagna ha elaborato un proprio complesso ed integrato sistema di valutazione e monitoraggio di progetto e della prestazione, con elementi di originalità.

10.1.2 Dove realizzare il telelavoro

Pianificare un progetto di lavoro in rete non significa in ogni caso delocalizzare una risorsa presso il proprio domicilio. La soluzione non risulta pertanto predefinita e le varianti al telelavoro domiciliare sono numerose e rispondono ad esigenze specifiche dettate dal territorio, dalle risorse coinvolte e dalle attività che vengono remotizzate. I centri satellite e i telecentri consentono vantaggi rispetto al telelavoro domiciliare, nei casi in cui sia richiesta una forte interazione con strutture hw e sw o sia necessario una continua reperibilità. Le attività di ispezione e di sopralluogo possono invece essere svolte con strumenti telematici che favoriscono un più rapido inserimento dei dati e delle informazioni acquisite.

Applicazioni significative sono il telelavoro nell'Azienda Farmacie Riunite di Reggio Emilia, in cui una risorsa che gestiva l'archiviazione delle fatture ed il contenzioso con i fornitori è stata delocalizzata presso il telecentro di Castelnuovo de' Monti per un giorno a settimana. Particolare valutazione è stata attribuita all'impegno richiesto alla risorsa in questione, residente a Castelnuovo, che impiegava circa un'ora e mezza per percorrere la sola tratta casa-ufficio.

L'ITEA di Trento, nel suo percorso di sviluppo dell'investimento sul telelavoro per migliorare la gestione delle proprie risorse ha definito un progetto per la realizzazione di un telecentro assieme a partner pubblici e privati nel Comune di Rovereto, al quale avranno accesso i dipendenti remotizzati della ITEA stessa.

Oltre alla remotizzazione presso luoghi differenti dal proprio domicilio sono state implementate esperienze di telelavoro mobile che spesso consistono nell'istituzionalizzazione di una prassi lavorativa già in precedenza utilizzata. È il caso in particolare dell'INPS, con i suoi 1950 attuali telelavoratori mobili dotati di valigetta elettronica. Esperienze di telelavoro mobile si stanno sperimentando in Regione Emilia-Romagna e in Regione Veneto, su profili professionali diversi ma caratterizzati da una comune attività di verifica, quali per esempio le guardie forestali.

10.1.3 Gli attori del telelavoro

Una distorsione nella lettura delle esperienze di telelavoro è determinata dalla esclusiva attenzione rivolta al telelavoratore, trascurando il contributo dei colleghi e dei responsabili di progetto. L'interazione di tutti gli attori all'interno di ciascun progetto determina il fallimento o la progressione di una sperimentazione.

L'interazione si attua anche attraverso percorsi formativi, che non devono semplicemente precedere l'implementazione dell'esperienza, ma devono seguirla in tutto l'arco di realizzazione, coinvolgendo sia i telelavoratori sia i colleghi e dirigenti.

La Provincia di Perugia ha predisposto un piano formativo complesso e articolato a favore dei futuri telelavoratori, dei dirigenti responsabili e dei colleghi degli stessi. Il Comune di Napoli ha addirittura definito una piattaforma di formazione a distanza e contenuti formativi generali e specifici, adatti sia ai telelavoratori prima della sperimentazione, sia agli stessi durante l'implementazione dell'esperienza. La Regione Emilia Romagna ha previsto un percorso modulare comprendente aspetti organizzativi, aspetti normativi, aspetti tecnologici, corretto uso degli strumenti (D.Lgs. 626/1994), ed aspetti comportamentali e di problem solving, con lo scopo di affrontare e risolvere situazioni impreviste.

10.1.4 Come nasce la progettualità

Il telelavoro è stato talvolta proposto per la sua capacità di attrarre l'attenzione su un ente mostrandone l'innovatività e la friendliness e quindi operando su canali di comunicazione istituzionale.

In altre circostanze la progettualità è nata da esigenze specifiche legate a singoli telelavoratori (per problemi collegati principalmente a logistica e salute), e quindi gli interventi sono stati limitati a singoli casi e non al contesto organizzativo generale.

La promozione di politiche di pari opportunità o di miglioramento della qualità della vita di personale disabile è stato lo spunto di numerosi progetti. L'esperienza leader in quanto raccoglie entrambe le esigenze è quella sviluppata dall'Università di Verona con il progetto IRIDE, che ha coinvolto anche personale disabile (una delle risorse disabili ha tra l'altro curato il sito del progetto IRIDE e quello del Portale Nazionale del Telelavoro nel Pubblico Settore [Http://www.funzionepubblica.it/telelavoro](http://www.funzionepubblica.it/telelavoro)).

I progetti più complessi sono scaturiti dalla volontà di verificare la possibilità di rendere efficiente la struttura organizzativa dell'ente, attraverso attività di riorganizzazione dei processi.

10.1.5 Chi sviluppa la progettualità

I progetti per la sperimentazione del telelavoro sono sviluppati da funzionari o più frequentemente da dirigenti pubblici. La stesura del progetto coinvolge gli attori direttamente coinvolti nelle attività ed i responsabili; i responsabili elaborano le linee guida sulle quali il futuro telelavoratore dovrà sviluppare le specifiche di attuazione, inserendo nel gruppo di lavoro anche la struttura informatica, per la verifica degli aspetti tecnici.

10.1.6 Quali criticità si possono evitare

L'elaborazione di un piano formativo che coinvolga capillarmente ogni soggetto all'interno del progetto di telelavoro riduce la possibilità di "rigetto" legata a scarsa flessibilità del sistema organizzativo. La conoscenza delle reali potenzialità legate alla sperimentazione, evita la valutazione negativa da parte di coloro che svolgono con efficienza il proprio ruolo all'interno dell'ente.

La formazione permette inoltre di delineare in un contesto non valutativo ruoli e responsabilità, nonché di validare processi di decisione e comunicazione. Le modalità di comunicazione devono evitare l'isolamento ed il senso di lontananza dal luogo del decision-making, che hanno generato difficoltà rilevate nelle prime esperienze di telelavoro nel privato e alcune esperienze nel pubblico (INPS).

Attraverso attività di analisi organizzativa e l'applicazione di indicatori di monitoraggio da parte del responsabile di progetto possono essere stabilite le modalità ottimali di pianificazione dei tempi di consegna delle pratiche, ed il carico di lavoro quotidiano o settimanale. Una approfondita analisi iniziale, integrata da periodiche revisioni degli indicatori, evita il crearsi di condizioni che portano al superlavoro.

Una criticità che si riscontra spesso è relativa ai primi periodi di settaggio delle apparecchiature tecnologiche. In particolare vi sono ritardi perché il server non riconosce il pc remotizzato o perché la velocità di connessione è più lenta di quanto ci si aspettasse. I disguidi tecnici possono essere contenuti e superati ricorrendo a services esterni, ma si verificano comunque.

10.1.7 Quali opportunità si possono mettere a profitto

La reingegnerizzazione dei processi è un'opportunità per verificare la reale efficacia di un'organizzazione. Eliminare tempi morti, attività senza valore aggiunto, carenze di competenza e di responsabilità, favorire una più veloce circolazione delle informazioni e un miglior uso degli strumenti di comunicazione sono meccanismi che il telelavoro è in grado di attivare.

Back office e front line si incontrano con maggiore facilità e possono essere gestiti in efficienza anche da postazioni remotizzate. Gli URP ad esempio possono essere gestiti nella loro veste on-line da postazioni remotizzate.

L'ufficio rappresenta sovente una possibile causa di distrazione, sia per la presenza dei colleghi, sia per l'arrivo di pratiche "d'emergenza" che vanno svolte con precedenza rispetto al normale andamento delle attività lavorative.

Uno dei progetti della Regione Veneto, legato al settore Foreste, ha consentito di realizzare un significativo miglioramento qualitativo della prestazione, come dichiarato dalla risorsa remotizzata. Il miglioramento del clima di lavoro e la drastica riduzione di variabili casuali di interruzione o diminuzione della concentrazione è stato sottolineato come elemento valorizzante l'esperienza.

10.1.8 Quali punti di forza si devono valorizzare

Alcuni progetti di telelavoro hanno previsto il coinvolgimento della risorsa solo ad uno stadio intermedio dell'elaborazione, anche se è stato sempre garantito il principio di volontarietà. In alcuni casi l'analisi di fattibilità ha preceduto il coinvolgimento, in altri invece è stata un'esigenza proveniente dai lavoratori stessi a motivare la sperimentazione. Va sottolineato il fatto che la risorsa coinvolta prima della fase di verifica della fattibilità ha fornito un apporto decisivo sia nella definizione della tecnologia utilizzata sia della modalità di telelavoro da sperimentare. In un caso, la risorsa disabile ha fornito gli ausili, di cui già disponeva, per la sperimentazione al proprio domicilio.

Quando l'esigenza proviene dalla struttura dirigente il telelavoratore viene coinvolto dopo che le linee generali di progettazione siano state ben definite. La verifica della disponibilità del telelavoratore diventa una fase della verifica di fattibilità e la scelta delle risorse viene fatta verificando le caratteristiche di un campione.

10.1.9 Quali punti di debolezza si devono ridurre

In generale ogni sperimentazione ha riscontrato un maggior coinvolgimento della risorsa nella erogazione della propria prestazione. In alcuni casi si è verificato che il maggior coinvolgimento ha portato a forme di superlavoro, ed all'aumento dell'ansia da prestazione lavorativa. La distanza dal luogo del decision-making è stata causa di lamentele e di isolamento, quando dalla sede centrale è risultata carente il flusso di comunicazione. L'utilizzo di una schedulazione settimanale delle attività può aiutare, se accompagnata da una verifica anche gior-

naliera dello stato di avanzamento dei progetti, presso la postazione remotizzata. Lo sviluppo di sistemi alternativi di trasferimento di comunicazione quali mailing-list è un possibile fattore di successo, così come la predisposizione su una intranet o sul sito istituzionale, di uno o più gruppi di discussione.

La selezione può provocare criticità, se impostata con criteri non omogenei. La scelta di determinate fasce di età, per esempio dipendenti oltre i 50 anni può dimostrarsi un errore in quanto si tratta di personale vicino alla pensione e scarsamente disposto a modificare una metodologia lavorativa, già consolidata nel corso del tempo. Anche i single possono, dopo un primo slancio di entusiasmo, risultare non adatti a lavorare da casa.

Una soluzione intermedia, come un centro satellite o un telecentro possono garantire il mantenimento di un livello sufficiente di socialità, così come il definire frequenti rientri settimanali in ufficio.

La Regione Lombardia si è trovata a dover selezionare 12 telelavoratori da circa 700 candidature pervenute. I criteri di selezione adottati sono stati approfonditamente studiati, constatato un rapporto per la selezione di circa 1 rispetto a 60. È stato preso in considerazione un set di variabili tecniche ed ambientale molto articolato: il livello di interazione con colleghi e superiori; il grado di indipendenza e autonomia lavorativa; la necessità di dover accedere a risorse, informazioni e documentazioni presenti in ufficio; il livello di conoscenza e l'opinione generale sul telelavoro; le caratteristiche dello spostamento casa-ufficio; la disponibilità di spazio per una postazione lavorativa presso il proprio domicilio (benché fosse stata prevista la possibilità di telelavorare presso centri satellite, i 12 scelti hanno preferito il telelavoro a domicilio).

10.1.10 Quanto costa il telelavoro

La determinazione dei costi per telelavoratore è un elemento importante per la progettazione, ma non è la variabile decisoria. È infatti necessario analizzare altre variabili per verificare quali ritorni possa generare un progetto di telelavoro.

Ad esempio l'orizzonte temporale è una variabile determinante per la valutazione: quale forma di investimento è più adatta, a breve, medio o lungo periodo?

Le decisioni possono derivare da una costante e metodica verifica dell'andamento della sperimentazione, dal recepimento di feed-back di ogni provenienza, nonché di buone prassi da strutture omologhe.

In fase di budget e di PEG deve essere prevista una voce specifica di investimento come è stato fatto ad esempio nelle esperienze di Cuneo e della Provincia di Lecce (quest'ultima non ancora iniziata).

L'investimento deve prevedere le seguenti voci di costo:

- Costi generali di gestione: connettività, elettricità, riscaldamento, assicurazione HW e allargamento della assicurazione INAIL
- Costi legati all'attrezzatura: HW e SW sia lato telelavoratore sia lato server
- Costi specifici di organizzazione: visite periodiche di responsabili sicurezza, igiene

Il ritorno economico può essere valutato in termini quantitativi e qualitativi.

Il ricorso a pratiche di remotizzazione del lavoro può essere determinato quantitativamente nel caso in cui il lavoratore malato sia impossibilitato a prestare la propria attività presso l'ufficio di competenza e ciò comporti comunque un esborso da parte dell'ente pubblico (questa situazione è stata evitata nel caso dell'ex Ministero del Tesoro - SINIT in cui è stato permesso al telelavoratore di continuare a lavorare da casa senza arrecare danno economico alla amministrazione per la mancata erogazione della prestazione dello stesso, trattandosi di un funzionario altamente specializzato).

Un ritorno quantificabile viene normalmente ottenuto dall'analisi delle procedure e dalla conseguente reingegnerizzazione dei processi organizzativi dell'ente. In questa fase possono venire rilevate attività ripetute e incoerenze generali, l'eliminazione delle quali garantisce un risparmio di tempo e quindi la possibilità di utilizzare le risorse a disposizione in maniera più efficiente ed economica.

Maggiore difficoltà comporta la misurazione di alcuni aspetti qualitativi derivanti da pratiche di telelavoro, difficilmente quantificabili economicamente.

La qualità della prestazione di servizi o della produzione di beni (progetti), la reattività nel rispondere alle esigenze dell'utenza, possono migliorare sensibilmente; più raramente migliora la qualità della vita sociale e familiare del telelavoratore. Il ritorno in termini di soddisfazione del cittadino-utente o del telelavoratore sono valutabili attraverso modelli complessi che fanno riferimento a sistemi mutuabili dal mondo assicurativo e bancario, e solo nel caso dell'ITEA di Trento si è cercato di approfondire questi aspetti.

10.1.11 Prospettive

Il Peer-to-Peer (P2P) è un sistema di condivisione delle informazioni (quali ad esempio Napster e Morpheus), che permette il trasferimento di qualunque file da un pc ad un altro: ciascun utente può consentire l'accesso a terzi rispetto alle risorse memorizzate sul proprio computer e autorizzarne lo scaricamento.

La relazione che si crea è di tipo molti a molti, senza una regia centrale, e tende per sua natura ad assumere una struttura mobile, con tante community di utenti specializzati che si conoscono, consigliano, scambiano esperienze e concretamente anche file. Senza il server centrale, tuttavia, i computer e le risorse non possono "vedersi" né scambiarsi alcunché. Il modello P2P consente lo scambio di risorse, ma deve dipendere centralmente da una istituzione, il server, che ne garantisce e permetta i trasferimenti.

La realtà delle piccole amministrazioni comunali italiane è caratterizzata da una struttura ad arcipelago in cui poche risorse devono gestire richieste e necessità legate a diversi ambiti. Questo ha portato ad una non istituzionalizzata condivisione delle risorse da parte di amministrazioni, anche non consorziate. L'esempio può essere la verifica delle istruzioni relative a complesse rilevazioni ISTAT che viene

suddivisa tra dipendenti di diversi comuni sulla base di una prima lettura trasversale fatta da un dipendente che conosca le competenze e gli interessi dei colleghi. Nel momento in cui le competenze debbano essere condivise sul problema specifico le risorse vengono attivate o dal primo “lettore” o da un collega che è in grado di rivolgersi all’interlocutore adatto, grazie al clima collaborativo spontaneo e non codificato, dalle ampie potenzialità. La pariteticità e la bidirezionalità all’interno di questa organizzazione virtuale è condizione necessaria, anche se non obbligatoria, per portare a realizzazione un processo di azione congiunta e sinergica tra diversi soggetti riuniti in un network potenzialmente dinamico, e con un comune obiettivo. Condividere obiettivi può portare a crescita della competitività e il riferimento centrale deve saper gestire e mantenere paritaria ogni azione.

Le condizioni infrastrutturali per contrastare la dispersione di competenze o per ovviare a vuoti di risorse in realtà decentrate, con necessità puntuali e periodiche, sono garantite dalle applicazioni telematiche.

Il telelavoro assume quindi un ruolo fondamentale per garantire la possibilità di lavorare, in condizioni di efficienza, ad una organizzazione che utilizzi prassi di groupware attivo.

Il passaggio mentale successivo è quello dell’utilizzo condiviso di risorse nel momento in cui queste abbiano un minor carico di lavoro attraverso “banche del tempo”. In questo, il ruolo del dirigente o del funzionario responsabile assume una nuova luce in quanto il monitoraggio della prestazione e dell’impiego di tutte le sue risorse va svolto in maniera continuativa e la pianificazione delle attività deve essere chiara e partecipata.

10.2 Le esperienze

10.2.1 L’esperienza di telelavoro nel comune di Cuneo¹

Contesto precedente l’iniziativa

Il Comune di Cuneo è strutturato in 14 settori. L’innovazione è stata considerata una delle linee di intervento prioritarie. Il settore Personale ha un ufficio di formazione che garantisce l’erogazione di corsi base di informatica. La volontà di puntare ad una forte informatizzazione del Comune, deriva in primo luogo dal Sindaco, che ha proposto il potenziamento del Centro Elaborazione Dati. L’input all’iniziativa del telelavoro è politico, e deriva principalmente dall’assessore al personale e al bilancio, interessato a valutare la reale efficacia del telelavoro, in termini di miglioramento della qualità della vita del dipendente. La dirigenza del Comune di Cuneo ha valutato che diversi profili professionali tra quelli presenti nell’ente siano telelavorabili, e quindi ha esteso la proposta di utilizzo del telelavoro a tutti i dirigenti. I più sensibili si sono dimostrati quelli del settore Personale, della Segreteria Generale, e della Ragioneria. Il passo successivo ha visto i dirigenti informare direttamente i dipendenti della possibilità di presentare

1. La documentazione relativa all’esperienza del comune di Cuneo, è consultabile all’indirizzo: www.cipa.net/100progetti/progetti/913.pdf

candidature per sperimentare il telelavoro all'interno del proprio settore. Si è provveduto quindi alla raccolta e selezione delle candidature dei dipendenti. I settori interessati si sono quindi ridotti a due (Personale e Segreteria Generale) anche se, almeno nella sua fase sperimentale, il progetto coinvolgerà due dipendenti del settore Personale.

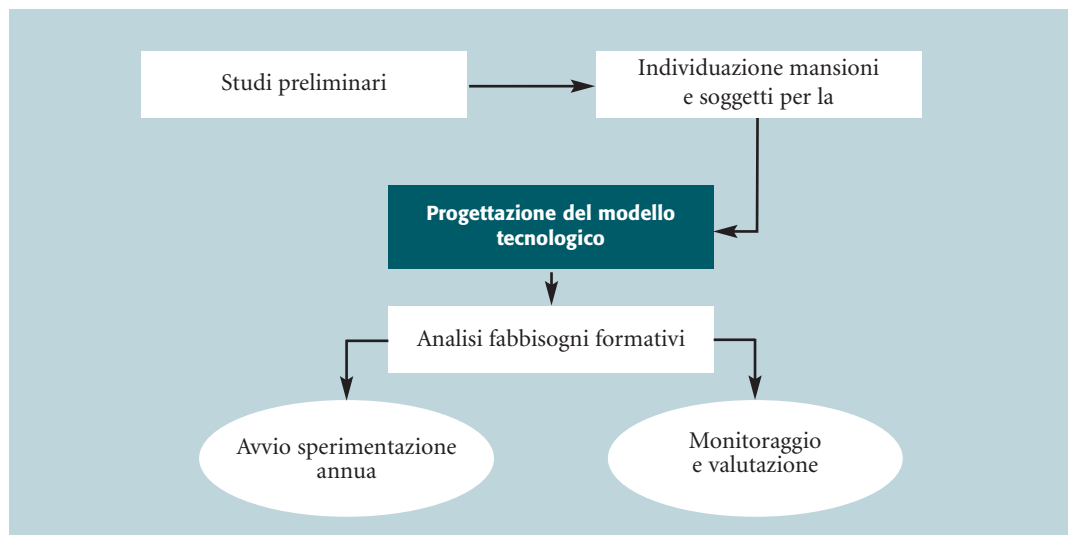
Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

Il processo attraverso il quale si è arrivati alla sperimentazione nel Comune di Cuneo mostra come le motivazioni alla base del progetto siano essenzialmente di carattere organizzativo. Da parte dell'Amministrazione cuneese c'è la volontà di sperimentare un migliore impiego ed una maggiore flessibilità organizzativa del personale dell'ente, seguendo il percorso logico verso una cultura gestionale orientata al lavoro per progetti, obiettivi e risultati. Contestualmente le richieste dei telelavoratori sono motivate dalla necessità di coniugare meglio le esigenze lavorative con quelle familiari.

La sperimentazione iniziale e l'impiego nel tempo del telelavoro dovrebbero permettere la riduzione degli spostamenti fisici dei lavoratori e degli utenti, un miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini, orientando i processi produttivi verso nuovi modelli organizzativi.

Attraverso l'utilizzo di forme di telelavoro s'intende inoltre ampliare l'integrazione tra i settori e l'accesso ai servizi dei soggetti svantaggiati, impiegando con più semplicità forme di lavoro flessibile (part-time, lavoro interinale ecc.), migliorare la qualità della vita dei dipendenti comunali, incrementandone la produttività, riducendone l'assenteismo, consentendo loro maggior possibilità di presidio familiare.

Questi gli obiettivi e le intenzioni dell'Amministrazione cuneese che ha predisposto un piano di lavoro articolato in cinque macro - fasi. Il progetto è stato seguito da un gruppo di lavoro costituito dal Segretario Generale e dai dirigenti del Settore Personale ed Elaborazione Dati.



Implementazione e validazione modello

La prima fase del progetto mirava a definire quelli che in altre esperienze italiane vengono chiamati gli indici di telelavorabilità, strumenti in grado di dare una misura dell'applicabilità del telelavoro all'interno del sistema organizzativo e gestionale di riferimento. Strettamente legata a quest'attività è quella di individuazione dei profili e delle risorse maggiormente idonee alla sperimentazione. Tale fase, che ha coinvolto sin dall'inizio le organizzazioni sindacali, si è conclusa individuando le seguenti figure: personale amministrativo ed operatori di immissione dati, centralinisti, progettisti, informatici, consulenti e dirigenti.

Con la delibera del dicembre 1999 si è aperta la terza fase, finalizzata a individuare una soluzione tecnologica rispondente alle esigenze del progetto e ai costi stabiliti dall'Amministrazione Comunale.

L'infrastruttura tecnologica è stata studiata in modo che il telelavoratore potesse svolgere da casa le stesse attività che avrebbe svolto in ufficio. Non un semplice sistema di lavoro a domicilio quindi, ma una soluzione che permetta di trasformare con facilità una stazione di lavoro domiciliare in una stazione mobile eventualmente utilizzabile in futuro da tecnici specializzati in missioni fuori dalla sede comunale. Il costo complessivo dell'impianto è preventivato in 5 milioni di lire per l'attrezzatura hardware e software residente in Comune, 10 milioni per ogni stazione di lavoro portatile per i dipendenti, più il costo di commutazione della linea telefonica e i costi di esercizio (copertura INAIL per danni alle attrezzature in dotazione al telelavoratore, a cose o a persone derivanti dall'utilizzo delle attrezzature, consumi energetici e telefonici).

Per poter avviare la sperimentazione annua su due dipendenti comunali, si è ritenuto opportuno effettuare una valutazione dei bisogni di formazione delle persone coinvolte nel progetto. Ciò ha permesso ai telelavoratori di operare in un contesto conosciuto senza traumi e particolari difficoltà, e a dirigenti e responsabili di servizio di acquisire quelle conoscenze e competenze necessarie per favorire la sperimentazione del modello.

Le attività oggetto di sperimentazione sono essenzialmente di immissione ed elaborazione dati, collegate alla contabilità stipendiale, e alla registrazione di presenze/assenze, permessi, ferie, malattie, infortuni, etc. I dipendenti svolgono il proprio lavoro da casa, concordando il piano settimanale di attività con il proprio responsabile di struttura, rientrando nella sede dell'Amministrazione 4 volte a settimana, ciò al fine di limitare i principali svantaggi legati al telelavoro quali senso di isolamento, minori possibilità di scambi di esperienze, distrazione esterna.

Durante il periodo di sperimentazione del telelavoro domiciliare è stato eseguito un monitoraggio sull'attività stessa, volto a valutare in termini quantitativi e qualitativi il risultato della sperimentazione rispetto alle procedure standard. L'esito di tale valutazione servirà come "strumento" per decidere circa l'opportunità di trasformare la

sperimentazione in attività ordinaria, con eventuale estensione alle altre aree e attività del Comune.

Criticità

Nel progetto cuneese non si sono riscontrati particolari problemi ed ostacoli durante la fase di sperimentazione. La telelavoratrice interessata segnala come uniche difficoltà iniziali, comunque superate, quelle relative ai primi collegamenti con il software specifico, e alla lentezza dei collegamenti successivi prima cioè dell'attivazione della linea ISDN. Altri aspetti come la lontananza dalla struttura lavorativa e il rischio di isolamento sociale non sono stati avvertiti anche per la brevità del periodo di assenza dall'ufficio.

Sono stati riscontrati alcuni problemi tecnologici, come per esempio il conflitto tra l'antivirus e la scheda di rete del portatile, problema risolto nell'arco di 2-3 giorni.

Follow up

Le previsioni riguardo agli esiti e sviluppi futuri della sperimentazione sono incoraggianti. Si ritiene infatti che nel medio periodo e a fronte di un buon impatto del telelavoro, si possa pensare di estenderlo gradualmente fino al 10-15% della forza lavoro totale impiegata nel Comune di Cuneo.

La volontà dell'Amministrazione comunale, espressa per altro già in fase di progettazione, è quella di completare il progetto con un sottoprogetto, affidato in consulenza esterna, avente la finalità di approfondire l'utilizzo del Telelavoro quale strumento a servizio dello sviluppo del territorio locale, anche in zone montane, individuando eventuali servizi da erogare per via telematica mediante specifica convenzione tra Enti.

Il progetto originale prevedeva che nel corso del 2002 venisse attivata una seconda postazione di telelavoro ed era stato selezionato un telelavoratore. Questa risorsa, nel marzo 2002, ha rinunciato a sperimentare il telelavoro. Una nuova selezione è stata attivata e entro l'inizio di aprile si dovrebbe arrivare alla scelta di una nuova risorsa da remotizzare, esterna al settore personale (cui appartiene la prima telelavoratrice), forse legata al settore legale o alla segreteria generale. Esiste inoltre una candidatura da parte di una dipendente disabile appartenente allo stesso settore della telelavoratrice attuale. Il Comune di Cuneo sembra disposto ad accettare la seconda candidatura ed ha già iniziato le pratiche per la visita ispettiva al domicilio della futura telelavoratrice. La seconda postazione sarà attivata anche grazie al contributo finanziario ottenuto con l'approvazione da parte della Regione Piemonte di un progetto presentato sull'asse E "pari opportunità e telelavoro" del FSE.

10.2.2 L'esperienza di telelavoro della Regione Emilia Romagna²

Contesto precedente l'iniziativa

La Regione Emilia-Romagna ha avviato un progetto sperimentale di "Telelavoro" in attuazione dell'Accordo Quadro nazionale sul Telelavo-

2. La documentazione relativa all'esperienza della Regione Emilia-Romagna, è consultabile all'indirizzo: www.cipa.net/100progetti/progetti/906.pdf

ro nelle Pubbliche Amministrazioni. Le Direzioni che coordinano la sperimentazione sono: Direzione Generale Organizzazione e Direzione Generale Sistemi Informativi e Telematica.

La Giunta ed il Consiglio della Regione Emilia-Romagna hanno ritenuto opportuno intraprendere un'esperienza di telelavoro all'interno della loro amministrazione per verificare l'efficacia, l'efficienza e l'adattabilità del telelavoro, e ipotizzare la possibilità di una sua futura introduzione in via permanente. I primi passi lungo la strada del lavoro a distanza sono stati compiuti nel 1997 quando con un'apposita Legge Regionale la Giunta è stata autorizzata a "(...) avviare forme di sperimentazione di telelavoro disciplinandone le modalità di attuazione con apposita direttiva. (...)".

Il 3 febbraio 2000 ha preso corpo un vero e proprio "Progetto sperimentale di lavoro a distanza" nell'ambito del Contratto collettivo Decentrato Integrativo 1998-2001 della Regione Emilia-Romagna, sottoscritto dalla delegazione di parte sindacale e dalla delegazione di parte pubblica. La Giunta Regionale ha emanato in data 22 febbraio 2000 la "Direttiva per l'Avvio di un progetto sperimentale di telelavoro" (delibera n° 282) con cui ha indicato le procedure e l'articolazione da seguire per la realizzazione del progetto.

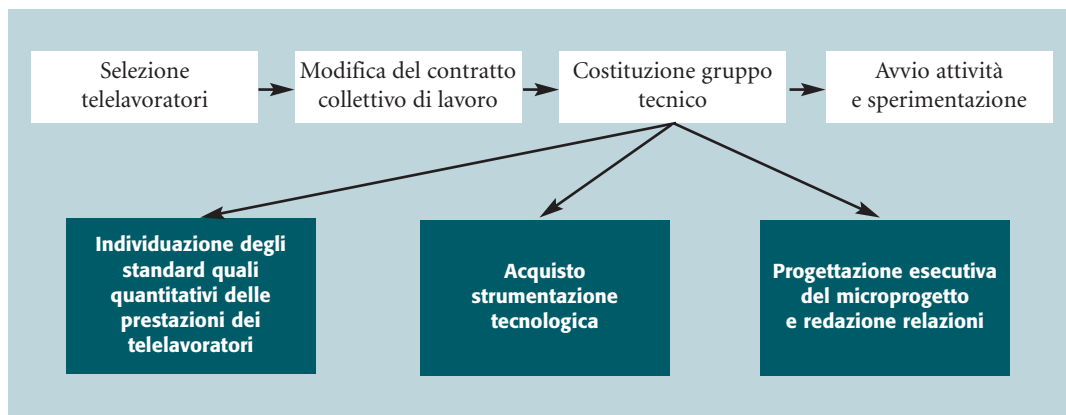
Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

Gli obiettivi del progetto coincidono con quelli indicati nel Contratto collettivo decentrato integrativo 1998-2001 della Regione Emilia-Romagna ossia, introdurre una maggiore flessibilità del lavoro per un miglior utilizzo delle risorse professionali, garantire un buon livello di innovatività alla struttura organizzativa, fornire al personale dell'ente una modalità alternativa di svolgimento delle proprie prestazioni lavorative che rafforzi e salvaguardi il desiderio di crescere professionalmente, di formarsi continuamente, e partecipare ai programmi di sviluppo professionale.

Altre motivazioni di carattere generale e legate al contesto sono relative al fatto che: in alcune situazioni e per determinate mansioni, il lavoro veniva già svolto in modo mobile; in altri casi si è voluto invece andare incontro ad esigenze e specifiche richieste dei dipendenti dettate da particolari condizioni di disagio di lunga durata (presenza di handicap psico-fisico, lontananza dal posto di lavoro).

Il progetto della Regione Emilia Romagna è strutturato da un lato, in microprogetti riferiti alle diverse aree di lavoro regionale, e dall'altro in iniziative di telelavoro attivate per singoli lavoratori.

Il procedimento seguito per la progettazione e l'avvio della sperimentazione è riassumibile in quattro macro fasi all'interno delle quali sono state previste altre sotto-attività.



Implementazione e validazione modello

Il progetto si propone di coinvolgere un numero massimo di 50 collaboratori, individuati in base ad una ricognizione effettuata sulle situazioni di lavoro che meglio potessero prevedere attività telelavorabili. I telelavoratori coinvolti nella sperimentazione su singole attività sono stati invece “reclutati” tramite avvisi interni del Direttore Generale Organizzazione. Tutti i partecipanti hanno dovuto compilare un modulo reperibile presso le segreterie di ciascuna direzione generale. Questo doveva essere corredato da un progetto “pensato” su misura del lavoratore/candidato e redatto dallo stesso lavoratore in collaborazione con il direttore generale dell’area interessata.

Con la Delibera n° 282 del 22 febbraio 2000 è stato approvato l’atto di modifica al contratto individuale subordinato di lavoro, il quale deve essere necessariamente sottoscritto dal telelavoratore. Con successivo atto del Direttore Generale all’Organizzazione, di concerto con il Direttore Generale ai Sistemi Informativi e Telematica, è stato costituito il gruppo tecnico stabile per il progetto, al quale sono stati assegnati i compiti di: individuazione degli standard quanti – qualitativi delle prestazioni dei telelavoratori, definizione degli approvvigionamenti di strumentazione tecnica e del software necessario, costituzione di un gruppo tecnico specifico che curi la progettazione esecutiva del microprogetto, compilazione periodica di relazioni sull’andamento della sperimentazione.

Le aree identificate e coinvolte nella sperimentazione sono numerose (formazione, beni culturali, ambiente, affari istituzionali, sistemi informativi, elaborazione dati, agricoltura, consiglio regionale) e per ciascuna di esse sono state valutate telelavorabili attività quali: inserimento dati, ricerca sul web, rendicontazione, istruttoria e controllo pratiche amministrative, operazioni di ispezione con relativa elaborazione di report.

In questa esperienza di telelavoro sono diversi gli aspetti innovativi da sottolineare. I lavoratori hanno dato un’adesione volontaria al progetto, ed hanno avuto un ruolo attivo di partecipazione nell’elaborazione del progetto stesso. Un altro punto di forza è rappresentato dall’organizzazione di interventi di formazione e aggiornamento per il personale

coinvolto, strutturato in 5 moduli riguardanti: aspetti organizzativi, normativi, tecnologici, il corretto uso degli strumenti (d.lgs. 626/94), e soluzione di problemi improvvisi. Un modulo trasversale è stato dedicato ai possibili impatti psicologici e sociologici del telelavoro domiciliare.

Criticità

Una fase molto complessa è stata quella relativa alla definizione del rapporto contrattuale sul telelavoro da discutere in sede di contrattazione decentrata con le Organizzazioni Sindacali. Le difficoltà incontrate sono state superate anche con la elaborazione da parte della Regione Emilia-Romagna di un apposito modulo di modifica al contratto individuale di lavoro subordinato per prestazioni di lavoro a distanza.

Follow up

L'esperienza attuata è oggetto di controllo in itinere, che riguarda prevalentemente le prestazioni del personale coinvolto. Il controllo delle prestazioni è affidato ai dirigenti e si basa sulla rispondenza quantitativa e qualitativa dei risultati raggiunti nelle attività svolte rispetto a quelli attesi.

Il progetto complessivo, invece, è monitorato avendo a riferimento i seguenti indicatori: efficacia del servizio reso dalle strutture; aspetti economici per l'Ente; soddisfazione delle esigenze dei collaboratori coinvolti; confronto fra i costi del lavoro sostenuti nel 1999 e quelli relativi al telelavoro (2001); qualità del servizio (intervista ai responsabili); qualità della vita dei lavoratori (intervista ai telelavoratori).

Indicazioni riguardo le intenzioni della Regione a sostegno della diffusione del telelavoro nei confronti delle proprie pubbliche amministrazioni si trovano nelle "Linee guida per lo sviluppo telematico", Asse 2., riprese dalla delibera della Giunta regionale n. 219/2000, a seguito della quale sono stati presentati progetti da parte degli Enti locali con richiesta di finanziamento, attualmente in esame.

10.2.3 Due esperienze di telelavoro all'interno dell'INPS

RECUPERO CREDITI³

Contesto precedente l'iniziativa

La struttura organizzativa dell'INPS è articolata in: direzione generale, sedi regionali, sedi provinciali, sub-provinciali e agenzie di produzione. L'Ente ha avviato da tempo un programma di cambiamento basato sul decentramento delle funzioni, sulla revisione organizzativa in logica di processo e sui principi di orientamento al cliente. Inoltre è inserito a pieno titolo nel processo di integrazione della P.A.: rete unitaria della P.A, sinergie con Enti e Amministrazioni centrali e locali, e altri soggetti pubblici.

Le trasformazioni organizzative che hanno riguardato l'INPS hanno portato all'adozione di forme e modalità di lavoro tipicamente ascrivibili al telelavoro.

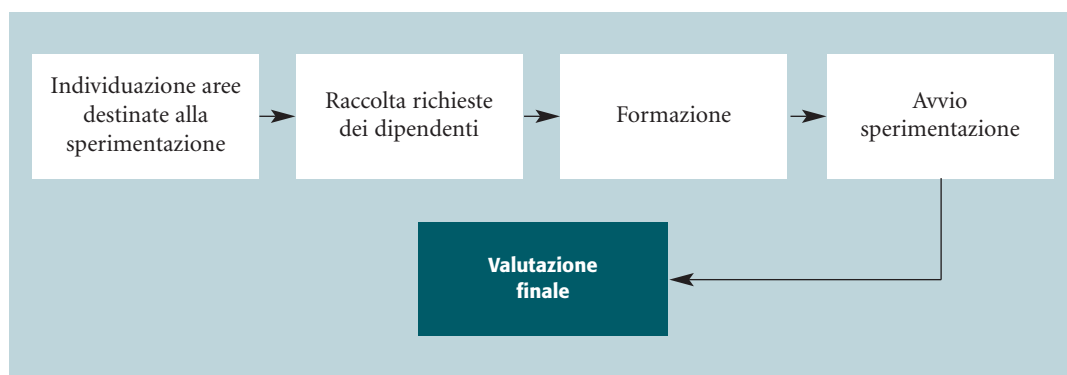
3. La documentazione relativa all'esperienza INPS sul progetto "Recupero crediti", è consultabile presso la banca dati CIPA.

Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

L'iniziativa di sperimentazione del telelavoro si pone come strumento per ottimizzare attività relative ad uno degli obiettivi istituzionali dell'INPS: la riduzione dell'evasione contributiva e l'esigenza di incentivare la lotta al lavoro nero. L'iniziativa è legata anche al miglioramento dell'organizzazione interna all'ente, all'ottimizzazione del rapporto risorse impiegate/risultati raggiunti, al miglioramento dei servizi offerti all'utenza e al sostegno a progetti di sviluppo organizzativo. In particolare con questo progetto si intende aumentare la produttività ma anche la qualità delle prestazioni oggetto dell'attività, ponendo attenzione alle esigenze e alle condizioni lavorative del telelavoratore.

Ulteriore motivazione alla base del progetto è l'esigenza di venire incontro a particolari situazioni personali e familiari di alcuni lavoratori. Tra le motivazioni di chi ha aderito all'iniziativa (motivi di studio, distanza dall'ufficio, esigenze familiari), c'è anche il bisogno di poter distribuire più liberamente l'attività lavorativa nell'arco della settimana, trattandosi di un tipo di lavoro ripetitivo e per alcuni aspetti alienante. L'INPS da parte sua ritiene utile agevolare i propri dipendenti fornendo loro la possibilità di verificare l'efficacia di modalità alternative di lavoro.

Il progetto di telelavoro dell'INPS è articolato in cinque fasi di cui una trasversale, la formazione volta a fornire ai partecipanti istruzioni circa la procedura informatica da seguire per lo svolgimento del lavoro da casa.



Implementazione e validazione modello

Per individuare i settori interni all'Istituto da coinvolgere nella sperimentazione, sono stati analizzati alcuni processi sulla base di criteri quali la semplicità organizzativa, l'importanza strategica del processo per l'Istituto, la preparazione dei lavoratori, l'eventuale disponibilità di software specifico adatto a remotizzare postazioni di lavoro. Al termine dell'analisi si è deciso di avviare la sperimentazione per il progetto "Recupero Crediti", all'interno del quale è stata scelta l'attività di controllo e correzione dei bollettini di versamento dei contributi in agricoltura dovuti a seguito di condono. I bollettini sono stati acquisiti in formato immagine, memorizzati su CD-rom e successivamente scari-

cati su PC portatili. Il sistema di trattamento delle immagini ha consentito all'operatore di lavorare a distanza in un "luogo diverso da quello abituale dell'ufficio" e di disporre delle informazioni in formato elettronico senza la necessità di dover disporre del supporto cartaceo.

I dipendenti coinvolti sono stati individuati su base volontaria a seguito di un sondaggio informale che è stato svolto all'interno della Direzione centrale Entrate Contributive nell'area della contribuzione agricola. Per la sperimentazione è stato coinvolto personale con una buona conoscenza della normativa in materia di condono in agricoltura, una cultura di livello universitario e una buona conoscenza dell'informatica di base. In conseguenza dell'elevato livello culturale dei partecipanti, la fase di formazione si è conclusa in due giornate dedicate ad impartire istruzioni tecnico-operative riguardo i software e le procedure informatiche da utilizzare nel lavoro a domicilio. In fase di svolgimento del telelavoro non sono state previste specifiche misure di controllo della produttività. È stata soltanto ipotizzata la quantificazione della prestazione che si sarebbe ottenuta se il lavoro si fosse svolto in ufficio anziché a casa. La produzione si è assestata su una media di circa 200 bollettini/giornalieri per dipendente. Il risultato avrebbe potuto essere superiore se i dati fossero stati attendibili. Circa il 70% dei bollettini sono risultati "anomali" cioè non leggibili in quanto scritti a mano e in corsivo con una calligrafia non chiara o scannerizzati come immagini capovolte. Tali "errori" hanno creato notevoli difficoltà e hanno rallentato la produzione. La tecnica usata – lettura ottica e ingrandimento dell'immagine – ha comunque consentito di recuperare i dati e di ricomporre il bollettino nella dimensione originale. Al termine della sperimentazione ciascun telelavoratore ha compilato una breve scheda sull'esperienza fatta indicando vantaggi e svantaggi riscontrati, e scrivendo una breve relazione sulle soluzioni lavorative adottate.

Criticità

Un ostacolo di tipo strettamente tecnico ha riguardato la difficile leggibilità dei bollettini cartacei che ha rallentato il ritmo lavorativo. Il breve periodo di sperimentazione non ha agevolato una valutazione completa ed omogenea dell'esperienza in quanto l'organizzazione domestica del lavoro richiede dei tempi di adattamento superiori ai tre mesi sperimentati, sia per la gestione personale dei tempi di vita e di lavoro sia per il coinvolgimento indiretto della famiglia in questa nuova situazione. Nel rapporto finale sui risultati della sperimentazione del telelavoro vi è una parte relativa alle "proposte per un'esperienza compiuta di telelavoro domiciliare", nella quale l'ente mette in evidenza i correttivi necessari per trasformare l'esperienza sperimentale in una procedura di lavoro per tutti.

Tra gli allegati ai documenti del progetto ci sono alcune tabelle riassuntive nelle quali sono stati riportati i principali vantaggi e svantaggi dell'esperienza dal punto di vista dell'Istituto e dei telelavoratori. Tra i vantaggi sono stati citati fattori quali maggiore produttività, riduzione dei tempi e dei costi di trasporto, maggiore motivazione,

miglioramento dei rapporti familiari, maggiore autonomia e conseguente migliore gestione del tempo libero. I giudizi negativi riguardano invece una minore possibilità di scambio di esperienze, la sensazione di un senso di isolamento, la minore integrazione con l'azienda che comporta il timore di veder diminuite le possibilità di carriera, aumento di distrazioni esterne, e possibile perdita di status.

Follow up

Il progetto ha avuto la durata complessiva di tre mesi e non è stato replicato, né vi sono ipotesi di ripresa futura.

VALIGETTE TELEMATICHE⁴

Contesto precedente l'iniziativa

La sperimentazione per gli Ispettori di Vigilanza, non è stato il frutto di un progetto finalizzato a far telelavorare gli ispettori, quanto l'effetto indiretto dell'introduzione dell'informatica nei processi di lavoro. A tal proposito occorre evidenziare che sono stati proprio i lavoratori a voler utilizzare il supporto tecnologico per poter ottimizzare i tempi e i processi per lo svolgimento delle attività.

Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

La sperimentazione del telelavoro applicata alle attività di vigilanza nasce dalla ricerca di maggiore efficienza nella stesura del verbale, che si pensa di ottenere standardizzando e digitalizzando il documento. Sono stati gli stessi ispettori ad intuire e promuovere l'idea secondo cui l'informatizzazione avrebbe potuto implicare la possibilità di telelavorare. L'originalità ha riguardato la possibilità di potersi collegare alle banche dati tramite telefoni cellulari.

Obiettivo principale è stato quindi la riduzione dei tempi per il disbrigo delle pratiche degli ispettori. Prima della sperimentazione il tempo medio necessario per l'emissione di un verbale di vigilanza era di tre mesi, l'obiettivo è stato la riduzione di un sesto dei tempi.

Nel piano per l'informatica del 1998 sono state individuate le linee guida che l'Istituto intendeva seguire per l'introduzione del lavoro a distanza sotto la forma di telelavoro mobile per gli Ispettori di Vigilanza. A monte di ogni politica di innovazione dell'ente vi è comunque la politica di decentramento organizzativo perseguita dall'Ente negli ultimi dieci anni, che sicuramente ha incoraggiato le risorse ad attuare tale soluzione organizzativa.

Implementazione e validazione modello

Inizialmente il settore coinvolto è stato quello dell'area vigilanza con 500 ispettori. La possibilità di apertura delle pratiche anche da postazioni remote, fa sì che indirettamente sia stata coinvolta anche l'area riscossione contributi nel generale processo di trasformazione della procedura, e l'area informatica, le cui risorse sono state necessarie per la gestione tecnologica delle procedure di lavoro. Ad inizio 2001 gli ispettori coinvolti erano divenuti circa 1950, di cui 300 donne, e tutti

4. La documentazione relativa all'esperienza INPS sul progetto "Valigette informatiche", è consultabile all'indirizzo <http://www.cipa.net/100progetti/progetti/909.pdf>

hanno ricevuto la strumentazione per telelavorare. Per quanto riguarda il contratto di lavoro, non vi sono stati adeguamenti visto che le modalità di lavoro non hanno subito sostanziali cambiamenti.

L'attività degli ispettori ruota intorno alle visite ispettive presso i contribuenti da vigilare. L'ispezione si realizza in tre fasi: pre-ispettiva, nella quale viene aperta la pratica, e che prima dell'introduzione delle valigette informatiche veniva svolta in sede in collaborazione con l'area amministrativa; ispettiva, comprendente la visita presso l'azienda e tutti i passaggi necessari all'espletamento della pratica; post-ispettiva con la chiusura del fascicolo. Il procedimento, con l'introduzione del telelavoro, non è cambiato nella sostanza, ma nei modi e nei tempi. Non è più necessario recarsi in ufficio per l'apertura e la chiusura delle pratiche, ed è ora possibile collegarsi a distanza con le banche dati disponibili all'interno dell'ente. Un ulteriore cambiamento è legato al fatto che prima l'ispezione si realizzava in coppia, successivamente si è rivelata sufficiente la presenza di un solo ispettore per visita. Ancor oggi le ispezioni vengono effettuate insieme a risorse dell'INAIL, ad agenti della Guardia di finanza e del Ministero del Lavoro.

Il fatto che si proceda all'Ispezione in task forces annienta i tempi intermedi prima necessari per mettersi in contatto con gli altri enti. Solo l'ultima fase è ancora demandata al settore amministrativo che per il buon funzionamento del processo deve mantenere le banche dati sempre perfettamente aggiornate.

Criticità

L'introduzione della valigetta informatica è stata interpretata dagli stessi Ispettori come un valore aggiunto alla loro professionalità, sia come supporto operativo in grado di migliorare la qualità del lavoro svolto, sia per l'immagine di efficienza che tale supporto offre nei confronti degli interlocutori esterni. Dopo un primo momento di scoraggiamento, prevedibile data l'età media degli ispettori (50 anni), tutti hanno saputo apprezzare l'opportunità di crescita dei nuovi strumenti.

Follow up

Con circolare interna n. 15 del 25/01/2000 le direzioni centrali di: entrate contributive, organizzazione e pianificazione, controllo di gestione, e sviluppo e gestione risorse umane, stabiliscono le principali linee per l'adozione nel tempo del telelavoro. L'attività di vigilanza richiede il supporto di risorse finanziarie e tecnologiche, e un continuo arricchimento formativo e professionale degli ispettori.

Considerato che la "valigetta" costituisce uno dei punti centrali per ottenere un salto di qualità nell'attività di vigilanza, sono previsti ulteriori investimenti, con il completamento delle assegnazioni a tutto il corpo ispettivo, e con l'integrazione con altre funzioni.

Sotto l'aspetto delle risorse finanziarie, è indubbio che la lotta al lavoro nero richiede presenza sul territorio e modalità di intervento

strettamente correlati alle caratteristiche delle aree territoriali e delle tipologie di lavoro nero che si vogliono aggredire. In tale ottica, vanno determinati i fondi per missioni, turni e straordinari, in funzione delle tipologie di attività programmata e degli obiettivi da conseguire. Al fine di avere conoscenza delle necessità finanziarie, ciascuna sede regionale, formulerà un budget di spese quantificando missioni, turni, straordinari da utilizzare per l'attività di vigilanza.

Riguardo infine agli investimenti in formazione, si sottolinea che alla "formazione" in senso stretto dovrà affiancarsi un percorso formativo dedicato all'aggiornamento professionale. Quest'ultimo dovrà essere realizzato a livello regionale attraverso riunioni dedicate principalmente a tematiche contributive di particolare rilevanza.

Gli interventi formativi attuati per il personale coinvolto hanno riguardato esclusivamente l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche.

È previsto inoltre un diffuso intervento formativo per l'area agricola che verrà portato a termine sotto il coordinamento della struttura di progetto conseguentemente all'introduzione della funzione "verbale in agricoltura" nella valigetta informatica, già anticipato con messaggio n. 7 del 10 gennaio 2000.

10.2.4 L'esperienza di telelavoro dell'Istituto Trentino per l'Edilizia Abitativa⁵

Contesto precedente l'iniziativa

L'Itea è l'ente pubblico del quale la Provincia di Trento si avvale per l'attuazione degli interventi di edilizia abitativa pubblica e per la gestione del relativo patrimonio. La direzione dell'Istituto è convinta che l'implementazione di una esperienza di telelavoro all'interno della propria struttura, può inquadrarsi quale opportunità di cambiamento per la cultura e l'organizzazione produttiva, consentendo un miglioramento nei livelli di efficienza, efficacia e produttività.

L'esperienza dell'Itea è una delle più complesse e articolate nel panorama nazionale, pertanto si ritiene utile riportare una descrizione sintetica delle procedure seguite sino alla fase di sviluppo progettuale iniziata nell'ottobre 1997.

Nel luglio 1997 l'Itea costituisce un gruppo di lavoro per la definizione di un progetto sperimentale sul telelavoro finalizzato all'introduzione di nuovi criteri di gestione delle risorse umane nelle strutture organizzative dell'Istituto.

Nello stesso mese l'Itea richiede all'Assessorato all'Edilizia abitativa, Urbanistica e Protezione dell'ambiente, autorizzazione per l'esperienza pilota sul telelavoro. In agosto il Servizio di edilizia abitativa della Provincia Autonoma di Trento ha ritenuto di esprimere parere favorevole all'iniziativa, e su richiesta dell'Istituto, ha ritenuto, trattandosi di materia che attiene l'organizzazione degli uffici, di interessare anche il parere del Servizio Organizzazione e del Servizio Personale della P.A.T.

5. La documentazione relativa all'esperienza dell'Istituto trentino per l'edilizia abitativa, è consultabile all'indirizzo www.cipa.net/100progetti/progetti/905.pdf

Il Servizio Personale nell'ottobre 1997 ha interessato della materia l'Agenzia Provinciale per la rappresentanza negoziale, ha ritenuto che "(...) il progetto sia da ritenersi di grande interesse per l'intera Provincia, costituendo un'esperienza pilota eventualmente da estendere ad altri Enti. (...)". Apprezzamenti per quanto progettato e proposto sono stati espressi anche dall'Assessore all'Edilizia abitativa.

Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

La finalità generale del progetto è sperimentare modalità innovative di gestione delle risorse umane. In particolare l'obiettivo dell'esperienza trentina, consisteva nell'introduzione di una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro. Sono state per tanto coinvolte quelle attività che, basandosi sulla elaborazione elettronica di informazioni e sull'utilizzo costante di reti di telecomunicazione per il collegamento tra l'Istituto ed il lavoratore, potevano essere svolte lontano dalla sede ufficiale di lavoro.

Il gruppo di lavoro costituito nel luglio 1997 ha articolato il progetto in 5 fasi e ha definito per ognuna, attività e contenuti.

Oltre alle cinque fasi necessarie per la realizzazione del progetto è prevista una fase trasversale di formazione del personale sui seguenti aspetti: sicurezza ai sensi del D.lgs. 626/94; configurazione hardware e software del sistema adottato; modalità d'uso della posta elettronica e della videoconferenza, ecc.



La sperimentazione ha avuto inizio nel luglio 1998 coinvolgendo le funzioni lavorative connesse alle attività di data entry.

L'assegnazione dell'incarico di telelavoro avviene tramite una lettera disposta dal Dirigente Generale, accompagnata da una scheda preventiva per l'affidamento di attività telelavorativa domiciliare che stabilisce l'oggetto del telelavoro, la durata, la reperibilità elettronica, le modalità di salvaguardia dei dati. La lettera di incarico richiede inoltre al telelavoratore di dover obbligatoriamente compilare un report consuntivo di valutazione dei risultati prodotti.

Implementazione e validazione modello

La prima fase di scouting è finalizzata alla ricerca e allo studio delle principali caratteristiche organizzativo tecnologiche delle esperienze di telelavoro già avviate presso altri enti e strutture sia pubbliche che private a livello nazionale.

La seconda fase relativa alla “individuazione mansioni/profili telelavorabili” (procedure e reingegnerizzazione) ha consentito di individuare le seguenti figure professionali che all’interno dell’Istituto potranno svolgere le loro attività a distanza: addetti al data entry, programmatori, progettisti, giuristi. Di queste figure professionali solo le prime due sono state oggetto di sperimentazione; le altre figure professionali potranno essere inserite nel progetto sul telelavoro a seguito dei risultati ottenuti dalla sperimentazione sui primi due profili professionali.

La terza fase relativa alla “progettazione dell’iniziativa pilota” ha consentito di descrivere puntualmente per ciascuno dei profili individuati i contenuti delle attività dei telelavoratori, la tecnologia da impiegare, le principali caratteristiche del rapporto contrattuale, altri problemi quali l’assicurazione, l’I.N.A.I.L., la privacy, ecc.

La quarta fase è relativa alla definizione del nuovo rapporto di lavoro sperimentale che è stato discusso con le organizzazioni sindacali unitarie.

Nella quinta fase è stato somministrato un questionario alle 130 persone in organico all’Itea per rilevare il loro interesse verso l’esperienza e il progetto di telelavoro. La successiva elaborazione statistica dei dati è stata curata dal servizio statistica della Provincia Autonoma di Trento. Il questionario è strutturato in tre sezioni volte a rilevare rispettivamente, informazioni riguardo l’attività lavorativa degli interessati, opinioni dei lavoratori sul lavoro a distanza, informazioni relative alla composizione del nucleo familiare.

Dopo il primo anno di sperimentazione sono state coinvolte nel progetto sei persone che hanno ricevuto incarichi di telelavoro mobile e domiciliare, per un totale di 75 giorni di telelavoro che in un anno standard corrispondono a circa 1,5 giorni di telelavoro a settimana per persona.

L’esperienza essendosi limitata a due tipologie di attività (data-entry e progettazione /realizzazione di software per l’istituto) non ha avuto particolari ricadute in termini di snellimento delle procedure, anche se l’analisi organizzativa avviata nel corso del 1998, ha individuato i processi che possono e/o potrebbero essere telelavorati.

Una mansione lavorativa può essere telelavorata in due casi:

- quando più azioni relative ad un procedimento/procedura sono svolte in autonomia dalla stessa persona, responsabile della procedura, e non sono richiesti contributi esterni di altri funzionari interni all’ente ovvero anche esterni;
- quando uno specifico passaggio della procedura è ripetitivo, automatizzato e riferito ad un numero elevato di operazioni ripetitive.

Criticità

Una fase particolarmente delicata e complessa dell'esperienza Itea è stata quella relativa alla definizione del rapporto contrattuale sul telelavoro da discutere in sede di contrattazione decentrata con le organizzazioni sindacali riunite.

L'Istituto ha elaborato una proposta di contratto collettivo decentrato sul telelavoro che è stato discusso con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali unitarie (CGIL, CISL, e UIL) del comparto delle autonomie locali.

Il contratto decentrato è stato siglato 12 giugno 1998, ed è stato inoltrato all'Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale per l'approvazione definitiva. Si tratta del primo contratto collettivo decentrato in Italia che regola il telelavoro nella P.A. e che parte espressamente dal presupposto che il telelavoro sia attivabile come forma alternata di lavoro e non esclusiva sulla base delle esigenze dell'Istituto stesso. Attualmente sono state attivate le procedure per verificare, assieme ai sindacati, i risultati della sperimentazione ed introdurre in via definitiva il telelavoro nell'organizzazione Itea.

Follow up

Dopo la sperimentazione il telelavoro potrà essere esteso ad altre postazioni lavorative riferite ad attività progettuali, amministrative, ecc. È intenzione dell'Itea proseguire nel lavoro di ricognizione dei procedimenti amministrativi attualmente esistenti nell'Istituto nonché provvedere alla compilazione del relativo manuale delle procedure. Una prima parte dell'analisi è già stata condotta dai responsabili delle strutture organizzative dell'Istituto nel corso del 1998.

L'analisi rappresenta di fatto un prezioso strumento di ausilio per i Dirigenti dell'Istituto e consentirà di implementare all'interno dell'Itea i nuovi strumenti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa e costituirà un valido punto di partenza per l'attivazione, della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001. L'analisi organizzativa si rivela di estremo interesse anche ai fini dell'individuazione delle procedure che possono/potrebbero essere svolte in forma di telelavoro.

Indicazioni riguardo la volontà dell'Itea di portare avanti l'esperienza del telelavoro si traggono dalla lettura dell'accordo siglato a fine 2000 tra Itea, Provincia autonoma di Trento, Comune di Rovereto, Agenzia per lo sviluppo S.p.a., e Centro Tecnofin servizi S.p.a., nel quale tali soggetti si impegnano nella creazione di un telecentro pubblico-privato nel comune di Rovereto.

6. La documentazione relativa a delibere, determine regionali, contratti, questionari, protocolli d'intesa, studi di fattibilità, realizzati all'interno del progetto "Telelavoro e sviluppo locale" è consultabile all'indirizzo www.cipa.net/100progetti/progetti/910.pdf

10.2.5 L'esperienza di telelavoro nel Comune di Napoli⁶

Contesto precedente l'iniziativa

Al Comune di Napoli si comincia a parlare di telelavoro nel 1996, anno in cui si prepara una bozza di progetto interno su invito dell'Assessore al Personale il quale ritiene il telelavoro uno degli strumenti da

adottare per la riorganizzazione interna del Comune. L'occasione per avviare i "lavori" è fornita dall'iniziativa comunitaria ADAPT, all'interno della quale si presenta il progetto "Telelavoro e sviluppo locale".

Ottenuto il finanziamento con delibera della Giunta Comunale, si approva il Progetto esecutivo, con il quale si suddividono le competenze e le responsabilità tra i diversi partner, e si stabiliscono gli obiettivi e le attività per ogni singola fase. L'approvazione di tale delibera rappresenta l'elemento "forte" dell'esperienza napoletana. Ha dato il via ad un processo di snellimento delle procedure interne all'amministrazione (per l'attuazione del progetto ad esempio si è ricorso prevalentemente a provvedimenti dirigenziali, con atti deliberativi solo nei casi espressamente richiesti dal Regolamento Comunale).

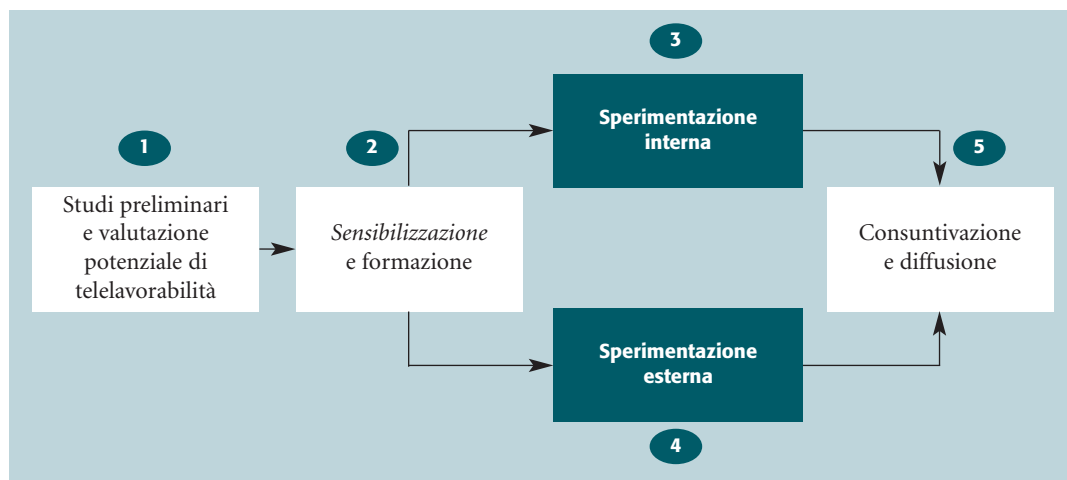
Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

L'idea che sta alla base del progetto riguarda la possibilità di creare un modello sostenibile e riproducibile in altri contesti assimilabili: non solo Comuni quindi, ma anche Enti della pubblica Amministrazione e imprese di servizi.

Il Comune ha inteso realizzare un modello di telelavoro in grado di sostenere il suo ruolo di Impresa Sociale che riesce ad "investire" risorse finanziarie, umane, ambientali, tecnologiche, logistiche, producendo benessere per le persone coinvolte dentro e fuori l'organizzazione.

Un'idea di impresa che si rifà alla possibilità di miglioramento della qualità della vita dei dipendenti, attraverso un maggiore utilizzo delle forme di lavoro flessibile, e una migliore integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati, e che contemporaneamente agisce come motore di sviluppo locale contribuendo alla creazione di nuove imprese. Per raggiungere tale obiettivo è stata sviluppata nel progetto un'ampia azione di sperimentazione finalizzata alla creazione di imprese giovanili che facciano largo uso di telelavoro (Tele-enterprising).

Obiettivi ambiziosi e di larga portata che si è pensato di realizzare seguendo un percorso articolato in cinque macro fasi.



La fase di ricerca e di studio preliminare è stata finalizzata all'individuazione di un modello tecnologico-organizzativo per l'introduzione del telelavoro, e di un modello di progettazione di servizi innovativi gestibili anche attraverso una rete di micro imprese esterne di supporto.

La componente formativa del progetto era invece destinata a fornire conoscenze e competenze a dirigenti, gestori, telelavoratori, neo imprenditori e lavoratori autonomi, per consentire la sperimentazione del modello.

Implementazione e validazione modello

Al termine delle fasi di ricerca e formazione, ha preso il via la vera e propria fase di sperimentazione.

Il Comune ha predisposto un Vademecum con lo scopo di fornire al telelavoratore una guida che lo informasse sui presupposti alla base del progetto e sulle modalità di svolgimento della sperimentazione.

I risultati della ricerca finalizzata all'individuazione degli "indici di telelavorabilità", hanno evidenziato i settori in cui l'introduzione del telelavoro risulta maggiormente proponibile. Pertanto le aree coinvolte nella sperimentazione risultano essere quelle della protezione civile, del condono edilizio, e del rapporto con l'Unione Europea e gli organismi internazionali (area in cui ha telelavorato un dipendente disabile).

Interessanti indicazioni riguardo gli effetti del telelavoro, si ricavano dalla lettura della relazione sullo stato di avanzamento dei lavori ad aprile 2000.

Per garantire il buon esito della sperimentazione, si è proceduto alla costruzione dell'infrastruttura tecnologica a supporto dell'organizzazione del lavoro a distanza e dei telelavoratori, dentro e fuori l'Amministrazione. Tale infrastruttura è rappresentata dal Centro Comunale di Teleservizi che ha le seguenti funzionalità: gestione dell'intranet dei lavoratori, servizi di gestione del lavoro (ferie permessi ecc.), gestione dell'helpdesk e del call center, forum sul telelavoro, gestione di un sito informativo sul progetto ecc.

La sperimentazione sul Servizio di Protezione Civile ha coinvolto 32 persone divise in squadre da tre addette al monitoraggio del territorio locale. Il telelavoro ha consentito l'eliminazione di quei passaggi che prevedevano il ritorno dei lavoratori in ufficio per il deposito dei dati. Attualmente i telelavoratori sono dotati delle seguenti attrezzature: PC Notebook; Nokia Card Phone con Sim Dati collegate alla rete privata del Comune; Fotocamera digitale collegata al PC.

Le persone coinvolte nella sperimentazione sul Servizio Condono Edilizio sono 40 suddivise in 20 squadre di lavoro su 20 postazioni di telelavoro. Ciascun gruppo di lavoro, nelle procedure implementate, acquisisce dal Centro Comunale di Teleservizi (che a sua volta ha ricevuto le pratiche trasmesse dal Condono), le pratiche da telelavorare, a blocchi di 5, le quali una volta completate e integrate con l'istruttoria prodotta, vengono trasmesse nuovamente al Centro (che le restituisce

al Condono per il perfezionamento). Questa procedura ha evitato che 40 tecnici si recassero quotidianamente presso la sede degli uffici del Condono, per ritirare la documentazione cartacea in base alla quale lavorare, a casa o in ufficio e, successivamente, riportarla agli uffici del Condono.

La sperimentazione nel settore “Rapporti con l’UE e Organismi Internazionali” ha coinvolto un funzionario disabile motorio (tetraplegico), laureato in giurisprudenza.

Gli aspetti più rilevanti di questa esperienza sono quelli relativi alle soluzioni tecnologiche adottate. Considerata la totale disabilità del telelavoratore, l’unica soluzione possibile consisteva nell’uso di una tecnologia informatica legata al controllo vocale. Le attività previste sono descritte nella Relazione sullo stato di avanzamento del progetto dell’aprile 2000, interrotte però per la prematura scomparsa dell’interessato.

Queste in estrema sintesi le principali azioni progettate dall’Amministrazione comunale di Napoli la quale con Delibera n. 4443 del 30/12/2000, ha espresso la volontà di assicurare continuità nella gestione dei servizi coinvolti, predisponendo l’acquisizione di hardware, software, e applicativi realizzati e utilizzati in fase di sperimentazione, e demandando ai dirigenti dei servizi coinvolti la programmazione degli sviluppi possibili.

La possibilità di continuare le attività di riorganizzazione dei servizi, al di là delle finalità e degli obiettivi previsti nel progetto “Telelavoro e sviluppo locale”, costituisce l’aspetto forse più positivo dell’esperienza napoletana, il valore aggiunto del progetto stesso. Ciò che si legge nella delibera 4443 fa presupporre il buon esito della fase di sperimentazione che ha avuto positive ricadute sull’Amministrazione comunale.

Criticità

Il nodo critico di questa esperienza è legato ad alcuni elementi tipici della “Cultura” organizzativa degli Enti Pubblici quali la resistenza al cambiamento ed in particolare il persistere di prassi, metodologie e abitudini consolidate.

È noto che interventi di riorganizzazione riescono difficilmente ad intaccare le pratiche consolidate nel tempo, tanto che il cambiamento culturale risulta essere il primo e più difficile ostacolo da superare, sia in fase progettuale sia operativa dei progetti innovativi.

In quest’ottica va intesa la scelta riguardo i settori nei quali avviare la sperimentazione.

In alcuni casi sulla scelta di avviare la sperimentazione ha inciso di più la sensibilità personale verso il telelavoro di dirigenti e lavoratori, che non la stessa “telelavorabilità” del servizio.

Se da un lato l’Ente Pubblico deve garantire l’erogazione del servizio dall’altro esiste l’esigenza di sperimentare procedure e nuovi strumenti di organizzazione del lavoro. Ciò presuppone un impegno riorganizzativo da parte della struttura che senza incentivi appare di difficile realizzazione.

Follow up

Dall'analisi delle relazioni sullo stato di avanzamento del progetto, e della relazione conclusiva risulta che, seppur in fase sperimentale, i servizi coinvolti e l'ente nel suo complesso hanno provveduto a rivedere la propria organizzazione del lavoro in funzione dei nuovi strumenti sperimentati.

Indicazioni in tal senso si ricavano anche dal contenuto della delibera n.3081 del 05/10/2000, con la quale il Comune dispone l'acquisto della strumentazione hardware e software impiegata nella sperimentazione, e prevede la gestione del Centro Teleservizi da utilizzare anche nel progetto Piazze Telematiche.

Nel 2002 il Comune di Napoli e un istituto di studi secondari superiori, il Giordani, hanno deciso di portare avanti con il progetto Leonardo TES un sistema formativo integrato a distanza destinato a telelavoratori pubblici e non. Questa struttura potrà garantire anche la gestione del telelavoro e la formazione formatori. Il telelavoro nel Comune di Napoli a marzo 2002 è sospeso come pratica, in attesa del trasferimento del centro di teleservizi da Villa Medusa alla nuova sede presso l'Istituto Giordani. I telelavoratori del servizio Protezione Civile riprenderanno comunque l'attività di telelavoro non appena sia terminato il trasloco.

Documentazione

10.2.6 L'esperienza di telelavoro della Provincia di Perugia⁷

Contesto precedente l'iniziativa

Il progetto sperimentale di telelavoro della Provincia di Perugia è stato presentato all'interno del progetto "Il Riuso del Tempo".

Il quadro normativo nazionale ha aperto da alcuni anni alla Pubblica Amministrazione la possibilità di sperimentare forme di lavoro innovative per la razionalizzazione del suo operato. In questa direzione l'Area Risorse Umane e Strumentali della Provincia di Perugia ha avviato nel 1998 un progetto sperimentale per verificare i vantaggi e i limiti del Telelavoro, sia per i dipendenti, che per l'Amministrazione. Gli atti che hanno reso possibile l'avvio e la realizzazione del progetto sono stati le deliberazioni della Giunta Provinciale n. 394 del 1998, n. 61 del 1999 e n. 122 del 2000.

Il progetto sul Telelavoro è volto alla ridefinizione dell'intero sistema informativo della Provincia (illustrato nel Rapporto di ricerca sul Telelavoro del 1998), processo avviato agli inizi degli anni '90 caratterizzato dal passaggio da un sistema con un'architettura centralizzata ad uno con architettura distribuita. Tale innovazione tecnologica è stata implementata allo scopo di "traghetare" il sistema organizzativo verso una logica di lavoro per obiettivi.

7. La documentazione relativa all'esperienza perugina, è consultabile all'indirizzo www.cipa.net/100progetti/progetti/904.pdf

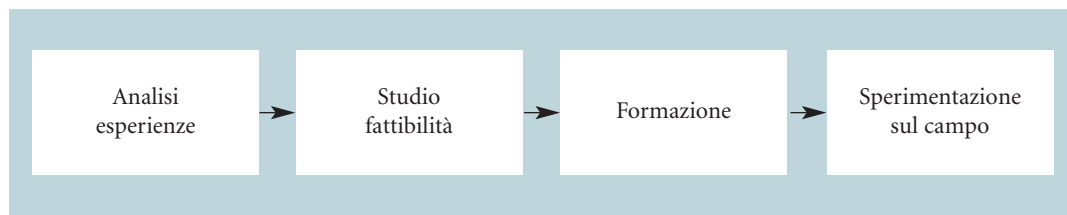
Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

Il progetto di telelavoro si inserisce nel programma più ampio di “Riuso del Tempo” della Provincia di Perugia, e ne condivide pertanto l’obiettivo generale: creare condizioni organizzative e culturali che permettano di migliorare la qualità delle prestazioni, di ottimizzare l’uso delle risorse e di offrire nuove opportunità di impegno e di conciliazione dei tempi di vita dei dipendenti.

Sotto proposta dell’Assessorato alle Pari Opportunità, si è prevista la realizzazione di un’azione positiva nei confronti di una dipendente disabile permanente, che ha avuto così la possibilità di sperimentare una diversa modalità di organizzazione del proprio tempo lavorativo (alla quale sono stati aggiunti prima della sperimentazione altri 2 dipendenti).

Altro obiettivo trasversale al progetto, ha riguardato la verifica dei limiti e vantaggi introdotti dal telelavoro. Ci si è posti cioè l’obiettivo di chiarire in che modo il lavoro a distanza ha o può avere delle ricadute positive sull’organizzazione, sulla qualità dei servizi offerti e sulla stessa attività lavorativa.

Per perseguire tali obiettivi il gruppo di progetto ha articolato un programma in 4 fasi riguardanti l’analisi delle esperienze esistenti, studi di fattibilità, formazione dei dipendenti e sperimentazione sul campo.



Implementazione e validazione modello

In un primo momento sono stati coinvolti tre dipendenti (telelavoratori a domicilio), in seguito se n’è aggiunto un quarto. Si sono auto-candidati subito dopo essere venuti a conoscenza dell’avvio dello studio di fattibilità da parte del gruppo di progetto. Le candidature degli aspiranti telelavoratori (e in particolare le attività da svolgere in telelavoro) sono state esaminate dal gruppo tecnico e sono state approvate, costituendo una concreta possibilità di studio di un caso concreto. I tre dipendenti hanno iniziato a telelavorare dal proprio domicilio nel settembre 1998. Non esistevano in tale periodo chiare indicazioni sull’inquadramento contrattuale dei telelavoratori. In ogni caso si è ritenuto di dover impostare il rapporto di lavoro in maniera flessibile (eliminando ad esempio l’obbligo della timbratura del tesserino da parte del lavoratore). I sindacati sia aziendali sia regionali sono stati coinvolti in fase di avvio del progetto. È stato approvato dalle OO.SS il contratto integrativo decentrato sul telelavoro, fortemente voluto anche dai telelavoratori.

Le attività oggetto di sperimentazione sono state: sviluppo di software, inserimento dati, ricerca di informazioni e documentazione legislativa, elaborazioni di progetti e relazioni.

Il progetto è stato reso di pubblico dominio, al momento del suo avvio, con un incontro con i dirigenti e il direttore generale dell'Amministrazione.

Nella prima fase del progetto, che ha avuto inizio nell'aprile del 1998, sono state analizzate le esperienze effettuate da soggetti privati e da altre Amministrazioni operanti sul territorio nazionale nell'adozione del Telelavoro.

Nella fase di avvio del progetto è stato costituito un gruppo, composto da funzionari di vari Uffici dell'Ente, che ha condotto una ricerca sulla pensione al telelavoro dei dipendenti della Provincia di Perugia, sulle attività telelavorabili, sulle esigenze formative generali necessarie per la sua implementazione.

Nel giugno del 1998 è stato avviato il Piano formativo, articolato in un momento di pre-formazione e in uno di formazione e orientato all'integrazione con gli interventi previsti nel più ampio programma formativo della Provincia.

La fase di sperimentazione ha avuto inizio a settembre del 1998 e si è conclusa nel dicembre dello stesso anno. La sperimentazione si è concretizzata in un insieme di esperienze pratiche di telelavoro, le cui condizioni sono state definite specificamente per ogni singolo dipendente.

Elemento qualificante dell'esperienza perugina è la presenza di verifiche in itinere e finali dell'esperienza. Queste avevano lo scopo di evidenziare eventuali problemi nell'utilizzo della tecnologia, nei rapporti personali (con familiari e colleghi di lavoro), aspettative dei telelavoratori e segnali di disagio dei dipendenti.

I primi risultati del progetto e della ricerca sono stati pubblicati durante un convegno organizzato dall'Amministrazione nell'ambito della settimana europea del telelavoro del 1998. La fase di sperimentazione si è conclusa con un rapporto tecnico presentato alla Giunta Provinciale.

Criticità

Un aspetto critico affrontato nel corso del progetto ha riguardato l'adeguamento del contratto di lavoro per i telelavoratori. I dipendenti che hanno effettuato la sperimentazione hanno iniziato a telelavorare senza che vi fossero esplicite indicazioni in merito al loro inquadramento contrattuale. La soluzione adottata nell'immediato è stata di introdurre flessibilità nel rapporto di lavoro specifico, eliminando, ad esempio l'obbligo della timbratura del tesserino personale del dipendente e la possibilità di effettuare ore di straordinario. L'esperienza effettuata in fase di sperimentazione ha, infine, condotto alla definizione di un nuovo inquadramento contrattuale. Le Organizzazioni Sindacali, infatti, interpretando i forti consensi dei lavoratori interessati, hanno stipulato nel gennaio del 2001 un contratto di lavoro integrativo decentrato sul telelavoro.

Follow up

Dal progetto pilota sul telelavoro della Provincia di Perugia, nascerà un Osservatorio permanente che avrà il ruolo di cabina di regia e di facilitatore nello sviluppo corretto ed armonico del telelavoro nel territorio della Provincia, sia per quanto concerne la Pubblica Amministrazione che per i privati.

L'ambizione dell'Osservatorio, quindi, è quella di divenire struttura di ausilio allo sviluppo del telelavoro nella provincia di Perugia, intrecciando competenze e fornendo supporto alle migliori sperimentazioni che, sull'esempio di quella in corso presso l'Ente, nasceranno in altre PA e nel settore privato.

10.2.7 L'esperienza di telelavoro nel Comune di Thiene⁸

Contesto precedente l'iniziativa

Il Comune di Thiene (VI) è diviso in cinque settori nei quali sono impiegati 181 dipendenti che hanno a disposizione 86 PC tutti collegati in rete. In questa esperienza l'input al telelavoro deriva dai dipendenti. Alcuni funzionari esperti e con diversi anni di esperienza di lavoro avevano espresso la volontà di lasciare il lavoro, o di esser messi in aspettativa per motivi di famiglia (legami con familiari disabili, anziani, bambini di età inferiore ai tre anni).

La possibilità di sperimentare il telelavoro nel comune di Thiene è stata offerta dal Regolamento comunale di organizzazione degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 47 del 23 marzo 1999, in base ai principi sanciti dall'art. 4 della legge 191/1998.

Progetto e obiettivi a medio lungo periodo

Le motivazioni e gli obiettivi alla base del progetto di telelavoro del Comune di Thiene riguardano l'esigenza di dare una soluzione a problemi di ordine logistico, la volontà di mantenere in servizio dipendenti che altrimenti per motivi familiari avrebbero dovuto lasciare il lavoro, e la necessità di incentivare nuove forme di flessibilità e di stimolare la produttività dei lavoratori. A questo si aggiunge una motivazione di ordine più generale riguardante la volontà da parte dell'Amministrazione comunale di diffondere la propria presenza sul territorio.

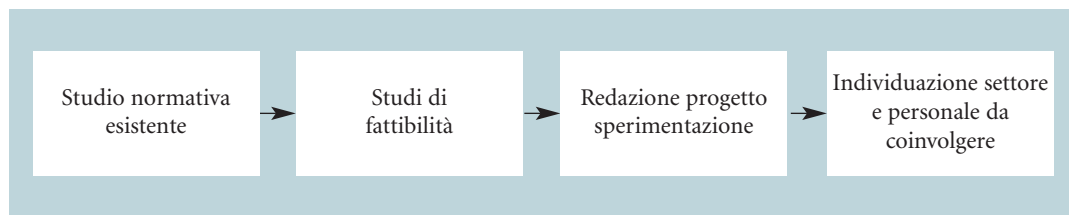
Nella relazione comunale di approvazione del progetto si legge che la finalità e l'obiettivo generale di progetto consiste nell'assicurare al Comune di Thiene la possibilità di avvalersi di tale forma di attività lavorativa e contemporaneamente consentire al lavoratore di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro, pur salvaguardando il sistema di relazioni personali e le sue aspettative in termini di formazione, crescita professionale, carriera, informazione e partecipazione al contesto lavorativo.

Il procedimento seguito per l'attuazione del telelavoro è articolato nelle seguenti fasi: studio della normativa e delle disposizioni contrattuali da parte della responsabile dell'ufficio personale e del servizio CED; conseguente verifica della fattibilità all'interno del Comune di

8. La documentazione relativa all'esperienza all'interno del Comune di Thiene, è consultabile all'indirizzo www.cipa.net/100progetti/progetti/912.pdf

Thiene, mediante procedure interne agli uffici personale e CED (studio delle attività che avrebbero potuto essere svolte da casa, possibilità di interazione con gli altri uffici tramite telefono e/o posta elettronica, esistenza di personale interessato all'iniziativa, collaborazione degli altri membri dell'ufficio di appartenenza del candidato telelavoratore, studio tecnico-informativo di installazione della postazione di telelavoro); redazione di un progetto di sperimentazione diviso in articoli.

Si è passati poi alla discussione del progetto con l'Amministrazione, e con le OO.SS. In assenza di opposizioni c'è stata l'approvazione del progetto da parte della Giunta Comunale, e la successiva individuazione del settore interessato all'avvio. Si è verificato l'interesse del personale a telelavorare: l'unica richiesta pervenuta è stata quella della telelavoratrice che ha poi avviato la sperimentazione.



Implementazione e validazione modello

Le attività telelavorabili individuate per la sperimentazione sono state la gestione del personale, ed in particolare la rilevazione elettronica delle presenze. La persona coinvolta è una donna sposata con figli, e il telelavoro è svolto nella modalità domiciliare.

La telelavoratrice si occupa di inserimento giustifiche, controllo timbrature, elaborazione di fogli presenza e attività di controllo e aggiornamento dei contatori. È stata informata per iscritto degli accorgimenti da adottare obbligatoriamente nell'ambito della sicurezza degli ambienti di lavoro e sul trattamento sicuro dei dati personali.

Parte di questi accorgimenti sono contenuti nel contratto di telelavoro, mentre per le istruzioni generali agli incaricati del trattamento è stato redatto un apposito documento.

La telelavoratrice è chiamata ad intervenire ad ogni attività formativa in cui sia coinvolto il suo ufficio di appartenenza ed in particolare a quelle informatiche. Il rientro in ufficio è previsto una volta a settimana, e la reperibilità telefonica è di un'ora al giorno. C'è inoltre l'obbligo da parte della dipendente di effettuare almeno un collegamento giornaliero di tipo telematico con il sistema informatico del Comune, al fine di prelevare la posta elettronica in attesa, che dovrà essere evasa in giornata. Il Comune si è obbligato ad informare la telelavoratrice circa le modalità attraverso le quali avviene la valutazione del lavoro prestato. La telelavoratrice riceve altresì una somma forfetaria a titolo di rimborso spese per consumi energetici e telefonici, calcolata sulla media semestrale delle bollette pagate durante il periodo di telelavoro, rispetto alla media del semestre precedente all'incarico. Non vi sono modifiche nel trattamento economico della dipendente.

Criticità

Non sono state riscontrate difficoltà nell'attuazione del progetto.

Follow up

Concluso positivamente il periodo di sperimentazione, l'esperienza continua al Comune di Thiene con l'attuale telelavoratrice. Sia l'Amministrazione sia gli uffici coinvolti, oltre naturalmente alla diretta interessata, si dichiarano soddisfatti dell'esperienza.

L'Ente rimane disponibile a valutare l'accettazione di future richieste che dovessero pervenire, e quindi ad ampliare il numero dei telelavoratori.

Anche se i profili adattabili al telelavoro all'interno del Comune non sono molti si pensa che un maggiore utilizzo delle tecnologie informatiche, accompagnato ad una adeguata formazione dei dipendenti, possano consentire un futuro sviluppo del lavoro a distanza come modalità alternativa.

10.2.8 L'esperienza di telelavoro dell'università di Verona - il progetto Iride⁹

Contesto precedente l'iniziativa

Nei nuovi lidi prefigurati dalla riforma della Pubblica Amministrazione le parole chiave ricorrenti sono economicità, efficienza, qualità, tutte correlate al servizio ed alle esigenze dell'utenza.

Come intrecciare le modifiche dell'organizzazione del lavoro e la privatizzazione dei rapporti di lavoro con garanzie e opportunità di miglioramento della posizione personale? Si sta cercando di ottenere una risposta al problema con il progetto "IRIDE", che è parte del piano di azioni positive dell'Università di Verona. È un progetto che ha l'obiettivo di agevolare la conciliazione tra lavoro professionale e lavoro di cura. IRIDE, telelavoro all'Università parte come implementazione di un progetto di azione positiva finanziato dal Comitato nazionale di parità del Ministero del lavoro (d. m. 30/12/1996), destinato a dodici donne portatrici di handicap fisico (soprattutto motorio), finalizzato all'acquisizione di professionalità in campo informatico. L'iniziale proposta di offrire telelavoro a questo gruppo di donne da parte dell'Amministrazione si è da subito scontrata con la necessità di effettuare una rilevazione più ampia dell'area di telelavorabilità delle prestazioni, prepedeutica all'individuazione dei confini e della portata dell'intervento.

Il progetto ha ottenuto il finanziamento regionale, su fondi FSE, misura E1, per la parte formativa, da attuarsi mediante 100 ore di formazione, da svolgersi da febbraio a dicembre 2002, per una somma pari a Lit. 31.675.000.

Progetto e obiettivi a medio e lungo termine

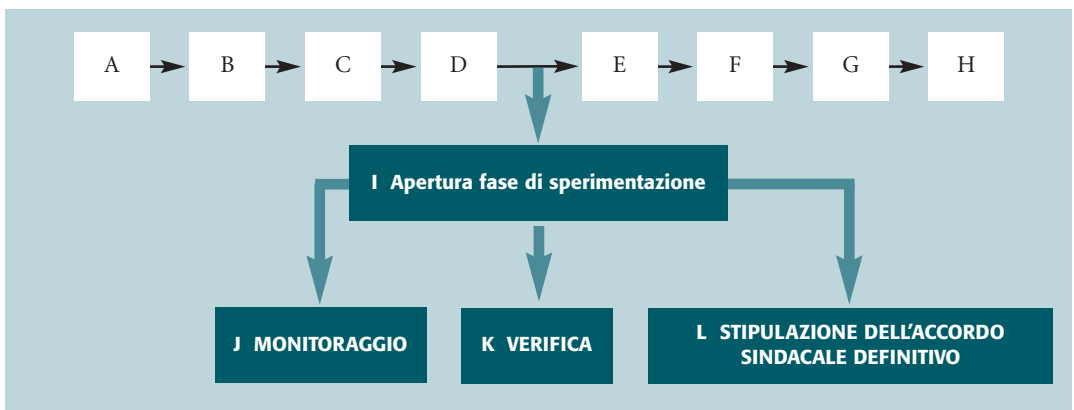
Le motivazioni di fondo del progetto riguardano la possibilità di tradurre i criteri di economicità, efficienza, e qualità del servizio in azioni volte a migliorare la qualità della vita lavorativa delle persone. In tale

9. La documentazione relativa all'esperienza dell'Università di Verona, è consultabile all'indirizzo <http://www.univr.it/iride>

ottica è nato un ampio progetto di telelavoro basato sull'orientamento a creare un clima diffuso di rispetto della persona e di assunzione di responsabilità. Le azioni positive a cui ci si riferisce all'interno del progetto sono in linea con i criteri orientativi per i progetti elaborati dal Comitato Nazionale di Parità. Quest'ultimo ha assunto gli obiettivi in tema di lavoro indicati dall'Unione Europea, tra cui quello di creare le condizioni per meglio conciliare la vita lavorativa e familiare delle donne e degli uomini, ed ha indicato la sperimentazione del telelavoro, come forma innovativa per realizzare tale obiettivo.

Il progetto "IRIDE" ha un'articolazione complessa di cui riportiamo schematicamente le tappe previste in fase di programmazione:

- standardizzazione delle procedure amministrative e valutazione dei tempi delle prestazioni;
- diffusione del progetto;
- identificazione di uno o più referenti, individuati tra il personale con funzioni direttive, e loro formazione;
- indagine per determinare la propensione del personale 'interno' verso il telelavoro;
- predisposizione di moduli di formazione, da reiterare nel tempo e di utilità generale, per questo personale;
- elaborazione dei dati, mediante un'analisi costi-benefici sul piano economico e su quello sociale (bilancio sociale d'Ateneo);
- programmazione dell'acquisto delle postazioni di lavoro complete e valutazione dei loro costi di funzionamento ed ammortamento;
- stipulazione di un 'accordo di massima', in sede di negoziazione decentrata;
- apertura della fase di sperimentazione, consistente nel progetto di azione positiva, rivolto ai soggetti in precedenza identificati;
- monitoraggio;
- verifica, dopo un anno;
- in caso di esito positivo della sperimentazione, stipulazione dell'accordo sindacale definitivo e assunzione di decisioni in merito al progressivo ampliamento dell'esperienza.



Implementazione e validazione modello

La sperimentazione è stata avviata previa informazione e parere delle Organizzazioni Sindacali in sede di contrattazione decentrata e dell'AIPA e con comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento della Funzione Pubblica). Inoltre l'Università di Verona ha firmato l'Accordo di programma presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, con ruolo di coordinamento per i progetti Telelavoro-Azione positiva e i progetti universitari. Una volta costituito il gruppo di coordinamento si è proceduto ad attribuire un assegno di ricerca legato al progetto, trovare sinergie con altre sedi universitarie, grazie al coordinamento dei Comitati Pari Opportunità universitari, verificare i contenuti della normativa sul telelavoro e creare un sito relativo al progetto. Si è poi passati alla rilevazione delle qualifiche e dei profili professionali del personale tecnico-amministrativo per verificare l'area di telelavorabilità. I dipendenti interessati al telelavoro sono stati convocati, per colloqui individuali.

La sperimentazione operativa è stata finora solo volontaria, sia dal lato della lavoratrice o del lavoratore sia dal lato del dirigente del servizio. Condizione di base è stata la telelavorabilità almeno parziale delle mansioni. Nelle tre fasi di sperimentazione finora attuate l'accesso al lavoro a distanza è stato consentito al personale dei più diversi livelli di professionalità e nelle più diverse aree di servizio. Per consentire, infine, al personale di conciliare responsabilità professionali e responsabilità familiari si è scelto di aprire ad ogni possibile articolazione dell'intreccio tra lavoro in sede e lavoro a distanza, da un massimo di 3 giorni per settimana ad un minimo di 1 giorno o di 2 rientri.

La tipologia di telelavoro adottata in questo caso è quella domiciliare, ed hanno partecipato all'esperienza nel complesso 20 dipendenti. La sperimentazione è stata svolta in tre fasi differenti, autunno 1999, estate 2000, autunno-inverno 2000, ciascuna della durata di due mesi.

Al termine della prima fase c'è stata una valutazione dell'esperienza effettuata da parte del telelavoratore e dei colleghi. I risultati sono stati positivi e si è deciso di estendere la sperimentazione ad altri dipendenti. Si è elaborato quindi un questionario destinato a tutti i dipendenti dell'area tecnico-amministrativa dell'ateneo, comprendente tre sezioni: la prima dedicata all'attuale condizione lavorativa del compilatore, la seconda volta a raccogliere le opinioni sul telelavoro, la terza infine relativa alla raccolta dei dati personali da utilizzare per una lettura accurata e puntuale delle risposte fornite nelle sezioni precedenti.

Nel mese di febbraio 2001 è stata avviata una nuova fase per il coinvolgimento di altro personale, predisponendo interventi di assistenza e informazione più che di formazione specifica: azioni di sensibilizzazione iniziale, pubblicizzazione del progetto, incontri con un numero selezionato di dirigenti per informarli sulle potenzialità del telelavoro, tavola rotonda successiva alla prima sperimentazione, creazione del sito, incontri tra i dipendenti scelti per la sperimentazione, incontri con i relativi dirigenti, supporto tecnico per l'utilizzo delle postazioni di lavoro grazie all'assunzione a tempo determinato di un tecnico di elaborazione dati.

Una soluzione tecnologica innovativa rispetto ad altre esperienze, riguarda la decisione di fornire la connessione telematica tramite abbonamento flat-rate, attivabile da qualsiasi linea telefonica attraverso un numero verde, senza alcun addebito per il lavoratore. Nella fase di sperimentazione 2001 si è deciso di fornire a tutti i lavoratori: computer portatile; unità di backup esterne ZIP, per permettere un'efficace salvaguardia dei dati. Ai dipendenti che lo hanno richiesto, verranno anche forniti: stampante; scanner; mouse; connessione diretta al router.

Ai dipendenti che necessitano di lavorare su database residenti sulla rete d'Ateneo verranno dati rimborsi forfettari calcolati in 2.500 lire all'ora (sulla base della massima tariffa oraria per collegamenti urbani tenendo conto delle eventuali cadute di connessione) per le ore di telelavoro documentate.

La fase finale di verifica della sperimentazione non è stata condotta avendo come riferimento dati puramente quantitativi, ma si è inteso riconoscere gli elementi di modifica qualitativa conseguenti all'adozione del progetto. Tale fase ha fornito indicazioni utili riguardo la possibilità di proseguire e ampliare l'esperienza.

Uno strumento utilizzato in tale fase è il modulo di verifica dei carichi di lavoro espletati dal telelavoratore in una settimana, il quale permette di rilevare quante e quali mansioni siano state svolte e di quanto ci si discosti da quelle assegnate.

Criticità

Al termine di ogni fase di sperimentazione è stata effettuata una verifica dei risultati e dei benefici/disagi segnalati dai dipendenti coinvolti, dai colleghi e dai superiori.

Lo strumento utilizzato per tale operazione è stato un questionario di fine progetto. I risultati sono soddisfacenti e si rileva un incremento di produttività. Un problema riscontrato al termine della prima fase riguarda la scarsa autonomia delle mansioni per le quali è stata prevista la sperimentazione, rispetto alle caratteristiche che queste devono possedere per poter essere lavorate a distanza.

Un problema sollevato da alcuni dirigenti, riguarda l'incremento delle attività connesse alla procedura necessaria per programmare e verificare il lavoro svolto a distanza. Per superare questo problema si è predisposta una standardizzazione, mediante modulo online, dei carichi di lavoro e della loro verifica.

Follow up

Al gruppo di lavoro dell'Università di Verona impegnato nella raccolta e valutazione delle candidature dei dipendenti, sono pervenute in fase di sperimentazione numerose richieste. Si è deciso di continuare la sperimentazione all'interno del progetto di azione positiva. Non potranno essere accolte domande di persone che non abbiano i requisiti richiesti. Il progetto individua quindi i destinatari prioritari anche se non esclusivi, in disabili e telelavoratrici.