

# *Lo sviluppo del telelavoro nelle Aziende Sanitarie Locali Un'esperienza in Regione Lombardia*

*A cura di Regione Lombardia*



Direzione Generale Sanità.

*per il tramite dell'ASL della Provincia di Mantova*



Direzione Generale

*Coordinamento editoriale: Andrea Poltronieri*

**FrancoAngeli**

*Lo sviluppo del telelavoro nelle  
Aziende Sanitarie Locali  
Un'esperienza in Regione Lombardia*

*A cura di Regione Lombardia, Direzione Generale Sanità  
per il tramite della Direzione Generale  
dell'ASL della Provincia di Mantova,*

*Coordinamento editoriale: Andrea Poltronieri*

FrancoAngeli



**Regione Lombardia**

La presente pubblicazione nasce dal lavoro svolto all'interno del progetto *“Telesanità e telelavoro: ricerca ed innovazione per una Sanità efficiente al servizio delle imprese”*, finanziato dalla Regione Lombardia attraverso il Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3 - Anno 2003 - Dispositivo Misura D4.



Unione europea  
Fondo sociale europeo



Fondo Sociale Europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Ufficio Centrale per l'Orientamento e  
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Copyright © Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Mantova.

Stampa: Tipomonza, via Merano 18, Milano

## *Indice*

<b>Prefazione</b> , dell'on. <i>Roberto Maroni</i>	Pag.	9
<b>1. Introduzione</b> , di <i>Maria Cristina Cantù</i>	»	11
<b>2. Presentazione - Sistemi sanitari e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: il telelavoro nella sanità lombarda</b> , di <i>Antonello Zangrandi</i>	»	15
<b>3. Presentazione – Il telelavoro in Italia: presente e futuro</b> , di <i>Claudia Migliore</i>	»	19
<b>4. Il progetto “Telesanità e Telelavoro: ricerca ed innovazione per una sanità efficiente al servizio delle imprese”</b>	»	23
<b>5. Aziende Sanitarie Locali e telelavoro: indagine su possibili attività telelaborabili</b>	»	31
1. Protocollo fatture	»	34
2. Emissione fatture attive	»	36
3. Registrazione impegni di spesa	»	38
4. Registrazione bollettini postali	»	41
5. Attività dell'Ufficio Provvidenze Economiche	»	43
6. Assistenza e manutenzione informatica	»	46
7. Help Desk	»	50
8. Attività sanzionatoria	»	52
9. Controllo autocertificazione del reddito	»	55
10. Reportistica dei flussi sanitari	»	58
11. Denuncia e versamento dei contributi	»	60
12. Inserimento e controllo dati	»	63

<b>6. Un percorso sperimentale nelle ASL di Mantova e Pavia</b>	Pag.	67
1. Obiettivi	»	68
2. Le attività interessate dalla sperimentazione	»	70
3. Le tecnologie usate	»	71
4. Modalità di effettuazione delle teleprestazioni	»	73
5. Strumenti a supporto del telelavoratore e della sperimentazione	»	78
6. Criteri di verifica dell'adempimento della prestazione	»	79
7. Ergonomia cognitiva	»	82
8. Interventi di formazione	»	82
9. Figure professionali e numero di dipendenti coinvolti	»	86
10. Durata della sperimentazione	»	87
11. Valutazione degli esiti della sperimentazione	»	87
12. Analisi costi-benefici	»	95
<b>7. Aspetti contrattuali del telelavoro</b>	»	99
<b>Appendice – Le fonti normative sul telelavoro</b>	»	113
Legge 16.6.1998, n. 191	»	120
D.p.r. 6.3.1999, n. 70	»	121
Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni	»	126
CCNL integrativo del CCNL del personale del comparto Sanità 7.4.1999 sottoscritto il 20.9.2001	»	132
Accordo-Quadro Europeo sul telelavoro 16.7.2002	»	134
Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sul telelavoro concluso il 16.7.2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES	»	141
<b>Bibliografia e linkografia sul telelavoro</b>	»	149
<b>Gli Autori</b>	»	157

Il testo documenta l'esito dell'azione di ricerca svolta nell'ambito del progetto *“Telesanità e Telelavoro: ricerca ed innovazione per una Sanità efficiente al servizio delle imprese”*, attivato con il finanziamento della Regione Lombardia Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3 - Anno 2003 - Dispositivo Misura D4 dalle Aziende Sanitarie Locali delle province di Mantova e di Pavia, insieme al Politecnico di Milano e in collaborazione con Formez telelavoro, Provincia di Mantova, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova, Comune di Mantova, Unioncamere Lombardia, PromoImpresa, InfoCamere, Santer s.p.a., Azienda Servizi Informativi s.p.a., Associazione Industriali - Collegio Costruttori Edili, Unione Provinciale Artigiani, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Associazione Piccole e Medie Industrie di Mantova, A.L.CO.P.L. Lega Coop, Ente Scuola Edile di Mantova, Comitato Paritetico Territoriale della Provincia di Mantova, Agenzia Innovazione e Sviluppo s.r.l., Centro Ricerca Imballaggi Legno s.r.l., Centro Servizi Calza s.r.l..

### **Gruppo di lavoro**

ASL DI MANTOVA

Maria Cristina Cantù

Direttore Generale – Responsabile della ricerca

Andrea Bianchera

Responsabile Servizio Sviluppo Risorse Umane - Coordinamento

Stefano Bacchi

Responsabile Ufficio Sistemi Informativi - Referente interno

Luigi Paffi

Responsabile Servizio Affari Generali e Legali - Referente interno

Elena Rossi

Responsabile Servizio Economico Finanziario - Referente interno

Antonello Zangrandi

Progea Consulenza – Supporto scientifico alla ricerca

Mario Faini

Progea Consulenza – Supporto alla ricerca

Giuseppe Gramaglia

Progea Consulenza – Supporto alla ricerca

ASL DI PAVIA

Stefano Del Missier

Direttore Generale – Responsabile della ricerca

Tommaso Russo

Dirigente responsabile del Servizio Risorse Umane – Coordinamento

Anna Lazzaretti Casella

Titolare della posizione organizzativa Programmazione e Bilanci – Referente interno

Ivana Beccaria

Titolare della posizione organizzativa Trattamento economico e Previdenziale – Referente interno

Sergio Rolandi

Referente C.E.D. – Referente interno

Gianpiero Xerri

Referente Relazioni Sindacali – Referente interno

POLITECNICO DI MILANO

Andrea Poltronieri

Dipartimento BEST - Project manager

Roberto Bolici

Dipartimento BEST - Ricercatore

SANTER S.P.A.

Italico Maffini

Presidente Santer s.p.a.

Marilena Trombini

Senior Consultant Progetti Speciali - Coordinamento

Massimo Caprino

Direttore Struttura di Business Development – Coordinamento

FORMEZ

Claudia Migliore

Responsabile telelavoro Formez

## *Prefazione*

Le riforme del mercato del lavoro, del sistema previdenziale e dell'istruzione e formazione professionale adottate nell'ultimo biennio riflettono la strategia del consiglio europeo di Lisbona per creare "la più competitiva e dinamica economia del mondo basata sulla conoscenza" e declinano, nel contempo, un sistema complessivo di "welfare to work" il cui obiettivo è quello di sviluppare adeguati percorsi di inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro.

In questo contesto l'*innovazione* rappresenta un dovere ma anche una necessità ed una opportunità legate alle organizzazioni, a cui occorre prestare particolare attenzione anche sul versante della sperimentazione efficiente di nuove e alternative formule di impiego e valorizzazione delle risorse umane; in questa prospettiva si colloca in modo funzionale – anche rispetto all'ordinamento del personale delle Aziende Pubbliche – il telelavoro come azione positiva e strumento di cambiamento da sviluppare e contestualizzare al meglio anche rispetto alle potenzialità che è in grado di esprimere rispetto alle misure di conciliazione, con particolare riguardo alla occupazione femminile.

È sicuramente meritorio che alcune ASL lombarde, come quella della Provincia di Mantova, pionieristicamente si siano rese disponibili a sperimentare in concreto tutta una serie di opzioni concretamente offerte al proprio personale per cercare di coniugare le loro esigenze familiari e personali in termini di miglioramento della qualità della vita, con quelle sempre più crescenti della Pubblica Amministrazione di razionalizzare i costi di gestione, logistici e strutturali. E ciò, a maggior ragione, allor quando questo importante percorso viene esplorato da tipologie di aziende pubbliche come l'Azienda Sanitaria Locale la cui *mission*, nel modello lombardo, attraverso la separazione istituzionale tra chi programma acquista e controlla e chi produce i servizi sanitari e socio sanitari, si traduce nella declinazione continua di un ruolo molto forte di tutela.



Ne discende che l'ASL, in quanto garante della salute dei cittadini, è chiamata a promuovere ogni azione e progettualità utile per fare "prevenzione attiva" prima che "cura", interpretando in modo coerente e trasversale la sua funzione primaria di tutela dei diritti di salute intesa come *Ben-essere* individuale, familiare e collettivo dei propri utenti interni ed esterni, quale scopo centrale della rete di welfare locale.

Una vera sfida!

*On.le Roberto Maroni  
Il Ministro del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

## ***1. Introduzione***

Il presente volume documenta l'esito dell'azione di ricerca svolta nell'ambito del progetto "*Telesanità e Telelavoro: ricerca ed innovazione per una sanità efficiente al servizio delle imprese*" per la componente riferita alla costruzione di specifici prototipi di telelavoro fortemente innovativi (flussi aziendali), in quanto progettati in un contesto organizzativo gestionale caratterizzato da un nuovo sistema ERP – *Enterprise Resource Planning* (con relativo *upgrading* informatico, diffusione dell'uso dei PC e della rete intranet aziendale) di contabilità aziendale e di controllo di gestione specifico per la sanità e, in particolare, per il modello PAC tipizzante l'ASL della Provincia di Mantova.

Progetto che si è inteso promuovere come percorso disponibile in rete con altre ASL sotto l'egida della Direzione Generale Sanità e Formazione, ritenendosi che il perseguimento della *mission* di tutela della salute e del benessere dei cittadini propria dell'ASL consista, anzitutto, nell'avere tra i propri dipendenti delle persone capaci di interpretare, anche facendo valore aggiunto di opportunità offerte dall'Azienda, modelli comportamentali, tali da essere emulati, per far sì che la presenza e l'educazione sanitaria sia parte integrante del quotidiano, ovviamente con una ricaduta positiva sia per la salute dei cittadini sia sui costi di sistema.

Questo sia sotto il profilo della diffusione di modelli che nel conciliare i tempi del lavoro con quelli della famiglia sono senz'altro utilissimi non solo al miglioramento della qualità della vita del lavoratore ma anche come potenziamento del sistema informale di protezione in sinergia ai programmi di sviluppo della rete di cura domiciliare delle fragilità emergenti, sia nella logica di consentire alla struttura ASL un notevole miglioramento sotto il profilo qualitativo e di economia delle risorse da liberare per nuovi servizi sanitari e socio sanitari.

Un'attenzione a queste tematiche sicuramente fidelizza i dipendenti in generale e i più virtuosi in particolare.

Ciò è tanto più importante in un ordinamento come quello attuale in cui sempre più scarse sono le leve tradizionali (premi incentivanti) di coinvolgimento del personale sui progetti di miglioramento delle performance aziendali

Un dipendente “fidelizzato” è un lavoratore “orgoglioso” di appartenere al sistema sanitario locale ASL.

Un dipendente fidelizzato dovrebbe dunque poter trasferire ai cittadini un sistema di valori che tende, che orienta sempre più alla prevenzione attiva nella rete di *welfare* solidale, devoluto e flessibile il più possibile integrato ASL/EE.LL di servizi alla persona.

È da questa *filosofia di rete* (etica e sociale ancor prima che sanitaria) che muove la strategia di realizzazione e potenziamento degli interventi/servizi di “sostegno attivo” alla famiglia anche sotto il profilo della *risorsa tempo* come opportunità di svolgimento dell'attività lavorativa aperta e flessibile secondo una logica che vuole creare, a risorse invariate, una serie di servizi migliorativi dentro e fuori l'Azienda, che facciano la “differenza”.

Quella differenza che muove dalla convinzione che l'ASL che, per definizione, si occupa della salute dei cittadini, se riesce a trasferire anzitutto ai suoi dipendenti quello stato di “ben-essere”, che è il presupposto psico fisico dello star bene, sicuramente agevolato anche dal poter conciliare i tempi della famiglia con i tempi del lavoro, dovrebbe poter migliorare la capacità di risposta appropriata e il grado di soddisfazione degli utenti.

In altre parole investire in azioni e strumenti per il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti migliora le capacità relazionali, di rapportarsi positivamente con gli utenti, crea le pre-condizioni affinché il sistema aziendale possa appieno raggiungere i propri obiettivi.

L'idea fondamentale è il miglioramento della salute dei cittadini attraverso la “valorizzazione” di tutte le sue componenti e di tutte le sue risorse anzitutto interne.

Dando ai dipendenti, secondo principi meritocratici e di uguaglianza sostanziale, la certezza di essere al “centro” dell'attenzione all'interno dell'organizzazione aziendale, l'ASL può sempre più e sempre meglio esprimere un “nuovo modo” di Pensare e Fare Sanità, Assistenza, Cura e Controllo, dove la qualità delle prestazioni sanitarie e socio sanitarie, l'uso delle risorse, la gestione dei rischi e la soddisfazione del paziente sono posti al centro delle responsabilità, sia come Sistema Azienda sia

come singolo operatore, nella quotidiana testimonianza che tutto viene fatto con la massima attenzione, diligenza, professionalità e spirito di servizio.

Maria Cristina Cantù  
*Direttore Generale ASL di Mantova*

Mantova, dicembre 2005



## ***2. Presentazione – Sistemi sanitari e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: il telelavoro nella sanità lombarda***

Già dalla metà degli anni '80, i cambiamenti negli scenari organizzativi e sociali, accompagnati da conflitti e leggi di riforma, hanno indirizzato il mondo del lavoro verso meccanismi gestionali sempre più complessi. Anche il Servizio Sanitario Nazionale ha subito notevoli mutamenti strutturali e concettuali a partire dalla L. 833/78, passando al d.lgs. 502/92, e arrivando (in regione Lombardia) alla Legge regionale n° 31/97; in ognuno di questi passaggi, affiancati dai recenti cambiamenti sul fronte dei contratti sia dei dirigenti che del comparto, sono stati introdotti sensibili cambiamenti e innovazioni riguardanti gli strumenti di incentivazione, formazione e sviluppo del personale.

In linea di massima si può affermare che in questi ultimi anni si è assistito ad una crescente cultura del management nelle aziende sanitarie e ad una sempre maggiore attenzione all'“utilizzo” delle risorse umane in termini di valorizzazione e sviluppo delle capacità, caratteristiche, competenze professionali e anche in termini di attenzione ai bisogni individuali.

Tra le diverse linee di tendenza che i sistemi di gestione del personale hanno prodotto negli ultimi anni, possiamo ricordare l'introduzione e lo studio di corretti sistemi di valutazione delle performance, con il crescente orientamento alla valutazione individuale, la ricerca di nuovi modelli organizzativi per razionalizzare l'utilizzo delle risorse umane e la responsabilizzazione di chi ha ruoli organizzativi nella gestione delle risorse umane in tutti i livelli della scala gerarchica.

In tale contesto culturale, legislativo, sociale ed economico in molte aziende si è assistito ad una progressiva rivalutazione delle professionalità e del loro contributo alla creazione di qualità nei servizi da erogare.

È in questo contesto che si inserisce il progetto di ricerca sul telelavoro che ha coinvolto le ASL di Mantova e di Pavia.

Il lavoro svolto dal gruppo di professionisti interni ed esterni alle due aziende è stato quindi sempre permeato dai concetti di cambiamento ed evoluzione delle modalità di lavoro con l'obiettivo, supportati dall'*Information Communication Technologies*, di proporre ai lavoratori nuove forme di collaborazione che permettano di aumentare motivazione e soddisfazione degli operatori.

Informatica e telecomunicazioni ci hanno permesso di elaborare delle proposte concrete di attività telelavorabili inserite all'interno dei settori amministrativi e di supporto (per il momento). Si tratta di un esempio di come in futuro le ASL potranno mettere a disposizione dei propri dipendenti una nuova opportunità nella gestione del rapporto di lavoro, permettendo una maggiore flessibilità nella gestione del tempo, realizzando economie nella gestione, ampliando le possibilità di integrazione per i soggetti svantaggiati, migliorando la qualità della vita e generando benefici sociali.

Nella nostra società infatti si osserva una sempre crescente richiesta di flessibilità del tempo di lavoro, derivante dalla necessità di coniugare orario d'ufficio e tempo libero, ma anche legata alla esigenza di prestare attenzione alle condizioni di lavoro che rispecchino e offrano una qualità di vita migliore.

La modalità di telelavoro rappresenta appieno le esigenze individuali, con creazione di benefici sociali in termini di spostamenti per recarsi al lavoro e di benessere individuale, legato alla frenesia quotidiana.

Il telelavoro già ampiamente diffuso negli altri Paesi e in varie forme, è in continuo aumento in Italia, sia nel privato, e negli ultimi anni si registrano esempi di sperimentazione nella Amministrazione Pubblica.

Le motivazioni della crescita che si sta registrando in vari Paesi, derivano da un lato, alla notevole flessibilità operativa che il telelavoro consente, e dall'altro dai vantaggi economici, soprattutto legati all'aumento di produttività, ottenuti dalle organizzazioni che lo hanno adottato.

In Italia, l'applicazione del telelavoro soprattutto nella Pubblica Amministrazione, si sta attuando con la nascita di numerosi progetti di sperimentazione e risulta appoggiata dal proliferare di normative e riferimenti legislativi, che disciplinano la nuova modalità di lavoro; non a caso un riferimento chiaro e completo è presente nel CCNL, a dimostrazione del fatto

che il telelavoro in quanto forma flessibile, può rappresentare un'opportunità valida e realizzabile per il lavoratore.

Come ampiamente descritto in precedenza l'applicabilità del telelavoro è legata a due fattori critici; il primo fa riferimento alla continua attenzione all'interno delle organizzazioni pubbliche delle risorse umane, con miglioramento nel modo di lavorare per l'individuo, che si riflette in un aumento di produttività del lavoratore; il secondo fattore riguarda lo sviluppo dell'ICT nelle aziende pubbliche, con una semplificazione di comunicazione e di lavorare.

È proprio quindi all'interno di questo contesto che il telelavoro può rappresentare una modalità di lavoro in continua crescita in quanto mette al centro dell'attenzione la vera ricchezza di ogni organizzazione: le donne e gli uomini che vi lavorano, il principale capitale aziendale su cui investire per la qualità e la competitività dei servizi.

*Prof. Antonello Zangrandi  
Università degli Studi di Parma*





### ***3. Presentazione – Il telelavoro in Italia: presente e futuro***

L'introduzione giuridica del telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni italiane, avvenuta nel 1999 con il d.p.r. n. 70, ha segnato l'affermazione a livello istituzionale di un tema in quel periodo all'apice del suo successo e della sua diffusione.

L'Italia è stato uno dei primi paesi europei a normare il telelavoro nella P.A. con l'intento di "deregolamentare" il telelavoro favorendone l'introduzione e la diffusione all'interno delle pubbliche amministrazioni.

La stesura del regolamento coinvolse diverse professionalità giuridiche e tecniche e rappresentò, per la prima volta, un'occasione di discussione esplicita e specifica sul tema del lavoro flessibile.

Da allora ad oggi sono passati quasi sei anni e, mentre i cambiamenti tecnologici nelle pubbliche amministrazioni sono stati esplosivi, lo sviluppo del telelavoro, che in quegli anni si mostrava ricco di potenzialità, ha subito una battuta d'arresto e, al di là di sporadiche applicazioni, non è diventato una modalità di lavoro alternativa ed affiancabile a quelle ordinarie ma uno strumento la cui introduzione veniva eccessivamente ingabbiata dalla sua regolamentazione. L'avvento delle nuove tecnologie ha infatti favorito molto di più la diffusione del lavoro in rete, che in modo implicito ed in una accezione più ampia potrebbe configurarsi come una forma di telelavoro, che non lo sviluppo di progetti e sperimentazioni di telelavoro che impattano in maniera prepotente sull'organizzazione e che necessitano, in alcuni casi, di un consenso politico/amministrativo di difficile acquisizione.

Perché in una fase di evoluzione e cambiamento della Pubblica Amministrazione, in epoca di decentramento di funzioni e sviluppo di servizi telematici, uno strumento di innovazione come il telelavoro non riesce a fare breccia negli assetti organizzativi pubblici?

Secondo il rapporto dell'A.Ra.N., dell'ottobre 2004, sulla flessibilità nel pubblico impiego, nel 2002 erano 312 i dipendenti pubblici che svolgevano la loro attività in telelavoro, concentrati soprattutto nel comparto Regioni-Autonomie locali (273 dipendenti) e nell'Università (31). Negli ultimi due anni altre esperienze e altri numeri significativi si sono aggiunti e nel complesso, oggi, il telelavoro spazia nel settore pubblico dall'esperienza individuale di un unico dipendente momentaneamente infortunato, alla sperimentazione di formule innovative di conciliazione per donne al rientro dalla maternità, ad applicazioni che coinvolgono intere unità organizzative nell'erogazione di un servizio ai cittadini connotato di maggiore efficacia ed efficienza.

Il Formez sta curando da tempo, in maniera sistematica, una ricognizione delle esperienze di telelavoro realizzate a livello nazionale, nel tentativo di individuare prassi comuni e soluzioni da condividere<sup>1</sup>, ma anche difficoltà e problemi applicativi.

Dall'analisi delle singole realtà è risultato evidente che non è possibile standardizzare le esperienze secondo un protocollo comune; ogni caso ha presentato difformità sostanziali.

Di importanza decisiva è risultata la capacità interna agli enti di valorizzare, diffondere e promuovere questa innovativa cultura dell'organizzazione.

Le esperienze censite hanno evidenziato una netta prevalenza di forme di telelavoro domiciliare, nonostante si tratti forse della modalità più complessa da gestire sia in termini organizzativi che normativi. Le ragioni sono ricollegabili alle motivazioni per cui il telelavoro viene introdotto nelle organizzazioni, motivazioni che più frequentemente rispondono a richieste di conciliazione da parte del personale dipendente.

Non mancano in ogni caso forme di telelavoro mobile (come nei casi dell'INPS, della Regione Veneto) e satellitare (come nei casi della Provincia Autonoma di Trento, della Provincia di Genova e dell'Istituto Trentino per l'edilizia abitativa).

Il processo di attivazione di progetti di telelavoro ha incontrato diversi elementi di criticità, in particolare nei casi in cui la sperimentazione non ha coinvolto solo uno o due casi isolati. Uno tra i nodi critici rilevati con mag-

1. Questo lavoro ha consentito tra l'altro la realizzazione di alcuni laboratori e la stesura di un documento tecnico finalizzato all'individuazione di alcune linee guida a supporto dell'introduzione del telelavoro.

gior frequenza è risultato il coordinamento tra le unità organizzative. Quando i progetti coinvolgono l'intera organizzazione, o più settori della stessa, emergono difficoltà tipiche della gestione di progetti complessi, degli stakeholder, del coordinamento e monitoraggio delle attività e delle risorse connesse, del reporting e della comunicazione dei risultati parziali e finali, del coinvolgimento dei vertici politici e amministrativi.

Un ulteriore nodo critico risiede, per quegli enti che non hanno un'infrastruttura tecnologica avanzata, nel supportare l'introduzione del telelavoro attraverso strumenti e dotazioni tecnologiche che consentano il dialogo tra il dipendente e l'amministrazione. Allo stesso tempo quello che appare un ostacolo diviene un punto di forza per gli enti nei quali la rete informatica e gli strumenti tecnologici, anche più avanzati, sono presenti e funzionanti.

Un elemento di forza che ha caratterizzato alcune delle esperienze censite, tutte quelle che hanno superato la fase di sperimentazione per adottare il telelavoro come soluzione permanente, è dato dall'impatto che la sua introduzione ha avuto sull'organizzazione. Superate le difficoltà iniziali, connesse al percorso di sviluppo delle sperimentazioni, a regime il telelavoro diviene una potente leva per riorganizzare i processi di lavoro, razionalizzare l'impiego delle risorse, produrre innovazione e cambiamento nella gestione dell'organizzazione.

Questo elemento spiega una delle principali cause della difficoltà di diffusione del telelavoro: manca ancora la consapevolezza che il telelavoro può essere una scelta di grande rilievo strategico sia a livello centrale che di autonomie locali che può produrre cambiamenti organizzativi e, allo stesso tempo, trovare un'efficace applicazione nelle politiche di sviluppo sostenibile, verso cui la P.A. può farsi promotrice in maniera attiva; nella rivitalizzazione di territori soggetti a depauperamento demografico, sociale ed economico, allineandosi al quadro dei paesi nordici europei; nella riduzione di fenomeni di pendolarismo tra zone periurbane e centri città.

Appare allora necessario accelerare l'innovazione in questa direzione, puntando ad azioni di sostegno alla sperimentazione e alla introduzione a regime di questa modalità di organizzazione del lavoro che può porsi all'interno della Pubblica Amministrazione come strumento di cui avvalersi per avviare un processo di ristrutturazione, teso alla creazione di una amministrazione moderna e competitiva nella quale si possa realizzare un modello organizzativo dinamico ed una gestione innovativa del personale.

Il confronto sistematico tra le numerose e differenziate esperienze e la successiva proposta di percorsi, metodologie e strumenti operativi che possano ottimizzare nel futuro l'introduzione del telelavoro in altre amministrazioni, può assumere valenza di forte impatto sui processi di apprendimento organizzativo che ogni ente sviluppa al proprio interno.

*Claudia Migliore*  
*Resp.le telelavoro Formez*

#### ***4. Il progetto “Telesanità e Telelavoro: ricerca ed innovazione per una sanità efficiente al servizio delle imprese”***

Nella storia di un'azienda, di un ente pubblico o di una struttura organizzata esistono momenti in cui si discute come cambiare il modo di operare e interagire con il resto della società.

Il cambiamento e l'evoluzione sono connaturati alla natura stessa di un'organizzazione e alla realtà all'interno della quale essa opera. In questo processo di cambiamento, basato essenzialmente sulla Ricerca e sull'Innovazione, sono indispensabili le *Information Communication Technologies* (ICT) e le componenti innovative ad esse collegate.

L'informatica e le telecomunicazioni hanno reso possibile la creazione di nuovi servizi e prodotti, permettendo la realizzazione di strutture organizzative che stravolgono i tradizionali schemi di lavoro. Oggi è possibile coordinare e gestire processi complessi, distribuiti su tutto il pianeta, che coinvolgono persone con culture, ruoli e obiettivi diversi.

Non basta, però, acquisire programmi, computer e reti: è necessario che le tecnologie siano utilizzabili da coloro che operano nell'organizzazione.

Per questo motivo, il cambiamento dei sistemi informatici e telematici non può essere perseguito in maniera disgiunta dal cambiamento dell'organizzazione stessa.

Questa rivoluzione interessa anche le Pubbliche Amministrazioni (P.A.) per motivi di carattere interno e allo stesso tempo relativi al rapporto tra P.A., società civile e mondo imprenditoriale. Guardando all'interno delle P.A., l'influenza potenziale delle tecnologie dell'informazione si concretizza in una serie di opportunità:

- lo snellimento dei procedimenti amministrativi e delle strutture organizzative, con riduzione dei costi e destinazione delle risorse in eccesso per

iniziative che oggi non possono essere portate avanti a causa della carenza di personale e degli investimenti necessari;

- la riduzione dei tempi necessari all'espletamento di servizi attraverso la rappresentazione, gestione e trasmissione elettronica delle informazioni;
- la razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro e la realizzazione di economie di gestione, in grado di permettere all'organizzazione di aumentare il grado di flessibilità e ai singoli di gestire meglio i propri tempi – soprattutto attraverso l'introduzione di percorsi di telelavoro –, migliorando la qualità della vita dei singoli e producendo tangibili benefici in campo sociale, nonché vantaggi in termini di efficienza e efficacia;
- il miglioramento della qualità della vita dei dipendenti pubblici, ampliando l'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati, impiegando forme di lavoro alternativo, riducendo gli spostamenti fisici di lavoratori e utenti.

Le Aziende Sanitarie Locali (ASL) delle province di Mantova e di Pavia, insieme al Politecnico di Milano e in collaborazione con PromoImpresa, Formez telelavoro, InfoCamere, Santer s.p.a., Azienda Servizi Informativi s.p.a., Associazione Industriali - Collegio Costruttori Edili, Unione Provinciale Artigiani, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Associazione Piccole e Medie Industrie di Mantova, A.L.CO.P.L. Lega Coop, Scuola provinciale apprendisti edili di Mantova, Comitato Paritetico Territoriale della Provincia di Mantova, Agenzia Innovazione e Sviluppo s.r.l., Centro Ricerca Imballaggi Legno s.r.l., Centro Servizi Calza s.r.l., Provincia di Mantova, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova, Comune di Mantova, Unioncamere Lombardia, hanno avviato una partnership con l'intento di sviluppare una strategia condivisa di miglioramento dei servizi, dell'efficienza e dell'efficacia del sistema sanitario locale e della P.A. mediante l'introduzione di innovazione e tecnologie provenienti dalla Società dell'Informazione.

In particolar modo, l'attenzione di questo progetto-pilota è stata orientata a due ambiti: *telesanità* e *telelavoro*, con l'obiettivo di:

- creare un sistema integrato regionale tra le Aziende Sanitarie Provinciali per lo sviluppo di servizi alle imprese e di strumenti organizzativi basati su applicazioni telematiche;

- creare un sistema integrato provinciale per l'analisi e lo sviluppo di servizi di tele-sanità e per la condivisione delle opportunità connesse al tele-lavoro;
- agire sui sistemi al fine di evidenziare ed interpretare i bisogni da soddisfare mediante metodologie ed applicazioni telematiche;
- confrontarsi con il contesto internazionale al fine di studiare la *best practice* di progetto;
- inquadrare lo stato dell'arte della Ricerca e dello sviluppo tecnologico nei campi della *tele-sanità* e del *telelavoro*;
- creare un ambiente favorevole all'implementazione delle metodologie e dei risultati del progetto;
- creare due sottosistemi d'analisi focalizzati su servizi di *tele-sanità* per le imprese e sul *telelavoro*;
- definire i bisogni da soddisfare e le opportune tecnologie telematiche per il loro raggiungimento;
- definire ed implementare specifici progetti-pilota (*tele-sanità* e *telelavoro*) in grado di rappresentare *best practice* da condividere e replicare, studiando un percorso di *Business Process Reengineering* all'interno del settore delle Costruzioni, e un percorso di telelavoro all'interno delle Aziende Sanitarie Locali; formando gli operatori coinvolti nei progetti-pilota, al fine di creare figure professionali qualificate nell'elaborazione di strategie vincenti nell'utilizzo della telematica all'interno della Sanità; sviluppando metodologie standard per l'applicazione della telematica nei servizi alle imprese e per l'utilizzo del telelavoro nelle ASL; effettuando una valutazione dell'efficacia del progetto all'interno del Sistema; creando un sistema di workshop rivolti alle ASL per il trasferimento delle metodologie e delle tecniche sperimentate; diffondendo i modelli metodologici ed operativi a livello territoriale e regionale.

Il progetto si è sostanziato in quattro fasi:

- Fase 1 – La creazione del sistema;
- Fase 2 – Il progetto tele-sanità;
- Fase 3 – Il progetto telelavoro;
- Fase 4 – Analisi finale dei risultati e diffusione.

*Fase 1 – La creazione del sistema:* è consistita nella creazione di un “*Sistema*” (ossia di una rete stabile ed integrata tra Enti Pubblici, Centri di Ricerca, Università, Centri servizi alle imprese e Associazioni in rappresen-



tanza del mondo imprenditoriale) che, mosso dalla volontà di sviluppare una strategia condivisa di miglioramento dei servizi, dell'efficienza e dell'efficacia del sistema sanitario locale e della P.A. mediante l'introduzione di innovazione e tecnologie provenienti dalla Società dell'Informazione, sviluppi strategie e azioni comuni di crescita e miglioramento.

Da sottolineare che la costruzione del *Sistema* ha tenuto in considerazione la volontà di permettere future repliche all'interno di realtà distrettuali e su tutto il territorio regionale, attraverso il coinvolgimento diretto di Centri Servizi/Ricerca distrettuali (AIS, CSC, CRIL) e di Partner e sostenitori operanti a livello regionale quali Unioncamere Lombardia, Infocamere, Santer S.p.A. e la stessa Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia.

*Fase 2 – Il progetto telesanità:* partendo dall'obiettivo generale enunciato dalla Regione Lombardia all'interno del "Piano d'azione Società dell'Informazione in Lombardia" in cui si esprime la necessità di "sviluppare una strategia condivisa di miglioramento dei servizi, dell'efficienza e dell'efficacia del sistema sanitario locale e della P.A. mediante l'introduzione di innovazione e tecnologie provenienti dalla Società dell'informazione", i partner di progetto – in rappresentanza di un sistema integrato di soggetti comprendente le Aziende Sanitarie, la P.A. e il mondo imprenditoriale – hanno sviluppato una ricerca volta a produrre percorsi innovativi di connessione tra imprese e Sanità.

*Fase 3 – Il progetto telelavoro:* ha affrontato la tematica del telelavoro, sviluppatasi grazie allo sviluppo delle tecnologie informatiche e di comunicazione, unito alla crescente richiesta di flessibilità del lavoro. Esso consente di aumentare i vantaggi economici, legati all'aumento di produttività, all'autonomia nel lavoro e al venire meno dei vincoli spaziali e temporali, indipendentemente dal settore d'appartenenza e dalle dimensioni dell'organizzazione. Pertanto il telelavoro si pone come nuovo modo di lavorare nel quale la tecnologia ottimizza la gestione delle risorse umane.

*Fase 4 – Analisi finale dei risultati e diffusione:* la diffusione dei risultati sarà sviluppata utilizzando i tradizionali canali di diffusione (workshop, seminari, materiale cartaceo elaborato ad hoc), le tecnologie legate a Internet (sito di progetto, weblog telesanità, weblog telelavoro) e lo stesso sistema di partner attivato per la realizzazione del progetto, al fine di trasferire e diffondere i modelli metodologici ed operativi a livello territoriale e regionale.

In riferimento al “*Progetto telelavoro*”, oggetto della presente pubblicazione, si è partiti dall’idea che l’introduzione del telelavoro permette all’organizzazione di aumentare il grado di flessibilità e ai singoli di gestire meglio i propri Tempi, migliorare la qualità della vita dei singoli ed a produrre tangibili benefici in campo sociale (riduzione del traffico, dell’inquinamento, possibilità di lavoro per coloro che hanno problemi di mobilità, donne in maternità iniziale, ecc.), nonché produrre vantaggi in termine di efficienza ed efficacia.

A questo si ricollega la consapevolezza che la sua introduzione implica radicali cambiamenti culturali, organizzativi ed amministrativi che richiedono preparazione e disponibilità da parte dei soggetti coinvolti, sia che operino nel campo privato che nella Pubblica Amministrazione. Quest’ultima può farsi promotrice di programmi di diffusione del telelavoro, mirati a trasferire gli stessi alle imprese operanti sul territorio, e promuovere il telelavoro al proprio interno per migliorare l’efficienza complessiva ed andare incontro alle esigenze dei lavoratori. La stessa UE ha intrapreso con decisione il cammino verso il telelavoro e nel marzo del 2000, in occasione del Consiglio della UE a Lisbona, ha prospettato una strategia articolata su nuovi servizi e beni ed un nuovo modo di produrre all’insegna dell’*information technology*, con l’obiettivo di favorire lo sviluppo e la creazione di nuovi posti di lavoro.

Cercando di ipotizzare in fase di preparazione gli obiettivi generali del telelavoro è stato necessario individuare i possibili benefici attesi, tra cui: migliorare la qualità della vita dei dipendenti pubblici, ampliare l’integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati, impiegare in modo più semplice forme di lavoro alternativo, ridurre gli spostamenti fisici di lavoratori ed utenti, migliorare la qualità ed arricchire le tipologie dei servizi offerti a cittadini ed imprese, promuovere nuova imprenditoria.

Le finalità del telelavoro sono la razionalizzazione dell’organizzazione del lavoro e la realizzazione di economie di gestione. In tal senso, il telelavoro richiede alle amministrazioni l’avvio di processi di semplificazione dell’attività amministrativa attraverso interventi organizzativi, procedurali e tecnologici, tesi a realizzare un cambiamento del funzionamento dell’apparato burocratico. Il telelavoro è, dunque, uno strumento di cui avvalersi per avviare processi di ristrutturazione, che creino un’amministrazione moderna e competitiva, nella quale le applicazioni delle tecnologie informatiche, l’utilizzo della Rete Unitaria per la Pubblica Amministrazione e delle reti

tecnologiche in genere, consentano di realizzare un modello organizzativo dinamico ed una gestione flessibile del personale.

Tra le tipologie di telelavoro studiate si sottolineano:

- *lavoro a domicilio*: il lavoratore svolge il proprio compito prevalentemente utilizzando un PC installato presso la sua abitazione, con visite programmate al datore di lavoro, oppure alterna il lavoro svolto a domicili con attività convenzionali presso l'ufficio;
- *centri di telelavoro*: uffici satellite (collegati tramite reti telematiche alla sede principale) o di telecentri (dotazioni di sistemi informatici e telematici condivisi da più amministrazioni per ammortizzare e distribuire i costi). In questo caso il lavoratore si sposta presso un centro attrezzato per svolgere il proprio lavoro (che può essere di quartiere nelle grandi città, ma comunque vicino alla propria abitazione). Il telecentro può essere disponibile, a fronte di un canone di affitto, a lavoratori di più amministrazioni;
- *lavoro mobile*: per lavoratori che comunicano con la sede per mezzo di apparecchiature di telecomunicazione portatile.

La definizione iniziale del percorso di ricerca e sperimentazione relativa al "Progetto telelavoro", che ha poi dato vita ai risultati descritti nei capitoli successivi, si fondava su specifici obiettivi e attività ed individuava particolari risultati attesi e *deliverable* di seguito descritti.

#### **Obiettivi specifici**

- Studiare i fabbisogni e gli ambiti d'intervento per l'attivazione di progetti di telelavoro all'interno dell'Azienda Sanitaria Locale e degli enti pubblici in generale.
- Definire ed implementare un progetto pilota in grado studiare e valutare un percorso di *telelavoro* all'interno delle ASL di Mantova e di Pavia.
- Formare gli operatori coinvolti nei progetti pilota, al fine di creare figure professionali altamente qualificate nell'elaborazione di strategie vincenti nell'utilizzo della telematica all'interno della sanità.
- Sviluppare metodologie standard per l'attivazione di progetti di telelavoro nella Pubblica Amministrazione (ed eventualmente nelle realtà imprenditoriali).

### **Attività**

- Studio delle opportunità (organizzative e tecnologiche) connesse ad un percorso di telelavoro all'interno della Pubblica Amministrazione ed, in particolare, delle Aziende Sanitarie Locali<sup>1</sup>.
- Realizzazione del “*Progetto Pilota*”:
  - definizione dell'idea progettuale ossia dell'ambito d'intervento del progetto pilota;
  - studio di fattibilità progetto pilota. Tale attività ha l'obiettivo di verificare la fattibilità dell'idea progettuale attraverso l'analisi delle problematiche di natura organizzativa, normativa e tecnologica, emerse dall'individuazione dell'idea progettuale, analizzate in dettaglio al fine di individuare soluzioni sostenibili sulla base del rapporto costi-benefici;
  - individuazione delle modifiche organizzative e/o tecnologiche connesse all'introduzione del telelavoro/lavoro in rete e riorganizzazione dei processi di lavoro in funzione delle stesse (*Business Process Re-engineering*);
  - individuazione delle modalità di svolgimento del telelavoro in termini di organizzazione, tempi e risorse coinvolte;
  - definizione fasi di realizzazione e tempificazione del progetto;
  - pianificazione e progettazione dell'intervento formativo “*Strumenti e metodologie per il telelavoro*”;
  - progettazione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale coinvolto;
  - elaborazione di un sistema di monitoraggio delle attività di progetto;
  - implementazione del servizio sperimentale. A completamento della fase di ricerca/studio sopra indicata, si prevede di sperimentare il telelavoro al fine di valutare i risultati ed inserire nella metodologia proposta le opportune correzioni;
  - valutazione ex post dei risultati del progetto (performance e scostamenti).
- Workshop di presentazione. Presentazione finale dei risultati raggiunti e degli output prodotti.

1. Il risultato di tale attività è rinvenibile all'interno del quinto capitolo “Aziende Sanitarie Locali e telelavoro: indagine su possibili attività telelaborabili”.

**Risultati attesi**

- Realizzazione di un'indagine dei bisogni e delle opportunità connesse al telelavoro nelle Aziende Sanitarie Locali.
- Realizzazione di un percorso di ricerca/studio/sperimentazione atto a definire una possibile metodologia di applicazione del telelavoro nella Pubblica Amministrazione.
- Realizzazione del percorso formativo “*Strumenti e metodologie per il telelavoro*”.
- Diffusione all'interno del partenariato delle metodologie e delle innovazioni tecnologiche/organizzative sviluppate all'interno del percorso di studio/sperimentazione.

**Deliverable**

- Documento di analisi generale dei fabbisogni e delle opportunità (organizzative e tecnologiche) connessi all'implementazione del telelavoro.
- Report contenente il percorso metodologico da adottare per un'efficiente ed efficace implementazione di un progetto di telelavoro.

## ***5. Aziende Sanitarie Locali e telelavoro: indagine su possibili attività telelavorabili***

Il presente capitolo rappresenta e descrive il risultato di un percorso di indagine realizzato all'interno delle Aziende Sanitarie Locali di Mantova e Pavia al fine di individuare le possibili attività telelavorabili da queste attività.

Tale percorso di indagine, frutto della collaborazione tra ricercatori e operatori delle Aziende Sanitarie, ha visto come obiettivo prioritario lo studio dei singoli processi al fine di definirne contenuti, tempi e singole responsabilità in termini operativi e contenutistici.

Quindi il documento svolge un duplice compito, da una parte, quello di definire i contenuti delle singole attività telelavorabili e dall'altro di fissare delle procedure che permettano di individuare le responsabilità del telelavoratore e dell'azienda.

L'analisi delle singole attività si è sviluppata in un primo momento di verifica delle caratteristiche attuali delle stesse, per poi definire i possibili elementi da reingegnerizzare in vista di una loro trasformazione in attività telelavorabili.

Quest'ultimo passaggio è stato articolato, come si può evincere dalla struttura delle schede di seguito riportate, con particolare riferimento al nuovo possibile flusso dell'attività in telelavoro, al profilo coinvolto, agli ipotetici tempi di realizzazione e alle singole responsabilità in gioco nel processo di reingegnerizzazione.

A seguito dell'indagine svolta all'interno delle due Aziende sono state individuate dodici possibili attività telelavorabili di seguito elencate e successivamente descritte.

1. Protocollazione fatture.
2. Emissione fatture attive.

3. Registrazione impegni di spesa.
4. Registrazione bollettini postali.
5. Attività dell'Ufficio Provvidenze Economiche.
6. Assistenza e manutenzione informatica.
7. Help Desk.
8. Attività sanzionatoria.
9. Controllo autocertificazione del reddito.
10. Reportistica dei flussi sanitari.
11. Denuncia e versamento dei contributi.
12. Inserimento e controllo dati.

A supporto e a conferma delle verifiche sulla telelavorabilità delle suddette attività è stata inoltre utilizzata la scheda di valutazione proposta dal Formez all'interno del progetto "*Lavoro Pubblico che cambia – Linea telelavoro*".

Tale scheda prende in considerazione i dodici parametri di seguito elencati che esprimono il livello di telelavorabilità dei singoli processi:

- A. si tratta di un'attività riguardante la creazione, elaborazione e trasmissione delle informazioni;
- B. si tratta di un'attività che non prevede il contatto personale diretto con l'utenza presso un ufficio o uno sportello;
- C. si tratta di un'attività che non richiede incontri frequenti e riunioni "*face to face*" con i colleghi;
- D. si tratta di un'attività che non richiede incontri frequenti e riunioni "*face to face*" con i superiori;
- E. le comunicazioni con i dirigenti possono aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- F. le comunicazioni con i colleghi possono aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- G. le comunicazioni con gli utenti non sono necessarie o possono aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- H. l'output da realizzare può essere chiaramente definito e la prestazione può essere misurata in modo preciso;
- I. è possibile fissare scadenze entro cui devono essere svolte le prestazioni richieste;

- J. i lavoratori coinvolti non evidenziano resistenze insormontabili verso l'utilizzo di tecnologie informatiche;
- K. i dirigenti dei lavoratori coinvolti ritengono utile il ricorso al telelavoro nella propria unità organizzativa;
- L. i lavoratori coinvolti sono disponibili a telelavorare.

Attraverso tale strumento di verifica, che considera “telelavorabili” le attività aventi almeno nove dei suddetti parametri, è stato possibile, come si evince dalla successiva tabella, trovare ulteriori conferme della telelavorabilità delle procedure individuate.

ATTIVITÀ	PARAMETRI											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Protocollazione fatture	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Emissione fatture attive	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Registrazione impegni di spesa	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Registrazione bollettini postali	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Attività dell'Ufficio Provvidenze Economiche	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Assistenza e manutenzione informatica	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Help Desk	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Attività sanzionatoria	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Controllo autocertificazione del reddito	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reportistica dei flussi sanitari	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Denuncia e versamento dei contributi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inserimento e controllo dati	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

0 = affermazione falsa

1 = affermazione vera



## 1. Protocollazione fatture

L'attività di protocollazione, consiste nella registrazione e nella rilevazione contabile della fattura passiva.

Riguarda una fase importante del ciclo passivo, dalla quale si rilevano i dati che alimentano la contabilità generale, in termini finanziari ed economici, e che riflettono i fatti gestionali dell'esercizio.

La rilevazione inoltre svolge un ruolo importante nell'attività di controllo, soprattutto per i richiami degli ordini e degli impegni di spesa.

### *Attività*

La fase della protocollazione richiede il supporto cartaceo della fattura inviata dai fornitori.

Per effettuare la registrazione sarà installato nella postazione a domicilio un PC con un monitor, nonché verrà installato il collegamento con *Oracle Application*, per riprodurre le condizioni esistenti nella postazione fissa aziendale.

Inoltre verrà definito il numero minimo di fatture da registrare giornalmente, in relazione al numero di registrazioni medie effettuate nello stesso tempo in azienda. Per ulteriori verifiche dell'attività del telelavoratore saranno conteggiate le fatture registrate, verificato il numero di errori segnalati dal telelavoratore e sarà "tracciata" la durata di collegamento del telelavoratore al sistema.

Ricevute le fatture da protocollare, l'operatore che conosce la procedura *Oracle* per la registrazione delle fatture, effettua la registrazione della stessa, anziché su supporto cartaceo su un supporto informatizzato attraverso il monitor del PC.

Lo stesso effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### *a) Ricevimento delle fatture*

Ricevimento copie fatture dall'Unità Operativa Economico Finanziaria (UOEF) su supporto informatizzato: la fattura cartacea, con apposito scanner, viene trasformata in formato immagine (Jpeg o simile) e inviata alla postazione di telelavoro. Il telelavoratore, attraverso un monitor o PC portatile, rileva tutti i dati per la protocollazione. L'UOEF sarà dotata di

scanner adeguato alle necessità di archiviazione/duplicazione elettronica delle fatture cartacee.

*b) Registrazione delle fatture*

Il telelavoratore rileva i dati della fattura (jpeg) ed effettua le seguenti operazioni:

- accoppiamento ordine/fattura: nello specifico, attraverso la procedura ERP, si richiama l'ordine della fattura e si effettua il *match*;
- in caso di mancanza dell'ordine, richiesta di immissione ordine entro un giorno all'ufficio competente (via e-mail);
- in caso di non allineamento ordine-fattura, invio della stessa all'ufficio competente (via e-mail) che deve, entro due giorni, controllare la correttezza della fattura e, se necessario, modificare l'ordine;
- se la fattura non è corretta, il telelavoratore comunica al proprio referente aziendale la necessità di richiedere al fornitore una nota di credito che provvederà a contattare il fornitore, sospendendo (anche parzialmente) il pagamento della fattura.

*c) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta registrazione della fattura e comunicazione all'UOEF di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi d'attività, il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività di registrazione delle fatture in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di protocollazione è svolta da un assistente amministrativo o da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in uno o tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previsti per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti, in relazione alle necessità specifiche, potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di

telelavoro. Questo conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento fatture (Jpeg)	C	R	R
b) Registrazione fatture	R		C
c) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL= Telelavoratore  
 DA= Responsabile UOEF  
 RA= Referente aziendale (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

## **2. Emissione fatture attive**

L'attività di emissione delle fatture attive, relative alla libera professione, fa riferimento all'attività intramoenia svolta dai medici e veterinari dipendenti aziendali, che preveda l'erogazione di prestazioni specifiche nei confronti degli utenti.

### ***Attività***

L'attività di emissione delle fatture attive richiede la comunicazione da parte dei Servizi dei dati relativi alla prestazione da fatturare.

Per effettuare l'emissione delle fatture, sarà installato nella postazione a domicilio un PC con un monitor, sul quale sarà installato il collegamento

con *Oracle application*, per riprodurre le condizioni esistenti nella postazione fissa aziendale.

Inoltre verrà definito il numero minimo di fatture emesse giornalmente, in relazione al numero medio di emissioni effettuate giornalmente in azienda. Per ulteriori verifiche dell'attività del telelavoratore sarà "tracciata" la durata la durata del suo collegamento al sistema.

Lo stesso effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue:

*a) Ricevimento dei dati*

Ricevimento, dai singoli servizi competenti, della comunicazione della prestazione da fatturare: in una prima fase via fax all'UOEF ed invio attraverso lo scanner o via mail alla postazione di telelavoro. Il telelavoratore, attraverso un monitor o PC portatile, rileva tutti i dati per l'emissione. L'UOEF, sarà dotata di scanner adeguato alle necessità di archiviazione/duplicazione dei dati cartacei.

*b) Emissione delle fatture*

Il telelavoratore rileva i dati della fattura (jpeg) ed effettua le seguenti operazioni:

- emissione della fattura;
- calcolo e comunicazione all'Ufficio Personale degli importi da riconoscere nei cedolini dei medici/veterinari che hanno effettuato la prestazione intramoenia.

*c) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta registrazione della fattura e comunicazione all'UOEF di eventuali errori riscontrati durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi d'attività, il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività di registrazione delle fatture in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di emissione delle fatture è svolta da un assistente amministrativo o da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in un giorno lavorativo settimanale, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibili-

tà del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento dati	C	R	R
b) Emissione fatture	R		C
c) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
 DA = Responsabile UOEF  
 RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

### **3. Registrazione impegni di spesa**

L'attività consiste nella registrazione delle delibere/decreti di spesa, inviate all'UOEF dai vari Servizi.

Attraverso la registrazione della delibera/decreto si assume un impegno di spesa, che consiste nell'impegnare una parte della spesa, assegnata nelle negoziazioni di budget ai CDR.

Con l'impegno si verifica l'autorizzazione alla spesa; questo rappresenta un importante momento di controllo della spesa assegnata ai Responsabili dei servizi.

Inoltre, rappresenta il primo passo per dare luogo al ciclo passivo relativo alle fatturazioni.

### ***Attività***

La fase della registrazione delle delibere richiede il supporto cartaceo o informatizzato via mail delle delibere inviate dai vari Servizi.

Per effettuare la registrazione sarà installato nella postazione a domicilio un PC, sul quale verrà installato il collegamento con *Oracle application*, per riprodurre le condizioni esistenti nella postazione fissa aziendale.

In aggiunta verrà definito il numero minimo di registrazioni giornaliere, in relazione al numero di registrazioni medie effettuate giornalmente in azienda. Per ulteriori verifiche dell'attività del telelavoratore verrà "tracciata" la durata di collegamento dello stesso telelavoratore al sistema.

In tale fase assume particolare importanza la verifica della correttezza della delibera, prima della sua registrazione, al fine di garantire l'attendibilità dei dati inseriti per l'assunzione della spesa in procedura ERP.

Il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### ***a) Ricevimento delle delibere/decreti***

Il telelavoratore settimanalmente si reca all'ASL per raccogliere le delibere/decreti su supporto cartaceo.

In alternativa, il telelavoratore riceverà le delibere/decreti a casa via mail dall'UOEF, il quale, attraverso un monitor, ricaverà i dati per effettuare la registrazione ed assumere l'impegno in procedura ERP.

#### ***b) Controllo della delibera/decreto***

Il telelavoratore, nella sua postazione, prima di procedere alla registrazione deve effettuare dei controlli sulla delibera/decreto. Infatti, deve verificare la corretta compilazione della delibera/decreto e il contenuto della stessa, verificando che vi siano tutti i dati essenziali per assumere l'impegno in procedura.

Nel caso in cui si riscontrassero degli errori nella delibera/decreto, si dovrà provvedere al suo invio per mail all'UOEF, con l'indicazione degli errori evidenziati.

La stessa sarà, successivamente, rinviata ai Servizi proponenti, con la richieste delle correzioni da apportare.

In tal senso si fa presente che la gestione della delibera che presenti errori passa all'UOEF.

*c) Registrazione e assunzione dell'impegno di spesa.*

Se il controllo preventivo della delibera/decreto ha riscontro positivo, il telelavoratore provvede alla registrazione della stessa in procedura ERP: inserirà i dati con creazione del numero di impegno, che rappresenta il riferimento per la spesa relativa al budget assegnato a ciascun responsabile.

*d) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta registrazione dei dati in procedura e comunicazione all'UOEF di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Il telelavoratore dovrà fornire indicazioni per il miglioramento dell'attività di registrazione delle delibere/decreti.

***Profilo***

L'attività di registrazione impegni di spesa viene svolta da un assistente amministrativo o da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in uno o tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

## **Responsabilità**

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento delle delibere	C	R	R
b) Controllo delle delibere	R		C
c) Registrazione delle delibere	R		C
d) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore

DA = Responsabile UOEF

RA = Referente aziendale (del telelavoratore)

C = Collabora nell'attività

R = Responsabile dell'attività

## **4. Registrazione bollettini postali**

L'attività consiste nella registrazione dei versamenti effettuati dagli utenti all'ASL tramite i bollettini postali.

I versamenti riguardano le attività svolte dall'ASL, in termini di attività autorizzativa e sanzionatoria.

Nello specifico si tratta di raccogliere i dati dei bollettini cartacei versati nei CCP e trasferire i dati in una tabella Excel, per il caricamento finale in contabilità attraverso ERP (*Oracle application*).

### ***Attività***

La fase della registrazione dei versamenti richiede il supporto cartaceo dei bollettini.

Per effettuare la registrazione sarà installato nella postazione a domicilio un PC con monitor, sul quale verrà installato il collegamento con *Oracle*



*application*, per riprodurre le condizioni esistenti nella postazione fissa aziendale.

Oltre a ciò, sarà definito il numero minimo di registrazioni giornaliere, in relazione al numero di registrazioni medie effettuate quotidianamente in azienda. Per ulteriori verifiche dell'attività del telelavoratore verranno conteggiate le registrazioni e verrà "tracciata" la durata di collegamento dello stesso al sistema, che effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

*a) Ricevimento dei bollettini*

Il telelavoratore settimanalmente si reca in azienda a raccogliere i bollettini cartacei relativi ai versamenti sui CCP da caricare in procedura.

*b) Registrazione dei bollettini postali*

Il telelavoratore, dopo aver diviso i bollettini in relazione alla tipologia, inizia ad inserire i dati su un'apposita tabella Excel.

Prima dell'inserimento in procedura ERP, per la registrazione del documento di entrata, effettuerà i controlli necessari a verificare la correttezza dei dati inseriti.

Successivamente procede a inserire i dati della tabella in procedura ERP (*Oracle application*).

Alla fine delle registrazioni i bollettini saranno riportati in azienda dal Telelavoratore.

*c) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta registrazione dei dati in procedura e comunicazione all'UOEF di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività di registrazione dei bollettini postali.

***Profilo***

L'attività di registrazione bollettini postali è svolta da un assistente amministrativo o da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni con-

trattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento dati dei bollettini	C		R
b) Registrazione bollettini	R		C
c) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
 DA = Responsabile UOEF  
 RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

## **5. Attività dell'Ufficio Provvidenze Economiche**

L'Ufficio Provvidenze Economiche agli Invalidi Civili riceve i verbali di riconoscimento della condizione di invalido civile, che danno potenzialmente diritto a benefici economici, direttamente dalle apposite commissioni mediche di accertamento dell'invalidità, operanti nelle diverse sedi distrettuali.

Prima di arrivare alla trasmissione all'INPS delle rette da liquidare (ASL funzione di controllo e riconoscimento del beneficio di diritto; INPS

funzione di erogazione del beneficio economico riconosciuto), uno dei passaggi obbligatori, per ogni pratica, è quello relativo all'interrogazione del Casellario Nazionale Pensionati, a cui possono accedere solo gli operatori iscritti tramite codice fiscale, semplicemente connettendosi al sito [www.inps.it](http://www.inps.it) ([www.inps.it/servizi](http://www.inps.it/servizi) on line/per utenti [net.inps/telelavoro/](http://net.inps/telelavoro/)username-password/CASPEN). Questa interrogazione ha la duplice funzione di verificare i dati necessari ad attivare la liquidazione del beneficio economico e di controllare la presenza di altre eventuali pensioni in godimento.

Inoltre, l'Ufficio Provvidenze Economiche si occupa del procedimento di concessione dei ratei agli eredi degli invalidi civili.

Si tratta degli eredi di invalidi deceduti prima di aver riscosso i ratei maturati, o con periodi rimasti in sospeso (come, ad esempio, tredicesima sulle pensioni di invalidità), che presentano domanda nei modi previsti dalla legge. Una volta verificato il conteggio dei ratei dovuti, si procede con la trascrizione diretta su apposita interfaccia informatica dell'INPS dei dati relativi a tutti gli eredi e la conseguente trasmissione telematica.

#### ***Attività***

Per effettuare l'interrogazione del Casellario dei pensionati, sarà installato nella postazione a domicilio un PC con un monitor e un collegamento a Internet.

Inoltre, verrà definito il numero minimo di interrogazioni giornaliere, in relazione al numero di interrogazioni medie effettuate quotidianamente in azienda. Per ulteriori verifiche dell'attività del telelavoratore, verrà "tracciata" la durata di collegamento dello stesso al sistema.

Il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue:

##### ***a) Ricevimento dati da interrogare***

Il telelavoratore riceve dall'azienda, tramite e-mail, l'elenco delle persone che hanno fatto richiesta della pensione di invalidità civile: si potrebbe pensare di caricare in azienda l'elenco delle persone da interrogare, per evitare il trasporto delle pratiche. In tale fase risulta importante attuare le condizioni di sicurezza per il trattamento dei dati personali e sensibili.

*b) Interrogazione dei dati*

Il telelavoratore rileva i dati da un file ricevuto e provvede ad effettuare l'interrogazione, attraverso il programma CASPEN. In tale fase è necessario accertare la piena sicurezza dei dati prima dell'interrogazione e verificare la fattibilità della procedura (la Commissione Invalidi si occupa solamente dei verbali di accertamento/revisioni, mentre l'amministrativo attraverso i parametri regionali verifica se la domanda di concessione è da accettare o da denegare)

Per quello che riguarda la trasmissione all'INPS degli importi da liquidare, la procedura avviene attraverso un'altra applicazione del sito web sopraccitato ([www.inps.it/servizi](http://www.inps.it/servizi) on line/per utenti [net.inps/telelavoro/](http://net.inps/telelavoro/) username-password/NEW LIQUID).

*c) Trasmissione dati dei Ratei*

Il telelavoratore, ricevuti via mail o su supporto cartaceo, i dati relativi al conteggio dei ratei, effettua il computo e, dopo opportune verifiche sulla correttezza del conteggio, procede attraverso il sito dell'INPS alla trascrizione diretta dei dati su un'apposita interfaccia informatica e alla successiva trasmissione telematica dei dati relativi agli eredi.

*d) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta interrogazione dei dati del soggetto richiedente, con possibili comunicazioni all'UOEF di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi di attività il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento della sua attività.

***Profilo***

L'attività dell'Ufficio Provvidenze Economiche agli Invalidi Civili viene svolta da un assistente amministrativo o da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento dati da interrogare	C	R	R
b) Interrogazione dei dati	R		C
c) Trasmissione dati dei ratei	R		C
d) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
 DA = Responsabile UOEF  
 RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

## **6. Assistenza e manutenzione informatica**

Questa attività fa riferimento all'attività di assistenza del sistema informatico aziendale e dei server aziendali, nonché dell'attività di manutenzione. In tale ambito si fa riferimento all'azione di aggiornamento del sistema operativo *Windows* e dei pacchetti *Office*, con l'aggiornamento della procedura ERP (*Oracle Application*) e di altri software utilizzati in azienda, oltre che di manutenzione straordinaria del software.

### ***Attività***

Il telelavoratore, nella sua postazione a domicilio, svolge l'attività con l'eventuale ausilio di un referente aziendale del Servizio CED.

Tale compito è svolto in remoto e non richiede una richiesta specifica, in quanto si tratta di un'attività programmata e periodica, esercitata per assicurare il funzionamento del sistema informativo aziendale.

L'attività viene gestita dalla postazione a domicilio con la realizzazione di tutti i supporti tecnologici necessari per il suo svolgimento.

Vista la sua specificità, è prevista anche una forma di attività svolta in regime di reperibilità del telelavoratore, che riguarda gli aspetti:

- della sistemistica in remoto;
- del monitoraggio delle procedure;
- della manutenzione ordinaria.

Oltre a ciò, il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### *a) Attività di assistenza del sistema*

Sarà svolta in remoto e consiste nell'assistenza del sistema e del relativo server, allo scopo di garantirne la funzionalità.

Nello specifico il telelavoratore, dalla propria postazione, effettuerà i controlli dei server aziendali, cioè svolgerà le seguenti attività:

- installazione e configurazione del software standard;
- creazione, modifica e cancellazione di utenti e gruppi di sistema;
- ripristino dei parametri di sistema necessari affinché il server possa continuare a funzionare in rete;
- creazione e modifiche di directory ed assegnazione agli utenti e ai gruppi di sistema dei diritti di accesso;
- backup e ripristino dei dati tramite supporti controllabili da remoto;
- gestione antivirus centralizzato;
- aggiornamento software di sistema;
- manutenzione remota regolare dei server in assistenza.

#### *b) Attività di manutenzione e aggiornamento*

Nell'ambito dell'attività in telelavoro, quella di manutenzione e aggiornamento consiste nel verificare e adeguare le procedure informatiche e i software esistenti in azienda, al fine di garantire il regolare funzionamento degli applicativi e del sistema informatico dell'ente.

Tale attività, nella forma della manutenzione ordinaria, fa riferimento alla manutenzione periodica programmata del software dei singoli Per-

sonal Computer con operazioni di backup, scansione dei dischi, deframmentazione dei dati, scansione virus, ecc..

Vi rientra anche l'attività d'aggiornamento dei sistemi o pacchetti operativi; cioè l'attività di aggiornamento di software di varia natura:

- verifica ed eventuale installazione degli aggiornamenti del sistema *Windows* nei PC aziendali;
- verifica e aggiornamento nei PC aziendali degli aggiornamenti del pacchetto *Microsoft Windows*;
- verifica e aggiornamento nei PC aziendali di specifici applicativi installati nei diversi Servizi;
- verifica e aggiornamento del software antivirus installato nei PC aziendali;
- verifica e aggiornamento del sistema di posta elettronica: nuovi utenti; creazione di nuovi accessi ecc.;
- verifica e aggiornamento della procedura *Oracle Application*.

Per quanto riguarda la manutenzione straordinaria, è effettuata su richiesta specifica del referente aziendale, e previa verifica della gravità e dell'intervento richiesto.

Infatti il referente aziendale del CED, ricevuta la segnalazione, verifica la gravità del caso ed invia la comunicazione via mail della segnalazione all'assistente tecnico in telelavoro.

c) *Attività di monitoraggio delle procedure*

Tale attività consiste nell'osservazione costante delle procedure informatiche, per garantirne il regolare funzionamento. Particolare importanza riveste il monitoraggio della procedura *Oracle Application*.

Il telelavoratore informatico, in questo caso, verifica la funzionalità delle procedure e dei moduli ERP, per garantirne la funzionalità. Inoltre, provvede ad effettuare tutte le attività standardizzate come richiede la procedura.

In particolare verifica il funzionamento degli automatismi e dei moduli ERP, oltre che il funzionamento di procedure tecnico contabili, come quella di gestione del budget, degli impegni, degli ordini, delle registrazioni delle fatture, delle registrazioni contabili. A queste si aggiungono le procedure di pagamento, nonché del corretto funzionamento della contabilizzazione dei dati, ecc..

*d) Verifiche e controlli*

Nello specifico, la verifica riguarda la corretta attività svolta in telelavoro, in termini di problematiche ed errori che si verificano nello svolgimento di attività in remoto dalla postazione a domicilio. Infine, il telelavoratore, proprio per le sue conoscenze, dovrà fornire tutte le indicazioni per il miglioramento dell'attività compiute in telelavoro.

**Profilo**

L'attività di assistenza e manutenzione è svolta da un assistente tecnico che si è occupato dell'attività in sede o in reperibilità.

**Tempi**

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in due o tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

Per la specificità dell'attività si potrà stabilire anche una reperibilità del telelavoratore, nel caso si richieda un intervento urgente.

**Responsabilità**

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Attività di assistenza dei sistemi	R		C
b) Attività di manutenzione e monitoraggio	R		C
c) Attività di monitoraggio delle procedure	R		C
d) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C



TL = Telelavoratore  
DA = Responsabile UOEF  
RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
C = Collabora nell'attività  
R = Responsabile dell'attività

## 7. Help Desk

Questa attività fa riferimento all'attività di help desk, cioè all'azione di supporto svolta dagli assistenti informatici agli utenti, nonché di assistenza in remoto per la soluzione di problemi tecnici, relativi al funzionamento degli hardware e software dell'ASL.

Tale attività altamente specialistica è di supporto alle procedure aziendali, estrinsecandosi nelle fasi di assistenza per la risoluzione di problematiche informatiche.

### *Attività*

Riguarda l'assistenza e il supporto tecnico informatico. Il telelavoratore svolge l'attività presso il proprio domicilio, attraverso il collegamento con la rete aziendale, e interviene in relazione alle richieste di assistenza e di risoluzione dei problemi che si verificano presso l'ente o l'impresa. L'assistenza è effettuata on-line o telefonicamente, per la risoluzione di problematiche relative a procedure informatiche e di software, si può verificare il caso di un intervento diretto attraverso il collegamento alla rete aziendale, per la ricerca di errori evidenziati dagli operatori.

Il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### *a) Ricevimento comunicazione di assistenza*

Il telelavoratore, nei modi e nei tempi stabiliti, presso la sua postazione riceve le richieste di assistenza via e-mail dal referente aziendale o dall'operatore che riscontra l'errore. Ricevuta la comunicazione provvede a fornire assistenza attraverso una risposta via mail o telefonica, per errori di procedure informatiche, oppure interviene direttamente collegandosi alla rete aziendale, nel caso di errori di sistema o legati a errori segnalati dalla procedura ERP.

*b) Interventi di help desk*

Il telelavoratore, nella sua postazione a domicilio, fornisce un supporto agli utenti (soprattutto nel caso di nuovi software) per chiarire e risolvere alcuni problemi procedurali. Inoltre fornisce un'assistenza di primo livello, offrendo assistenza direttamente al dipendente che ne facesse richiesta.

Risolto il problema invia una mail di conferma di riparazione dell'errore, per il quale era stato richiesto l'intervento, al referente aziendale e all'operatore interessato.

*c) Verifiche e controlli*

Verifica della corretta attività di intervento per la risoluzione del problema, con segnalazione del numero di interventi per tipologia di assistenza, al fine di verificare la ripetitività degli errori e per approfondire l'analisi per un intervento risolutivo. Inoltre (soprattutto nei primi mesi di attività) il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di help desk è svolta da un assistente tecnico che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in un giorno lavorativo settimanale, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

Per la specificità dell'attività si potrà stabilire anche una reperibilità del telelavoratore, nel caso si richieda un intervento urgente.

## **Responsabilità**

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento comunicazione di assistenza	C	R	R
b) Interventi di help desk	R		C
c) Verifiche	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
DA = Responsabile UOEF  
RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
C = Collabora nell'attività  
R = Responsabile dell'attività

## **8. Attività sanzionatoria**

Fa riferimento all'attività sanzionatoria, rilevata ed effettuata dal Servizio di Prevenzione Medica e dal Servizio di Prevenzione Veterinaria, nello svolgimento dei controlli di competenza dei relativi Servizi, e all'esercizio sanzionatorio nell'ambito delle ispezioni effettuate dai NAS. Nello specifico, l'attività si estrinseca nelle fasi di preparazione e gestione relativa al riscontro e alla riscossione delle sanzioni inflitte.

### ***Attività***

Riguarda la preparazione e gestione dei decreti ingiuntivi e degli avvisi di pagamento, nonché le operazioni di verifica degli incassi e il recupero coattivo delle somme.

Per queste attività sarà definito il numero minimo di decreti ingiuntivi e di pagamento giornalieri, in relazione al numero medio effettuato in azienda nello stesso lasso di tempo.

Il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue:

*a) Ricevimento dei documenti*

Settimanalmente si recherà in azienda, per raccogliere la documentazione relativa alle sanzioni e per acquisire le informazioni per procedere con la preparazione e la gestione della riscossione. In tale fase risulta importante attuare le condizioni di sicurezza per il trattamento dei dati personali e sensibili.

*b) Preparazione dei decreti ingiuntivi*

Il telelavoratore, nella sua postazione a domicilio, esamina i verbali di contestazione emessi dagli accertatori ed inizia la procedura di preparazione dei decreti ingiuntivi, che verranno redatti nel caso in cui il ricorso, su un verbale di contestazione, sia rigettato dal direttore generale. Una volta preparati i decreti, il telelavoratore si reca – in un giorno settimanale – in azienda e presenta i documenti, pronti per essere notificati al trasgressore al quale è stato contestato il verbale.

*c) Preparazione avvisi di pagamento*

Il telelavoratore si reca settimanalmente in azienda ed effettua una verifica delle sanzioni amministrative notificate e delle scadenze dei termini di pagamento; controlla se le stesse sono state pagate attraverso un riscontro dei pagamenti, provvede ad individuare le sanzioni scadute e non pagate, le raccoglie e successivamente, dalla sua postazione, provvede a preparare gli avvisi di pagamento da inviare al trasgressore dell'illecito amministrativo.

Ultimata la preparazione cartacea degli avvisi di pagamento, si reca in azienda per presentare gli avvisi da notificare.

*d) Verifiche e controlli*

Il telelavoratore verifica i dati delle sanzioni e dei termini di pagamento, inoltre controlla i riferimenti del soggetto sanzionato. Soprattutto nei primi mesi di attività, il telelavoratore dovrà fornire indicazioni per il miglioramento dell'attività in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di preparazione dei decreti ingiuntivi e degli avvisi di pagamento, è svolta da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

### ***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in tre giorni lavorativi settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricevimento dei documenti	C	R	R
b) Preparazione dei decreti ingiuntivi	R		C
c) Preparazione avvisi di pagamento	R		C
c) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
DA = Responsabile UOEF  
RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
C = Collabora nell'attività  
R = Responsabile dell'attività

## **9. Controllo autocertificazione del reddito**

L'attività di controllo delle autocertificazioni del reddito, presentate dagli esenti, consiste nel controllo dei dati riguardanti i redditi di un campione di cittadini che hanno usufruito di prestazioni specialistiche ambulatoriali, presso strutture private accreditate ubicate nell'ASL della Provincia di Mantova e che hanno dichiarato di essere esenti per reddito dal pagamento del ticket sanitario.

### ***Attività***

L'attività fa riferimento alla verifica dei redditi, registrati nella banca dati dell'Agenzia delle Entrate, di un campione di cittadini che hanno usufruito di prestazioni specialistiche ambulatoriali presso strutture private accreditate ubicate nell'ASL della Provincia di Mantova. Inoltre è predisposto il materiale utile all'assolvimento del debito informativo previsto dalle indicazioni regionali.

L'attività è svolta a domicilio del telelavoratore e richiede l'autorizzazione al collegamento informatico con l'Agenzia delle Entrate, attraverso il software SIATEL.

Per lo svolgimento dell'attività è fondamentale l'abilitazione del telelavoratore da parte dell'Agenzia delle Entrate, all'utilizzo del software SIATEL.

Dovrà essere definito il numero minimo di controlli da effettuare, in relazione al numero di controlli medi effettuati giornalmente in azienda. Per altre verifiche dell'attività del telelavoratore sarà "tracciata" la durata di collegamento dello stesso al programma SIATEL dell'Agenzia delle Entrate.

Lo stesso effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### ***a) Analisi del data base***

Il telelavoratore riceve dal referente aziendale del PAC il file mensile delle prestazioni ambulatoriali ed effettua l'analisi del database mensile delle prestazioni specialistiche ambulatoriali (circ. 28/SAN e s.m.i.) effettuate nell'anno di riferimento presso strutture private accreditate, ubicate nell'ASL della Provincia di Mantova, con selezione record a codifica 20 nel campo Posizione Ticket corrispondente a "esente per età".

Si tratta dell'analisi che permette di individuare il campione, pari al 5% degli esenti, che hanno ricevuto una prestazione ambulatoriale.

*b) Verifica delle esenzioni*

Il telelavoratore, dal file ricevuto dal PAC, dopo attenta analisi, effettua l'estrazione del campione casuale delle prestazioni da verificare (nella misura del 5% delle autocertificazioni totali presentate nel mese). Individuato il campione, provvede dalla sua postazione ad effettuare i controlli degli esenti attraverso il collegamento a SIATEL dell'Agenzia delle Entrate.

Tali controlli consistono nella verifica della presenza nell'archivio SIATEL delle dichiarazioni dei redditi dei soggetti che hanno effettuato le prestazioni selezionate per il riscontro.

Da tale verifica si evince se il soggetto, esente dal pagamento del ticket per la prestazione specialistica, possiede un reddito, che gli consente l'esenzione, come dichiarato attraverso l'autocertificazione.

*c) Redazione note di segnalazione*

Se dal controllo emerge una non coerenza con l'esenzione vantata dal soggetto che ha ricevuto la prestazione, il telelavoratore provvede a redigere una nota, che sarà trasmessa all'Ufficio Affari Generali, dei nominativi dei titolari di autocertificazione non coerente con il reddito registrato nella banca dati SIATEL, per il completamento dell'istruttoria e il proseguimento dell'attività di competenza.

Inoltre, il telelavoratore provvede ad inviare la segnalazione, al Direttore del PAC, dell'esito delle verifiche e predisporre la nota indirizzata alla Direzione Generale Sanità Regione Lombardia, indicante il numero dei controlli effettuati e i relativi esiti.

*d) Verifiche e controlli*

Verifica preliminare del database sul quale effettuare i controlli, e verifica e controllo dell'esatto funzionamento del collegamento con l'ufficio dell'Agenzia delle Entrate, con comunicazione al referente aziendale del PAC di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi di attività, il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività di controllo delle autocertificazioni, effettuata in telelavoro.

### **Profilo**

L'attività di controllo degli esenti è svolta da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede. Inoltre, l'attività è svolta dagli operatori che hanno ottenuto l'abilitazione da parte dell'Agenzia delle Entrate, per l'interrogazione del programma SIATEL.

### **Tempi**

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in due o tre giorni mensili, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### **Responsabilità**

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Analisi data base	R	R	C
b) Verifica Esenzioni	R		C
c) Redazione note di segnalazione	R	R	C
d) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore

RS = Responsabile Servizio PAC

RA = Referente aziendale PAC (del telelavoratore)



C = Collabora nell'attività  
R = Responsabile dell'attività

## 10. Reportistica dei flussi sanitari

L'attività consiste nella redazione della reportistica relativa ai flussi sanitari (sdo, 28san, 46 san, file F, neuropsichiatria infantile, file E), provenienti dalla Regione a seguito dei dati inviati dalle strutture pubbliche e private.

L'attività consiste nella verifica e controllo dei flussi ricevuti e nella costruzione della reportistica necessaria per fornire le indicazioni alla Direzione strategica e ai relativi Servizi interessati.

Tali dati forniscono una serie di analisi e di valutazioni che costituiscono una base informativa rilevante per le azioni strategiche da intraprendere.

Inerente a tale attività si colloca anche la redazione della reportistica mensile dei dati relativi alle strutture private accreditate per la gestione di statistiche.

### *Attività*

L'attività nello specifico fa riferimento all'elaborazione dei file relativi ai flussi sanitari periodici inviati dalla regione alle ASL.

In particolare il telelavoratore provvede ad analizzare i dati contenuti nei file e nell'effettuare l'estrazione dei diversi dati, in relazione alle esigenze informative richieste. Per l'estrazione e l'elaborazione dei dati il telelavoratore utilizzerà i programmi Access ed Excel. Inoltre, il telelavoratore provvede mensilmente una compilazione dei dati inviati dalle strutture.

Lo stesso effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

#### *a) Analisi del data base*

Il telelavoratore riceve dal referente aziendale del PAC, via mail, i file dei flussi sanitari inviati dalla Regione.

Controlla la completezza dei flussi ricevuti, in termini di presenza dei campi richiesti per la loro elaborazione, e in termini di completezza.

#### *b) Costruzione della reportistica dei flussi sanitari*

Il telelavoratore procede all'estrazione dei dati attraverso l'utilizzo del programma *Access* e/o *Excel*, e procede alla realizzazione della reportistica da inviare alla Direzione strategica e ai rispettivi Servizi.

Provvederà a realizzare la reportistica secondo la metodologia e la struttura già utilizzata in azienda.

Ultimata la redazione procede all'invio diretto dei dati elaborati e della relativa reportistica al referente del PAC.

*c) Compilazione reportistica mensile*

Mensilmente, a seguito della produzione degli erogatori e relativa valorizzazione, il telelavoratore riceve dal referente PAC, via mail, il file relativo ai dati di produzione delle strutture pubbliche e private.

Effettuati i controlli dei flussi ricevuti, provvede all'estrazione dei dati e alla costruzione dei report, che distinguono la produzione in Regione, Extraregione, e la produzione relativa agli stranieri. All'interno della Regione, inoltre provvede a suddividere la produzione per ASL.

*d) Verifiche e controlli*

In tale fase, consistono nel controllo dei dati dei flussi sanitari inseriti nei report elaborati. Soprattutto nei primi mesi di attività il telelavoratore dovrà fornire indicazione per il miglioramento dell'attività di controllo delle autocertificazioni, effettuata in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di costruzione dei report è svolta da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede. Inoltre, l'attività è svolta dagli operatori che posseggono le conoscenze adeguate per utilizzare i programmi *Access* ed *Excel*.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in un giorno settimanale, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli

standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Analisi data base	R	R	C
b) Costruzione reportistica flussi sanitari	R		C
c) Compilazione report mensili	R		C
d) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
 RS = Responsabile Servizio PAC  
 RA = Referente aziendale PAC (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

## **11. Denuncia e versamento dei contributi**

L'attività si riferisce alla compilazione dei modelli dei contributi da versare e inviare in ragioneria per il pagamento; e alla preparazione annuale della denuncia ONAOSI e della denuncia INAIL.

In particolare si fa riferimento al versamento periodico dei contributi INPDAP INPS e INAIL. In tale ambito rientra il versamento per conto terzi.

### ***Attività***

Riguarda la compilazione dei modelli periodici per versare i contributi previdenziali. Il telelavoratore, dalla sua postazione, provvede a compilare i

moduli, sulla base delle informazioni ricevute dalla procedura degli stipendi e ad inviare successivamente i modelli all'UOEF, per il pagamento.

Il telelavoratore inoltre provvede ad effettuare il versamento per conto terzi, per ciò che concerne le seguenti voci:

- versamento quote sindacali;
- assicurazioni private;
- cessioni quinto;
- pignoramenti;
- assegni mantenimento per il coniuge.

Per lo svolgimento dell'attività in telelavoro, verrà definito il numero minimo di modelli da compilare, in relazione al numero di quelli compilati giornalmente in azienda.

Il telelavoratore effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

*a) Ricezione dei dati*

Per svolgere l'attività, il telelavoratore raccoglie i dati, estraendoli dalla procedura degli stipendi, attraverso un'estrazione delle voci stipendiali o attraverso la consultazione delle stampe relative alle stesse. Nel caso di estrazione delle voci stipendiali, il telelavoratore riceve, via mail, dal referente aziendale, il file con i dati; nel caso di estrazione dei dati dalle stampe mensili, il telelavoratore si reca in azienda per prelevare le stampe interessate.

*b) Compilazione dei modelli*

Il telelavoratore, ottenuti i dati relativi ai contributi previdenziali (INPDAP, INPS, INAIL), inizia a compilare i moduli predisposti, per effettuare i versamenti. Nello specifico, verifica la completezza dei dati necessari per la compilazione ed effettua la compilazione, verificando la corrispondenza dei dati dei moduli dei contributi con quelli delle voci stipendiali.

Successivamente il telelavoratore trasferisce i moduli compilati dei contributi da versare, all'ufficio del personale e li verifica con il referente aziendale. Infine, i modelli compilati saranno inviati all'UOEF per il versamento dei contributi.

*c) Preparazione denunce annuali*

Ottenuti i dati dalla procedura degli stipendi, relativi alle trattenute ONAOSI e al contributo INAIL, il telelavoratore provvede, previa veri-

fica della correttezza e completezza dei dati, alla preparazione delle denunce ONAOSI e INAIL.

La denuncia è effettuata in via telematica, per cui il telelavoratore provvede, alla fine della procedura di denuncia, a comunicare al referente aziendale le denunce preparate e invia i dati.

*d) Versamenti conto terzi*

Il telelavoratore riceve il file estratto dalla procedura degli stipendi, dal referente aziendale, con i dati relativi ai versamenti seguenti:

- versamento quote sindacali;
- assicurazioni private;
- cessioni quinto;
- pignoramenti;
- assegni mantenimento per il coniuge.

Provvede ad elaborare i dati e predispone il file da inviare all'UOEF, per il versamento.

*e) Verifiche e controlli*

Verifica preliminare del database sul quale effettuare i controlli, e verifica e controllo dell'esatto funzionamento del collegamento con l'ufficio delle Agenzia delle Entrate, con comunicazione al referente aziendale dell'ufficio del personale, di eventuali errori verificatisi durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi di attività, il telelavoratore dovrà fornire indicazioni per il miglioramento dell'attività in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di controllo di denuncia e versamento contributi è svolta da un assistente amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in due giorni settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli

standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.

### ***Responsabilità***

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricezione dei dati	R	R	C
b) Compilazione dei modelli	R		C
c) Preparazione delle denunce	R	R	C
d) Versamenti conto terzi	R		C
e) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
 RS = Responsabile Servizio  
 RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
 C = Collabora nell'attività  
 R = Responsabile dell'attività

## **12. Inserimento e controllo dati**

L'attività fa riferimento all'inserimento e controllo dei dati delle indennità di missione, delle spese viaggio e della Libera professione, nonché l'attività di inserimento dei dati variabili degli straordinari, delle indennità di assistenza domiciliare, e i dati relativi alle docenze ai corsi di aggiornamento e ai progetti finalizzati.

### ***Attività***

L'attività consiste nel determinare mensilmente le indennità di missione e le spese viaggio da pagare al personale dipendente, nell'ambito degli spo-

stamenti svolti per l'attività aziendale. Riguarda, inoltre, il calcolo e la valutazione dell'attività svolta dai dipendenti in libera professione.

In tale attività vi rientra anche l'attività di calcolo e valutazione degli straordinari, delle docenze ecc..

Il telelavoratore dalla sua postazione provvede, previo controllo, ad inserire i dati nella procedura degli stipendi. Lo stesso effettuerà le procedure già definite e consolidate in azienda, procedendo come segue.

*a) Ricezione dei dati*

Il telelavoratore si reca in azienda settimanalmente per raccogliere i dati su un file o su tabulati cartacei, oppure riceve i file, laddove è possibile, via mail, dal referente aziendale dell'ufficio del personale.

Prima di iniziare l'attività di inserimento, effettua un controllo sulla completezza dei dati ricevuti.

*b) Inserimento dati indennità di missione e di spese viaggio*

Per l'indennità di missione e di spese viaggio i dati sono raccolti dai vari Servizi che inviano il dato dei chilometraggi dei dipendenti, per lo svolgimento dell'attività. I dati sono raccolti in un foglio *Excel* e inviati via mail al telelavoratore, che può anche ritirare direttamente il supporto cartaceo. Verificata la correttezza dei dati, il telelavoratore si collega dalla propria postazione e li inserisce li nella procedura degli stipendi, per il calcolo dell'indennità.

Effettuato l'inserimento, verifica la correttezza dei dati immessi con il database originario.

*c) Inserimento dati della libera professione*

Per quanto concerne la libera professione, sono raccolti i dati dai rispettivi dipendenti che svolgono l'attività, attraverso i bollettini rilasciati agli utenti. Il telelavoratore si reca in azienda a raccogliere i bollettini e, giunto alla sua postazione, prima dell'inserimento effettua un controllo tra i bollettini e i giustificativi di pagamento degli stessi e provvede ad eseguire la ripartizione dei costi relativi alla libera professione, tra i vari dipendenti, mediante le percentuali indicate nel relativo regolamento. Effettuata la divisione, provvede ad alimentare i dati dell'attività direttamente in procedura.

*d) Inserimento dati variabili*

Dalla rilevazione delle presenze si ricavano i dati degli straordinari e dell'assistenza domiciliare Tali informazioni sono raccolte in azienda dal telelavoratore settimanalmente. Il telelavoratore controlla quindi i

dati della rilevazione presenze, entra nella procedura degli stipendi e inserisce le informazioni per consentire il conteggio delle indennità.

Per quanto concerne i dati relativi ai corsi d'aggiornamento, delle docenze e dei progetti finalizzati, questi vengono raccolti dall'ufficio del personale i dati dai vari Servizi. Il telelavoratore riunisce settimanalmente i dati e provvede ad inserirli, dalla propria postazione, nella procedura degli stipendi.

*e) Verifiche e controlli*

Verifica preliminare del database sul quale effettuare i controlli, e verifica e controllo dell'esatto funzionamento della procedura degli stipendi, con comunicazione al referente aziendale dell'ufficio del personale, di eventuali errori che si sono verificati durante la procedura. Soprattutto nei primi mesi di attività, il telelavoratore dovrà fornire le indicazioni per il miglioramento dell'attività in telelavoro.

***Profilo***

L'attività di inserimento e controllo dati è svolta da un collaboratore amministrativo che si è occupato dell'attività in sede.

***Tempi***

In relazione alle esigenze organizzative interne, l'attività in telelavoro sarà svolta in tre giorni settimanali, e seguirà le ore complessive giornaliere stabilite dal CCNL, compatibilmente con gli orari di disponibilità del sistema. Per gli orari di lavoro si rinvia tuttavia alle disposizioni contrattuali previste per la categoria di riferimento dai contratti nazionali e alle disposizioni aziendali.

Infatti in relazione alle necessità specifiche potranno essere previsti orari diversi, facendo sempre riferimento a quanto indicato nel contratto di telelavoro, che conterrà tutte le specifiche legate al tempo di lavoro e agli standard di obiettivi quali-quantitativi per misurare i livelli di efficienza ed efficacia del telelavoratore.



### **Responsabilità**

FASI	RESPONSABILITÀ		
	TL	DA	RA
<i>Attività</i>			
a) Ricezione dei dati	R	R	C
b) Inserimento dati indennità di missione	R		C
c) Inserimento dati libera professione	R		C
d) Inserimento dati variabili	R		C
e) Verifiche e controlli	R		C
<i>Dotazione della postazione</i>			
A. Fornitura dei beni		R	C
B. Utilizzo dei beni	R		C

TL = Telelavoratore  
RS = Responsabile Servizio  
RA = Referente aziendale (del telelavoratore)  
C = Collabora nell'attività  
R = Responsabile dell'attività

## ***6. Un percorso sperimentale nelle ASL di Mantova e Pavia***

Il progetto di telelavoro è, come evidenziato nel primo capitolo, strutturato in quattro fasi sequenziali:

- ricerca volta a definire il modello organizzativo e tecnologico;
- formazione;
- sperimentazione;
- diffusione dei risultati.

La **fase di ricerca** è finalizzata all'individuazione del modello organizzativo e tecnologico per l'introduzione del telelavoro e la progettazione di servizi innovativi ed ha i seguenti obiettivi specifici:

- definire il potenziale di telelavorabilità e delle diverse attività;
- individuare le potenzialità di crescita per le risorse umane coinvolte;
- definire la tecnologia in grado di supportare il modello;
- definire una serie di servizi telelavorati che possano rappresentare un significativo insieme di riferimento per la formazione e per la sperimentazione del modello.

Per quanto riguarda la **fase di formazione**, essa ha la finalità generale di fornire conoscenze e competenze a dirigenti, gestori (responsabili intermedi) e telelavoratori, così da consentire la sperimentazione del modello ed ha i seguenti obiettivi specifici:

- adeguare professionalmente al modello i dirigenti ed i gestori (responsabili intermedi);
- mettere in grado i telelavoratori di operare nel contesto realizzato.

La fase di **sperimentazione** è caratterizzata dai seguenti obiettivi specifici:

- realizzare e sperimentare le forme di telelavoro disegnate nel modello;

- realizzare e sperimentare i servizi tradizionali ed innovativi individuati come esempi applicativi del modello;
- produrre i risultati per la fase successiva di diffusione.

L'ultima fase è quella relativa alla **diffusione dei risultati** della sperimentazione messa in atto, funzionale a garantire la futura replicabilità del modello.

Il presente capitolo ha l'obiettivo di descrivere le fasi di formazione e di sperimentazione: quest'ultima mette a frutto gli output delle fasi precedenti per effettuare una "validazione sul campo".

Gli argomenti vengono di seguito affrontati con una sequenzialità che tende a ricalcare la successione riportata nell'Art. 3 del d.p.r. 8 marzo 1999, n. 70 "Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni". Tale articolo riporta gli elementi indispensabili per connotare un progetto di telelavoro che sono: "...*gli obiettivi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione secondo principi di ergonomia cognitiva, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi e le modalità di realizzazione, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative ove necessarie, nonché i costi e i benefici, diretti e indiretti*".

Le due ASL coinvolte nel progetto erano entrambe interessate dalla sperimentazione, ma hanno deciso di approcciare la fase sperimentale in modi organizzativamente e tecnologicamente diversi. Per cui il documento dovrà distinguere, su certi temi, la soluzione adottata dalla ASL di Pavia da quella adottata dalla ASL di Mantova.

## 1. Obiettivi

La sperimentazione, oltre agli obiettivi cui si è già accennato in premessa, mette in atto due diverse tipologie di telelavoro.

L'ASL di Mantova ha adottato la modalità "**telelavoro office-to-office**". Questa forma di telelavoro mette in collegamento il lavoro svolto da uffici geograficamente distanti ed è supportato dall'utilizzo di tecniche di groupware e di strumenti di *workflow*, utili per indirizzare e gestire il flusso documentale.

L'ASL di Pavia, invece, coinvolgendo nella sperimentazione due servizi distinti (Ragioneria e Sistemi Informativi), ha organizzato per entrambi la sperimentazione di “**telelavoro a domicilio**”<sup>1</sup>.

Le modalità organizzative che caratterizzano il “telelavoro a domicilio” sono le seguenti:

- il lavoratore utilizza strumenti e supporti in grado di consentire una piena ed efficace autonomia di lavoro svolgendo la propria attività da casa;
- l'interazione con l'ufficio può essere su base costante o saltuaria;
- l'attività può attuarsi esclusivamente presso la sua abitazione o, periodicamente, presso la sede centrale dell'azienda di appartenenza.

Entrambe le modalità di effettuazione del telelavoro prevedono che la prestazione, a prescindere dal luogo presso cui viene svolta, sia comunque imputabile all'ufficio di appartenenza. Questo significa che la postazione di telelavoro costituisce a tutti gli effetti una propaggine dell'ufficio. La sperimentazione, finalizzata ad individuare le modifiche che il telelavoro porta agli stili di lavoro e al modello organizzativo, vuole rappresentare la fase di rodaggio e la procedura propedeutica per la successiva applicazione del telelavoro.

Proprio in quest'ottica è importante sottolineare che l'obiettivo di entrambe le ASL è stato comunque quello di usare la formula “*office-to-office*” per simulare quella di “*telelavoro a domicilio*”. Infatti, la territorialità delle Aziende Sanitarie Locali ha già permesso di mettere in atto organizzazioni distribuite su più sedi in ambito provinciale, consentendo di intraprendere, in tempi brevi, la sperimentazione “*office-to-office*”, attraverso l'infrastruttura telematica già disponibile.

In conclusione, l'obiettivo finale che entrambe le ASL hanno voluto perseguire con la sperimentazione è duplice:

- verificare i reali vantaggi e gli effettivi limiti di questa modalità di lavoro in termini umani, organizzativi e tecnologici;
- perseguire l'efficienza, efficacia ed economicità per l'Amministrazione.

1. Inizialmente la sperimentazione sul servizio Ragioneria è stata sviluppata per problemi del provider della linea in modalità “**office-to-office**”. Tale sperimentazione si è sviluppata quindi in due fasi: la prima (ottobre-novembre) svolta presso il distretto di Voghera e la seconda (i primi 10 giorni di dicembre) dal domicilio del telelavoratore.

## 2. Le attività interessate dalla sperimentazione

Tra le procedure “*telelaborabili*”, descritte nel capitolo precedente, l’ASL di Mantova ha deciso di effettuare la sperimentazione di telelavoro “*office-to-office*” relativamente all’attività di: “Protocollazione fatture”.

L’ASL di Pavia, invece, ha affrontato l’esperienza di “*telelavoro a domicilio*” su due diversi temi: “Protocollazione fatture” e “Assistenza e manutenzione informatica”.

La “Protocollazione fatture” riguarda la registrazione e rilevazione contabile delle fatture passive, nel sistema amministrativo-contabile (basato in entrambe le ASL sulla piattaforma *Oracle Applications* – di seguito O-APPS) –, mentre l’“Assistenza e manutenzione informatica” concerne l’assistenza e manutenzione ai software e ai server usati in azienda, compreso il sistema amministrativo-contabile.

### ***Tempi e orari della teleprestazione***

Per quanto riguarda l’ASL di Mantova, trattandosi di telelavoro “*office-to-office*”, la sperimentazione prevede che la teleprestazione di protocollazione fatture sia eseguita, su tutte le fatture che afferiscono al polo di Mantova. I tempi richiesti e gli orari di svolgimento, quindi, sono quelli previsti nell’attuale organizzazione, che destina alla protocollazione un impegno di due-tre giorni ogni settimana.

La sperimentazione di “*telelavoro a domicilio*”, intrapresa dall’ASL di Pavia, prevede:

- per la protocollazione fatture un tempo di lavoro di tre giorni settimanali negli orari di disponibilità del sistema;
- per l’assistenza e manutenzione informatica uno/due giorni settimanali negli orari di servizio.

Inoltre, poiché questa seconda attività prevede interventi a fronte di malfunzionamenti anche bloccanti, possono essere richieste “fasce di reperibilità” al di fuori dell’orario di ufficio.

Va ribadito che, essendo il telelavoro lo strumento tipico di flessibilità nell’impiego, tempi e orari – stabiliti nel periodo di sperimentazione – possono essere ridefiniti in un quadro più ampio di razionalizzazione dell’organizzazione e realizzazione di economie di gestione, successivamente all’esito positivo della sperimentazione stessa.

### 3. Le tecnologie usate

L'art. 5 del già citato d.p.r. 8 marzo 1999, n. 70 "Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni", descrive la postazione di telelavoro come di seguito:

*"La postazione di telelavoro è il sistema tecnologico costituito da un insieme di apparecchiature e di programmi informatici, che consente lo svolgimento di attività di telelavoro.*

*"La postazione di telelavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì la manutenzione e la gestione di sistemi di supporto per il dipendente ed i relativi costi.*

*"I collegamenti telematici necessari per l'effettuazione della prestazione di telelavoro debbono essere attivati a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì tutte le spese di gestione e di manutenzione.*

*"Sulla base di una specifica analisi dei rischi, l'amministrazione garantisce adeguati livelli di sicurezza delle comunicazioni tra la postazione di telelavoro ed il proprio sistema informativo.*

*"La postazione di telelavoro può essere utilizzata esclusivamente per le attività inerenti al rapporto di lavoro.*

*"Nell'ambito del progetto di cui all'articolo 3 del presente decreto, le amministrazioni definiscono le modalità per assicurare adeguate comunicazioni con il contesto organizzativo nel quale il dipendente opera."*

Si riportano di seguito le configurazioni delle postazioni di lavoro allestite presso le ASL di Mantova e Pavia ai fini della sperimentazione.

#### **ASL di Mantova - Protocollazione fatture**

a) *Postazione di telelavoro per la protocollazione fatture.* La sperimentazione presso l'ASL di Mantova prevede, per la protocollazione fatture, una telepostazione di lavoro così attrezzata:

- personal computer con processore Intel con frequenza 1,8Ghz, 256MB di memoria RAM, 30GB di hard disk. Il sistema operativo è Microsoft Windows XP;
- stampante laser A4 monocromatica;
- software Microsoft Office, MKT-Director PIM (Personal Information Management), browser;

- Oracle Applications client.
- b) *Collegamenti telematici.* La postazione di lavoro usata presso il distretto di Guidizzolo dell'ASL di Mantova utilizza il collegamento messo a disposizione dalla rete aziendale su linea HDSL a 2Mbps.
- c) *Livelli di sicurezza.* I livelli di sicurezza sono quelli stessi della rete aziendale.
- d) *Modalità di comunicazione tra telelavoratore e contesto organizzativo.* Il telelavoratore che protocolla fatture ha a disposizione Lotus Notes come strumento per la posta elettronica e Skype come strumento per il VOIP.
- e) *La postazione per la digitalizzazione fatture.* Negli uffici della sede amministrativa centrale di Mantova è stata allestita una postazione così configurata:
  - personal computer - Intel 1,8Ghz, 256MB RAM, 30GB hard disk - Microsoft Windows XP;
  - scanner, 50 fogli/minuto, software Paperport v.9.0;
  - software MKT per l'invio e la gestione documentale.
 Il software Paperport consente di generare un file in formato PDF per ogni fattura di una o più pagine o per un insieme di fatture sottoposte a scannerizzazione. Ogni file PDF prodotto da Paperport viene successivamente gestito con MKT che consente l'archiviazione documentale e l'invio delle fatture, tramite e-mail, alla postazione di telelavoro.

#### ***ASL di Pavia - Protocollazione fatture***

- a) *La postazione di telelavoro per la protocollazione fatture.* La postazione di telelavoro è un PC portatile con processore Intel Centrino con frequenza 1,8Ghz, 256MB di memoria RAM, 30GB di hard disk. Il sistema operativo è Microsoft Windows XP. Sulla postazione per la protocollazione fatture è installato "OAPPS client".
- b) *Collegamenti telematici.* La postazione di lavoro predisposta dall'ASL di Pavia per la sperimentazione della teleprotocollazione fatture è collegata alla rete aziendale in VPN (Virtual Private Network) su linea ADSL a 1,2 Mbps con 256Kbps garantiti, a carico dell'ASL.
- c) *Livelli di sicurezza.* I livelli di sicurezza sono gli stessi della rete aziendale, trattandosi di VPN.

- d) *Modalità di comunicazione tra telelavoratore e contesto organizzativo.*  
Il telelavoratore che protocolla fatture ha a disposizione Lotus Notes come strumento per la posta elettronica.

#### ***ASL di Pavia - Manutenzione e assistenza informatica***

- a) *La postazione di telelavoro per la manutenzione e assistenza informatica.* La postazione di telelavoro è un PC portatile con processore Intel Centrino con frequenza 1,8Ghz, 256MB di memoria RAM, 30GB di hard disk. Il sistema operativo è Microsoft Windows XP. Sulla postazione è installato il software VNC<sup>2</sup> che consente di monitorare e intervenire sul sistema che necessita di intervento di manutenzione e/o intervento di ripristino a fronte di malfunzionamento.
- b) *Collegamenti telematici.* Le postazioni di telelavoro predisposte dall'ASL di Pavia per la sperimentazione relativa all'attività di assistenza e manutenzione informatica, sono collegate alla rete aziendale su linea ADSL a 1,2 Mbps con 256Kbps garantiti, a carico dell'ASL.
- c) *Livelli di sicurezza* I livelli di sicurezza sono gli stessi della rete aziendale, trattandosi di VPN.
- d) *Modalità di comunicazione tra telelavoratore e contesto organizzativo* Il telelavoratore che svolge attività di assistenza e manutenzione ha a disposizione Lotus Notes come strumento per la posta elettronica.

#### **4. Modalità di effettuazione delle teleprestazioni**

Rispetto ad altre forme di flessibilità, il telelavoro modifica, non solo la situazione lavorativa, ma anche l'organizzazione stessa del lavoro nelle sue modalità operative e nei livelli decisionali.

Si riporta, in questo paragrafo, la descrizione dei flussi operativi che si è scelto di adottare ai fini della sperimentazione.

#### ***ASL Mantova - Protocollazione fatture***

L'esecuzione dell'attività di protocollazione prevede un processo composto dai seguenti passi:

2. VNC (*Virtual Network Computing*) è un software che permette di amministrare qualunque computer collegato alla rete Internet o Intranet, in remoto, visualizzandone il desktop come se si fosse seduti dinanzi ad esso.



1. scannerizzazione della fattura originale eseguita da un operatore della sede centrale e trasformazione del file immagine in formato PDF. L'operatore addetto alla scansionatura deve procedere alla creazione di un file PDF per fattura;
2. trasmissione, a mezzo software MKT, della fattura, in formato PDF, al telelavoratore;
3. sigla sull'originale dell'operatore che ha effettuato la scannerizzazione;
4. archiviazione della fattura originale per fornitore;
5. ricezione della Fattura scannerizzata a mezzo software MKT da parte del Telelavoratore;
6. stampa della fattura (operazione di creazione della copia dell'originale necessaria per i punti di seguito);
7. caricamento dei dati della fattura nelle OAPPS (Oracle Applications) con relativa protocollazione;
8. sigla sulla copia della fattura del telelavoratore che ha effettuato la protocollazione riportando anche il numero di protocollo OAPPS;
9. archiviazione per protocollo della copia della fattura con sigla operatore e numero protocollo OAPSS.

I passaggi comportano una doppia archiviazione, ma sono necessari in quanto occorre poter risalire al cartaceo della fattura per fornitore o per numero di protocollo; inoltre, è necessario che l'operatore sigli le pratiche prodotte, a conferma dell'avvenuta registrazione/archiviazione.

Se il sistema di protocollazione segnala un caso di fatture con eventuali incongruenze (es. mancato accoppiamento con l'ordine), questo viene gestito dal telelavoratore con i seguenti passi:

1. ritorno al proprio responsabile/referente, via mail, degli estremi della fattura e dell'anomalia rilevata;
2. inserimento della copia stampata in un archivio temporaneo delle fatture che dovranno essere riesaminate;
3. a fronte della segnalazione di anomalia rimossa, inoltrata via mail dal responsabile, riprende l'operazione di protocollazione e la porta a termine con esito positivo;
4. nel caso in cui vengano segnalate ulteriori anomalie, il telelavoratore si comporta come al punto I.

Come appena descritto, l'attività del telelavoratore può richiedere, per essere portata a termine con successo, interventi da parte di uno o più ope-

ratori/responsabili di altri uffici dell'azienda. Tali operatori/responsabili sono:

- chi esegue la digitalizzazione delle fatture usando lo scanner (nuova attività nel processo di protocollazione);
- chi invia al telelavoratore la fattura da protocollare (nuova attività);
- chi interviene, a fronte di segnalazione di anomalia inviata dal telelavoratore, per rimuoverla (attività che viene attualmente svolta, cambia solo la modalità con cui viene richiesto l'intervento).

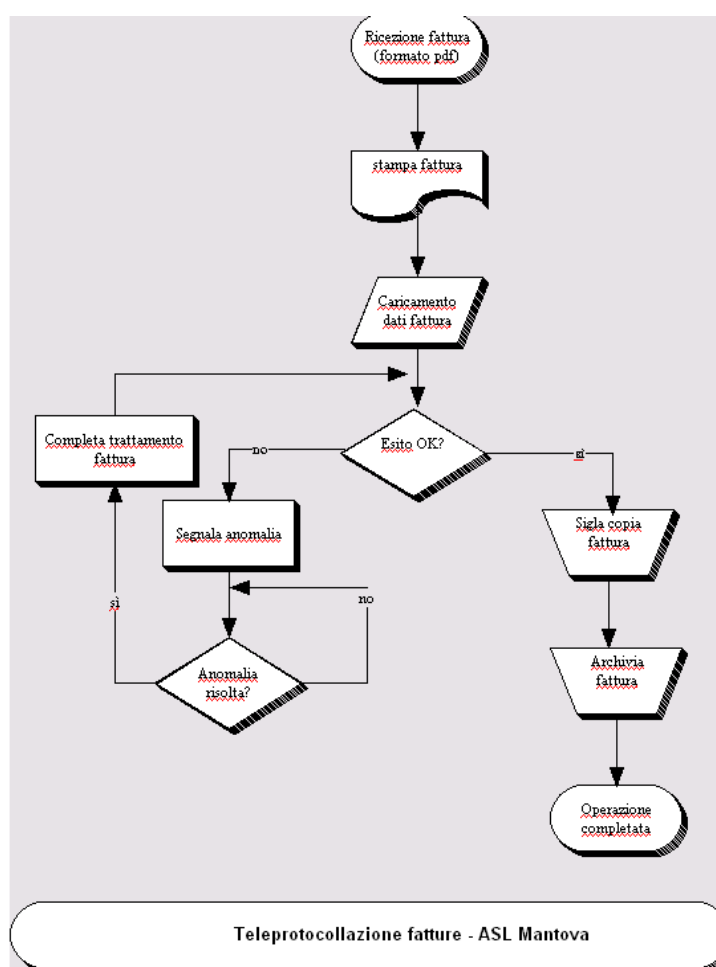


Fig. 1 – Flusso Protocollazione fatture ASL di Mantova

Lo scanner, adottato per la digitalizzazione delle fatture, è il modello Visioneer 450XP.

L'addetto opera sulla postazione di scannerizzazione nel modo sottoriportato:

1. alimenta il cestello dello scanner con le fatture da protocollare;
2. invia con l'ausilio di MKT il file prodotto da Paperport;
3. contrassegna con la sua sigla le fatture digitalizzate e le archivia per fornitore.

La soluzione messa in atto a Mantova, avendo scelto l'Amministrazione di non spostare l'originale delle fatture, prevede per il processo oggetto di telelavoro, un operatore in più rispetto all'organizzazione precedente, oltre a una doppia archiviazione e all'attrezzatura hardware per la digitalizzazione. Va però sottolineato che questa scelta, pur essendo più onerosa, è orientata a consentire un primo approccio a problematiche di archiviazione documentale e "archiviazione sostitutiva".

La sequenza operativa messa in atto dal telelavoratore risulta quella rappresentata nel diagramma di flusso di fig. 1.

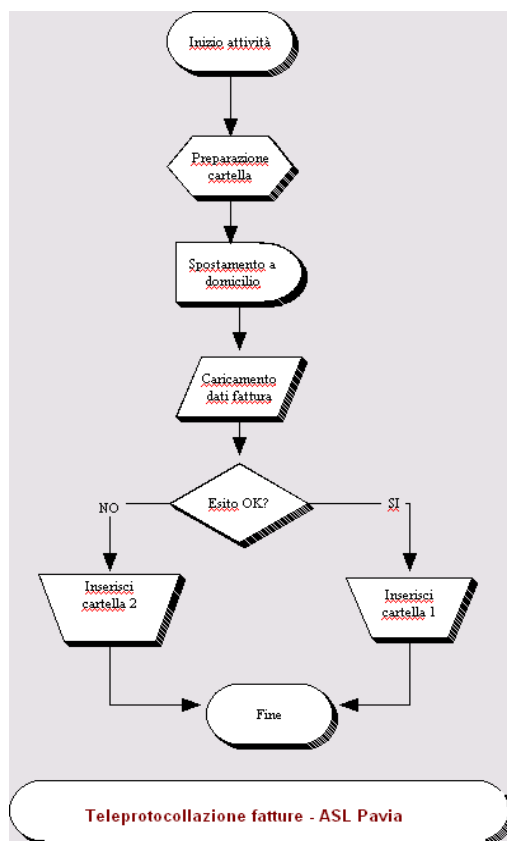
#### ***ASL di Pavia - Protocollazione fatture***

Sono richiesti esigui cambiamenti, rispetto al modo di operare "tradizionale", per la sperimentazione della teleprotocollazione fatture presso l'ASL di Pavia. Il processo organizzativo è stata articolato nel modo seguente:

- il telelavoratore sposta presso la sua abitazione il plico delle fatture cartacee che ha raccolto presso la sede dell'ufficio centrale;
- dalla postazione a domicilio esegue il caricamento dei dati di fattura nelle OAPPS (*Oracle Applications*) e ne effettua la protocollazione;
- se l'operazione va a buon fine, contrassegna la fattura cartacea con il numero di protocollo. Una volta rientrato in ufficio il telelavoratore provvederà all'archiviazione adottando i criteri già in uso;
- se vengono rilevate incongruenze, accantona la fattura non validata e la inserisce nella cartella delle fatture da riesaminare. Durante le giornate di attività in ufficio il telelavoratore provvederà a operare per eliminare le incongruenze rilevate dal sistema informativo basato sulle OAPPS, in modo da pervenire all'esito positivo della protocollazione.

Il flusso operativo che viene messo in atto è graficamente rappresentato nella fig. 2, dove "cartella 1" è quella relativa alle fatture protocollate con

esito positivo e “cartella 2” è invece quella delle fatture che devono essere riesaminate in seguito al riscontro di anomalie.



**Fig. 2 – Flusso Protocollazione fatture ASL di Pavia**

#### ***ASL di Pavia - Assistenza e manutenzione informatica***

La sperimentazione prevede che vengano erogate, in telelavoro, le attività di manutenzione straordinaria programmata per:

- spegnimento programmato;
- aggiornamento O.S.;
- aggiornamento DB;
- aggiornamento release / installazione patches OAPPS;
- migrazioni tabelle;
- attività di verifica;

- gli interventi in “reperibilità”.

## **5. Strumenti a supporto del telelavoratore e della sperimentazione**

Per rendere il telelavoro una modalità organizzativa funzionale e utile, sia per l’azienda che per l’individuo, è necessario assicurare un “collegamento di tipo cooperativo” con il processo di lavoro, in quanto l’attività del telelavoratore è inserita in un piano operativo che lo collega ai capi, ai colleghi e ai collaboratori.

Tools di groupware utilizzati: Lotus Notes, Sometime, VOIP (Skype).

Inoltre, il telelavoratore si può avvalere di report, realizzati ad hoc, che gli consentono di rendicontare l’attività eseguita, alla conclusione di ogni sessione di telelavoro e/o in un periodo prefissato.

In termini più precisi per l’attività di protocollazione sono previsti report che dettagliano:

- righe fattura inserite;
- righe fattura approvate;
- righe fattura “con blocco”, integrate con gli estremi della fattura di appartenenza;
- tempi impiegati per rimuovere il “blocco”.

Tali dati servono al telelavoratore per tenere traccia dell’avanzamento del lavoro che sta portando avanti.

Per l’attività di assistenza e manutenzione è prevista invece la compilazione di un foglio Excel che riporta la tipologia e il motivo dell’intervento eseguito, la descrizione dell’intervento, la durata, eventuali problemi che restino irrisolti e, a seguito del ripristino del sistema dopo un “blocco” o un malfunzionamento segnalato, il numero di “utenti per i quali viene ripristinato il corretto uso del sistema”.

Uno degli obiettivi dei report di attività è anche quello di consentire il calcolo degli indici di efficacia descritti più avanti.

Per eseguire in maniera più efficace il monitoraggio della sperimentazione si sono inoltre previsti:

- la compilazione, da parte dei telelavoratori, di rapporti settimanali, a preventivo e consuntivo, delle attività svolte e, da parte degli stessi e dei

rispettivi direttori, di rapporti settimanali di registrazione di vantaggi e difficoltà incontrati durante il periodo in esame;

- incontri di verifica dell'andamento e del gradimento della sperimentazione, tra il gruppo di lavoro del progetto e i telelavoratori.

## **6. Criteri di verifica dell'adempimento della prestazione**

La verifica dell'adempimento della prestazione rappresenta un punto cruciale. I criteri da adottare per l'individuazione di parametri qualitativi e quantitativi delle prestazioni da svolgere mediante ricorso al telelavoro vanno, infatti, orientati ai risultati, lasciando la relativa verifica al dirigente responsabile (come richiesto dall'art. 7 del d.p.r. 8 marzo 1999, n. 70). In tale contesto, l'enfasi non va posta sull'accertamento della presenza sul luogo di lavoro, anche se facilmente effettuabile con mezzi automatici e telematici, ma sull'accertamento della prestazione e sui sistemi di misura da adottare.

La definizione di un "Sistema di Valutazione delle Prestazioni dei Telelavoratori" mira a valutare, in termini di efficacia e/o di efficienza, la prestazione erogata in telelavoro. La prestazione deve essere valutata/misurata in funzione degli specifici risultati che ci si attende di raggiungere con il telelavoro e che dovranno essere validati durante la sperimentazione. Dall'analisi dei risultati sarà possibile avviare un processo di monitoraggio continuo sulla Qualità del Servizio dal quale partire per un più completo sistema di valutazione delle prestazioni e di misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza da estendere al di là della sperimentazione.

La costruzione di un sistema di valutazione ha la finalità specifica di misurare la prestazione lavorativa del telelavoratore:

1. in termini di "efficacia" (raggiungimento degli obiettivi);
2. in termini di "efficienza" (raggiungimento degli obiettivi con il miglior utilizzo di risorse).

Bisogna quindi individuare:

1. i *risultati rilevanti* per il calcolo degli *indicatori di efficacia*;
2. i *driver di costo* per il calcolo degli *indicatori di efficienza*.

A questo fine, nell'ambito della sperimentazione svolta, per ogni tipo di attività telelavorata, sono state individuate delle "caratteristiche rilevanti"

che consentono, come riportato di seguito, la definizione di “*indicatori di efficacia*”.

***Gli indicatori di efficacia per la teleprotocollazione fatture***

La misura dell’efficacia viene legata alle seguenti caratteristiche rilevanti:

- qualità,
- tempo.

Per ognuna di queste caratteristiche vengono definiti alcuni indicatori analitici di efficacia, come nella tabella.

Caratteristica	Indicatori analitici
QUALITÀ	$P_{\text{telelavoratore}} = \text{N}^\circ \text{ righe fattura approvate} / \text{N}^\circ \text{ totale righe inserite}$ $Q2 = P_{\text{telelavoratore}} / P_{\text{medio ufficio}}$ dove $P_{\text{medio ufficio}}$ = valore medio (N° righe fattura approvate/N° totale righe inserite) calcolato su protocollazioni svolte in ufficio $Q3 = \text{N}^\circ \text{ medio righe inserite in telelavoro} / \text{N}^\circ \text{ medio righe inserite in ufficio}$ $Q4 = \text{N}^\circ \text{ blocchi fatture in telelavoro} / \text{N}^\circ \text{ blocchi fatture in ufficio}$
TEMPO	$T1 = \text{Tempo di eliminazione "blocco" rilevato in telelavoro} / \text{Tempo medio di "eliminazione blocco" rilevato in ufficio}$

Gli indicatori analitici saranno calcolati con frequenza settimanale. Il valore P medio ufficio, per essere un valido valore di confronto, va calcolato una sola volta ed è relativo ad attività di protocollazioni eseguite presso l’ufficio, mediate sul periodo di un mese. Anche gli altri parametri di attività, relativi ad operazioni svolte in ufficio, vanno calcolati per omogeneità, sullo stesso periodo.

Tutti i valori calcolati settimanalmente andranno successivamente mediati sul numero di settimane esaminate.

L’“*Indicatore sintetico di efficacia*” si ottiene dando dei pesi ad ogni caratteristica, come di seguito:

Caratteristica	Indicatori analitici	Peso
QUALITÀ	$P_{\text{telelavoratore}} \geq 70\%$	0,3
	$Q2 = P_{\text{telelavoratore}} / P_{\text{medio ufficio}} = 1$	0,3
	$Q3 \geq 1$ (N° righe inserite sopra la media)	0,1
	$Q4 \leq 1$ (N° blocchi al di sotto della media)	0,1
TEMPO	$T1 = 1$	0,2

***Gli indicatori di efficacia per l'assistenza e manutenzione informatica***

La misura dell'efficacia viene legata alle seguenti caratteristiche rilevanti:

- qualità,
- tempo.

Per ognuna di queste caratteristiche vengono definiti degli indicatori analitici di efficacia, come nella tabella.

Caratteristica	Indicatori analitici
QUALITÀ	<p><math>Q1 = IS_{\text{telelavoro}} / I_{\text{telelavoro}}</math> dove:  <math>IS_{\text{telelavoro}} = N^{\circ}</math> interventi risolutivi eseguiti in telelavoro a seguito di malfunzionamento segnalato  <math>I_{\text{telelavoro}} = N^{\circ}</math> totale interventi richiesti nelle giornate di attività in telelavoro</p> <p><math>Q2 = UR_{\text{telelavoro}} / UR</math> dove:  <math>UR_{\text{telelavoro}} = N^{\circ}</math> utenti "ripristinati" con intervento di telelavoro in reperibilità a seguito di malfunzionamento segnalato  <math>UR = N^{\circ}</math> totale utenti "ripristinati" a seguito di segnalazioni di malfunzionamento, in reperibilità</p> <p><math>Q3 = IP_{\text{telelavoro}} / P_{\text{telelavoro}}</math> dove  <math>IP_{\text{telelavoro}} = N^{\circ}</math> interventi programmati eseguiti in telelavoro con esito positivo  <math>P_{\text{telelavoro}} = N^{\circ}</math> totale di interventi programmati eseguiti in telelavoro</p>
TEMPO	<p><math>T1 = D_{\text{telelavoro}} / D_{\text{ufficio}}</math> dove:  <math>D_{\text{telelavoro}} =</math> Durata di intervento eseguito in telelavoro  <math>D_{\text{ufficio}} =</math> Durata dello stesso intervento eseguito in ufficio</p> <p><math>T2 = TR_{\text{telelavoro}} / TR_{\text{ufficio}}</math> dove:  <math>TR_{\text{telelavoro}} =</math> Tempo di risposta alla richiesta d'intervento per malfunzionamento, in telelavoro  <math>TR_{\text{ufficio}} =</math> Tempo di risposta alla richiesta d'intervento per malfunzionamento, in ufficio</p>



Gli indicatori analitici saranno calcolati con frequenza settimanale. Tutti i valori calcolati settimanalmente andranno successivamente mediati sul numero di settimane esaminate. I parametri di attività relativi ad operazioni svolte in ufficio, vanno calcolati tutti, su un periodo di tempo prestabilito che potrebbe essere un mese.

L' "Indicatore sintetico di efficacia" si ottiene dando i pesi indicati in tabella agli indicatori di efficacia sopra definiti:

Caratteristica	Indicatori analitici	Peso
QUALITÀ	Q1 ≥ 80%	0,3
	Q2 ≥ 40%	0,05
	Q3 ≥ 99%	0,2
TEMPO	T1 = 1	0,05
	T2 ≤ 1	0,4

## 7. Ergonomia cognitiva

L'ergonomia cognitiva è la scienza che studia l'usabilità di un prodotto e supporta, in tema di ICT l'approccio grafico alle interfacce WEB, legate all'ampia diffusione della rete internet, al fine di arrivare alla realizzazione di un prodotto conforme alle abitudini e ai modelli mentali degli utenti ai quali è destinato.

Le tecnologie WEB stanno alla base del telelavoro; occorre quindi affrontare temi di ergonomia cognitiva per consentire al telelavoratore un approccio con gli strumenti di lavoro, che sia il più "amichevole" possibile.

Nel caso specifico del presente progetto non è necessario affrontare temi di ergonomia conoscitiva poiché gli operatori che si è scelto di coinvolgere nella sperimentazione sono dipendenti che:

- già hanno svolto l'attività oggetto di telelavoro;
- usano una postazione remota della rete aziendale attrezzata con lo stesso software che già conoscono e con il quale hanno quindi dimestichezza.

## 8. Interventi di formazione

A supporto della sperimentazione, le ASL di Mantova e Pavia hanno predisposto un piano di formazione, avente lo scopo di supportare i diversi

attori (diretti e indiretti) nello sviluppo di questo nuovo modello di lavoro, aiutandoli a gestire i bisogni professionali che scaturiranno dal progetto “telelavoro” e coinvolgendoli nella gestione delle nuove modalità di lavoro a distanza.

L’attività formativa rispecchia il percorso di sviluppo del progetto e svolge due compiti cruciali per il coinvolgimento dei partecipanti.

Il primo ruolo dell’attività formativa riguarda la sua funzione formativa degli attori direttamente interessati al progetto di telelavoro, in qualità di soggetti che partecipano all’attività di sperimentazione del progetto.

Il secondo ruolo fa riferimento alla funzione formativa/informativa dei vari soggetti direttamente o indirettamente interessati al progetto di telelavoro, per ampliare la conoscenza e informare gli stessi su una opportunità di lavorare, con una modalità diversa e percorribile all’interno dell’Azienda in cui lavorano.

### ***Contenuti***

All’interno del percorso si è cercato di spiegare al personale che utilizzerà il telelavoro direttamente e al personale che rappresenterà la sua principale interfaccia in azienda, nonché a chi in azienda avrà il compito di gestire i telelavoratori, come presidiare i seguenti elementi di attenzione:

- i contratti per il telelavoro;
- il tempo e gli orari di lavoro;
- sviluppare l’autodisciplina;
- la motivazione e il *commitment* nel telelavoro.

Temi specifici del percorso sono stati:

- il telelavoro: il progetto di sperimentazione e delle sue fasi di sviluppo e l’analisi del contratto di telelavoro;
- il telelavoro: componenti sociali del telelavoro e potenzialità degli applicativi ad esso dedicati (applicativi, intranet, videocomunicazione ecc.);
- l’autonomia nel telelavoro: la definizione dei gradi di autonomia e l’indipendenza nella strutturazione dei tempi, la responsabilità nel *decision making* e nel planning da parte del telelavoratore;
- il grado di *commitment* e il senso di appartenenza verso l’organizzazione;

- la comunicazione: l'accuratezza, la prontezza di risposta, la comprensione, la rilevanza della comunicazione: il ruolo dei sistemi telematici negli atti comunicativi;
- gli effetti della distanza sullo staff e sul suo lavoro; la distanza e la diminuzione degli scambi di informazioni con i colleghi, la distanza e il problema del controllo da parte del manager;
- gli "atteggiamenti" nel telelavoro: percezioni sociali e di contesto familiare nel confronto del telelavoro;
- l'isolamento sociale e il telelavoro: lo stress per il telelavoratore; la sensazione di esclusione dalle dinamiche aziendali;
- contratti e *job satisfaction*: le modalità di riconoscimento per ogni buon lavoro svolto, l'opportunità di usare e valorizzare le proprie abilità, la possibilità di promozione, la percezione di fare qualcosa di positivo e meritevole;
- la definizione e le modalità di gestione dell'operatore in telelavoro; i sistemi di valutazione e i sistemi incentivanti;
- gli strumenti hardware e il software: gli elementi di supporto per operare in telelavoro sia per l'azienda che per il telelavoratore.

### ***Programma formativo***

Il programma formativo si è articolato in quattro giornate di lavoro aventi gli obiettivi e i contenuti di seguito descritti.

#### 1. Prima giornata formativa

<b>Obiettivi</b>	<b>Contenuti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività formativa/informativa</li> <li>- Formazione sugli aspetti del progetto di telelavoro</li> <li>- Informazione sugli elementi del contratto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi delle fasi del progetto</li> <li>- Analisi del contratto di telelavoro</li> </ul>

#### 2. Seconda giornata formativa

<b>Obiettivi</b>	<b>Contenuti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestualizzare il telelavoro</li> <li>- Creare un linguaggio comune e condiviso</li> <li>- Esplorare prefigurazioni, pregiudizi ed aspettative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavorare "a distanza"</li> <li>- Le componenti sociali del telelavoro</li> <li>- Le aspettative individuali</li> <li>- Gli atteggiamenti</li> </ul>

- Sviluppare consapevolezza sulla percezione individuale e di gruppo in merito al ruolo del telelavoratore	- I vantaggi e gli svantaggi - Le caratteristiche del telelavoratore
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

### 3. Terza giornata formativa

<b>Obiettivi</b>	<b>Contenuti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire consapevolezza delle interconnessioni e sovrapposizioni tra ruoli</li> <li>- Comprendere le ricadute a livello individuale, familiare, di ruolo, e organizzativo</li> <li>- Sviluppare strategie di fronteggiamento delle possibili criticità</li> <li>- Sostenere le competenze comunicative in contesti “a distanza”</li> </ul>	<p><i>Il telelavoratore e la vita privata</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le percezioni sociali</li> <li>- L'autopercezione e la percezione dei familiari</li> <li>- L'irruzione del ruolo nello spazio fisico del “privato”</li> </ul> <p><i>Il telelavoratore e il suo Ruolo Professionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sovrapposizione dei ruoli</li> <li>- Tempo di vita e tempo di lavoro</li> <li>- Lo stRess</li> </ul> <p><i>Il telelavoratore e l'Organizzazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'isolamento sociale</li> <li>- La sensazione di esclusione dalle dinamiche aziendali</li> <li>- L'appartenenza all'Organizzazione</li> <li>- Gli effetti della distanza sul proprio gruppo di lavoro, nei confronti dei colleghi e dei propri manager</li> </ul>

### 4. Quarta giornata formativa

<b>Obiettivi</b>	<b>Contenuti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare conoscenze riguardo alle caratteristiche personali e alle competenze professionali del telelavoratore</li> <li>- Favorire un'autodiagnosi delle proprie caratteristiche personali</li> <li>- Esplorare le fasi del processo di lavoro in contesto “a distanza”</li> <li>- Fornire strumenti comportamentali per gestire l'attività di telelavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestione del sé nel telelavoro</li> <li>- La diagnosi</li> <li>- L'organizzazione</li> <li>- La pianificazione macro</li> <li>- La programmazione in dettaglio</li> <li>- La gestione del tempo</li> <li>- La presa di decisione</li> <li>- La comunicazione</li> </ul>

## **9. Figure professionali e numero di dipendenti coinvolti**

Processi e sistemi informativi rappresentano gli strumenti del cambiamento indotto dal telelavoro, ma l'elemento principale sul quale si deve agire è rappresentato dal fattore umano.

### ***ASL di Mantova***

La sperimentazione ha riguardato tre figure professionali: due della sede distrettuale di Guidizzolo e una della sede di Mantova.

Presso gli uffici della sede centrale, l'operatività sulla postazione per la digitalizzazione delle fatture è stata svolta da una figura professionale di coadiutore amministrativo esperto, appartenente al Servizio di Ragioneria, con anzianità di circa sette anni e competenze acquisite in segreteria centrale, protocollazione, rapporti con la tesoreria, pagamento erogatori principali.

Sulla postazione di telelavoro, allestita presso il distretto di Guidizzolo, si sono alternate due persone:

- coadiutore amministrativo esperto, dipendente dell'Amministrazione da 17 anni e in carica presso il Servizio di Ragioneria da 9 anni e competenze acquisite in ambito di: protocollazione, attivi - passivi, predisposizione pagamenti, incassi, fatturazione attiva;
- assistente amministrativo con 24 anni di anzianità aziendale, di cui 22 anni presso il Servizio di Ragioneria.

### ***ASL di Pavia***

Sono due le risorse che partecipano alla sperimentazione operando in telelavoro e nello specifico si tratta di figure professionali con le seguenti caratteristiche:

- assistente tecnico appartenente al Servizio CED con funzioni di amministratore di sistema ERP. La persona, dipendente dell'ASL di Pavia dal 2000, è in carica nel ruolo di amministratore da circa 10 anni;
- coadiutore amministrativo appartenente al Servizio risorse economico finanziarie con funzioni di impiegato addetto alla protocollazione delle fatture passive nell'attuale sistema ERP. Dipendente dall'amministrazione da oltre 10 anni. In tutto questo periodo ha svolto sempre il ruolo sopraindicato, con sistemi informativi diversi e sistemi di contabilità prima finanziaria ora economico-patrimoniale.

## **10. Durata della sperimentazione**

L'ASL di Mantova ha allestito e testato la postazione di telelavoro già nel mese di agosto. La sperimentazione vera e propria è stata messa in atto *dal 3 di ottobre fino al 30 novembre 2005*.

Presso l'ASL di Pavia il servizio sistemi informativi ha svolto la sperimentazione nel periodo *dal 1 settembre al 30 novembre* (l'abitazione del telelavoratore era già dotata di linea ADSL). Il servizio di Ragioneria, per i problemi già precedentemente evidenziati, ha sperimentato il telelavoro nella formula "office to office" *dal 26 settembre al 30 di novembre* e, in extremis, i primi dieci giorni di dicembre ha messo in atto il "telelavoro a domicilio".

## **11. Valutazione degli esiti della sperimentazione**

L'analisi degli esiti della sperimentazione è stata condotta secondo due approcci distinti: il primo di tipo qualitativo, basato sulla somministrazione di un questionario di valutazione; il secondo di tipo quantitativo, realizzato attraverso le verifiche dei indicatori di efficacia

### ***Approccio qualitativo: il questionario di valutazione***

Al fine di valutare le possibili criticità, riscontrabili durante il telelavoro, e per raccogliere indicazioni e impressioni utili a migliorare le singole attività, è stato somministrato (in itinere e a conclusione della sperimentazione) un questionario composto da dodici domande, in grado di guidare il singolo telelavoratore in un'analisi dei risultati.

Il questionario, riportato di seguito, è stato strutturato in modo tale da offrire, per ciascun quesito, la possibilità di scegliere tra risposte predefinite, lasciando - al contempo - la possibilità di inserire note e o approfondimenti personali.

**Progetto Telelavoro - Questionario di valutazione**

1. Quali criticità ha individuato nell'attività?

- Problemi di connessione
- Problemi nell'utilizzo del software
- Problemi relativi all'hardware
- Problemi nella procedura (attività)

Note: \_\_\_\_\_

2. Quanti problemi di connessione sono stati registrati?

- Nessuno
- Da 1 a 5
- Da 6 a 10
- Oltre 10

Note: \_\_\_\_\_

3. Quante criticità si sono registrate nello svolgimento dell'attività?

- Nessuna
- Da 1 a 5
- Da 6 a 10
- Oltre 10

Note: \_\_\_\_\_

4. Quali problemi di comunicazione con l'azienda si sono registrate?

- Nessuno
- Problema di comunicazione via mail o telefonici
- Scarsa conoscenza della procedura da parte del referente
- Scarsa collaborazione nella risoluzione dei problemi

Note: \_\_\_\_\_

5. Senso di abbandono nello svolgimento del lavoro?

- 1 (Basso)
- 2
- 3
- 4

- 5 (Alto)	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
6. Tipologie di distrazioni ambientali:	
- Isolamento ambientale	<input type="checkbox"/>
- Distrazioni domestiche (tel. posta, ecc.)	<input type="checkbox"/>
- Comunicazioni con l'ASL	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
7. Livello di difficoltà nello svolgimento dell'attività	
- 1 (Basso)	<input type="checkbox"/>
- 2	<input type="checkbox"/>
- 3	<input type="checkbox"/>
- 4	<input type="checkbox"/>
- 5 (Alto)	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
8. Grado di soddisfazione del telelavoratore	
- 1(Basso)	<input type="checkbox"/>
- 2	<input type="checkbox"/>
- 3	<input type="checkbox"/>
- 4	<input type="checkbox"/>
- 5(Alto)	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
9. Conoscenza della procedura e della attività in Telelavoro	
- 1 (Basso)	<input type="checkbox"/>
- 2	<input type="checkbox"/>
- 3	<input type="checkbox"/>
- 4	<input type="checkbox"/>
- 5 (Alto)	<input type="checkbox"/>
Note: _____	



10. Numero di interventi esterni, sui contenuti operativi dell'attività	
- Nessuno	<input type="checkbox"/>
- Da 1 a 5	<input type="checkbox"/>
- Da 6 a 10	<input type="checkbox"/>
- Oltre 10	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
_____	
11. Numero di interventi esterni, per problemi tecnici	
- Nessuno	<input type="checkbox"/>
- Da 1 a 5	<input type="checkbox"/>
- Da 6 a 10	<input type="checkbox"/>
- Oltre 10	<input type="checkbox"/>
Note: _____	
_____	
12. Valutazione dell'attività	
- Snellimento dell'attività (riduzione dei tempi)	
- Incremento delle fasi dell'attività (aumento dei tempi)	
- Aumento della produttività	
- Diminuzione della produttività	
Note: _____	
_____	

Attraverso la somministrazione dei questionari è emerso un sostanziale miglioramento dell'attività e della modalità di telelavoro, grazie agli interventi tecnici, correlati - in particolare - alle connessioni utilizzate e ai cambiamenti organizzativi, introdotti per risolvere alcuni inconvenienti del flusso delle attività.

Come mostrano i risultati esposti nella tabella riepilogativa, qui di seguito, inizialmente si sono manifestati problemi tecnici e operativi, legati soprattutto alla nuova modalità di lavoro, a cui – nel caso dell'ASL di Mantova – si sono aggiunti inconvenienti di tipo organizzativo, dovuti all'introduzione di una nuova figura, impegnata a scannerizzare e inviare la fattura in formato *immagine* al telelavoratore. Tale criticità ha fatto sì che, nel primo periodo, i telelavoratori dell'ASL di Mantova abbiano avvertito l'incremento delle fasi di attività e dei tempi di svolgimento della stessa.

La sperimentazione presso l'ASL di Pavia, relativa all'attività di "Assistenza e manutenzione informatica", non ha invece registrato particolari difficoltà. Questo dato positivo, riconducibile probabilmente al fatto che si tratta di mansioni svolte dall'operatore con le stesse modalità presso la sede dell'ASL di Pavia, è stato inizialmente controbilanciato da criticità legate alla connessione internet che, tuttavia, sono state superate con immediatezza, come dimostra il limitato numero di lamentele registrate.

A sostegno della valutazione positiva, si sottolinea che, durante la sperimentazione, non si sono registrati interventi esterni, sia di contenuto che tecnici, nello svolgimento dell'attività.

Si fa presente che il telelavoratore ha manifestato un elevato grado di soddisfazione, dovuto alla riduzione nei tempi di svolgimento dell'attività di assistenza e ad un incremento della produttività degli interventi effettuati, in remoto, dal proprio domicilio.

#### **Tabelle riepilogative della valutazione del primo periodo di sperimentazione**

##### *Attività di protocollazione*

<b>Domande</b>	<b>Telelavoratore 1 ASL Mantova</b>	<b>Telelavoratore 2 ASL Mantova</b>	<b>Telelavoratore ASL Pavia</b>
Quali criticità ha individuato nell'attività?	Problema relativo alla connessione	Problema relativo alla connessione	Problema relativo alla connessione
Quanti problemi di connessione sono stati registrati?	Da 1 a 5	Da 1 a 5	Da 1 a 5
Quante criticità si sono registrate nello svolgimento dell'attività?	Da 1 a 5	Da 1 a 5	Nessuna
Quali problemi di comunicazione con l'azienda si sono registrate?	Nessuno	Nessuno	Nessuno
Senso di abbandono nello svolgimento del lavoro	1	1	1

Tipologie di distrazioni ambientali	Nessuna	Nessuna	Nessuna
Livello di difficoltà nello svolgimento dell'attività	1	1	1
Grado di soddisfazione del telelavoratore	2	3	4
Conoscenza di procedura/attività in telelavoro	2	4	5
Numero di interventi esterni, sui contenuti operativi dell'attività	Da 1 a 5; per problematiche legate all'impostazione di lavoro	Da 1 a 5; per problemi di organizzazione del lavoro, e invio delle fatture	Da 1 a 5
Numero di interventi esterni, per problemi tecnici.	Da 1 a 5; relativi alla riprogrammazione della stampante	Da 1 a 5; relativi alla riprogrammazione della stampante	Da 1 a 5
Valutazione dell'attività	Incremento delle fasi dell'attività (aumento dei tempi)	Incremento delle fasi dell'attività (aumento dei tempi)	Snellimento dell'attività telelavorata (riduzione dei tempi) e contestuale aumento della produttività

*Attività di Assistenza e manutenzione informatica*

<b>Domande</b>	<b>Telelavoratore ASL Pavia</b>
Quali criticità ha individuato nell'attività?	Problemi di connettività connessi a malfunzionamenti del gestore di telefonia o dei componenti allegati (modem Adsl, router, ecc.)
Quanti problemi di connessione sono stati registrati?	Da 1 a 5
Quante criticità si sono registrate nello svolgimento dell'attività?	Nessuna
Senso di abbandono nello svolgimento del lavoro	1

Tipologie di distrazioni ambientali	Nessuna
Livello di difficoltà nello svolgimento dell'attività	1
Grado di soddisfazione del telelavoratore	4
Conoscenza della procedura e della attività in telelavoro	5
Numero di interventi esterni, sui contenuti operativi dell'attività	Nessuno
Numero di interventi esterni, per problemi tecnici.	Nessuno
Valutazione dell'attività	Positiva - Riduzione dei tempi e aumento della produttività

### ***Approccio quantitativo: verifica degli indicatori di efficacia***

Il sistema di valutazione delle prestazioni, basato sui set di indicatori precedentemente specificati, è stato definito per misurare, lungo l'arco temporale della sperimentazione, i risultati utili ad una valutazione complessiva dell'esperienza, in un'ottica di replicabilità ed estensione della stessa. La logica valutativa basata sugli indicatori richiede ovviamente un *Sistema di Monitoraggio* che metta a disposizione strumenti che consentano di rilevare le attività effettuate e nello specifico le caratteristiche che concorrono al calcolo degli indicatori. Nell'ambito della sperimentazione intrapresa, la scelta è stata quella di mettere a carico del telelavoratore la compilazione dei *report* opportunamente predisposti (come descritto al precedente paragrafo 5) per verificare l'attività eseguita. Inoltre, vista la struttura degli indicatori, è stato necessario individuare/calcolare valori di riferimento del periodo pre-telelavoro: tali valori sono stati definiti dai responsabili dei servizi coinvolti nella sperimentazione. Alla luce dell'esperienza acquisita, va segnalato che sarebbe stato maggiormente proficuo, ai fini dei risultati rilevati, un "*sistema di monitoraggio software*" realizzato con gli strumenti di "*logging*" messi a disposizione dal sistema ERP, basato sulle Oracle Applications.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei dati rilevati nel periodo di sperimentazione dal servizio di Ragioneria dell'ASL di Pavia. Solo le ultime due righe della tabella riportano i dati riferiti all'attività svolta presso il domicilio del telelavoratore; tutti gli altri dati sono relativi all'attività svolta presso il distretto di Voghera.

<b>Settimana</b>	<b>N° righe inserite</b>	<b>N° righe approvate</b>	<b>Tempo rimozione blocchi</b>
26-30/09	1096	1087	Tutti i blocchi sono stati risolti entro il tempo max di 14 gg. ad eccezione di uno, tuttora esistente (attesa atto deliberativo)
03-07/10	1174	1173	5 gg. successivi
10-14/10	985	983	3 gg. successivi
17-21/10	1185	1178	8 gg. successivi
24-28/10	1064	1062	5 gg. successivi
02-04/11	634	634	-
07-11/11	1189	1185	5 gg. successivi
14-18/11	1088	1080	5 gg. successivi
21-25/11	1167	1162	3 gg. successivi
01-02/12 (a domicilio)	148	148	-
05-16/12 (a domicilio)	2114	2106	Degli 8 blocchi riscontrati 7 sono stati risolti mediamente nei 5 giorni successivi mentre 1 blocco è ancora attivo

Dall'analisi dei dati emerge che, relativamente alla protocollazione delle fatture, la "produttività" in telelavoro è uguale a quella espressa in ufficio. Nel periodo in cui l'attività è stata svolta "a domicilio" i dati rilevati dimostrano che mediamente sono state inserite 211 linee di distribuzione giornaliera contro le 148 linee dei primi 2 giorni: si evince che, dopo una fase di assestamento, la produttività è aumentata.

Gli indicatori analitici non offrono nessuna misura del livello di soddisfazione del telelavoratore (parametro presente nei questionari). Bisogna inoltre considerare che un periodo di sperimentazione più esteso e l'uso di un sistema di monitoraggio software maggiormente perfezionato avrebbero consentito di raccogliere una quantità più significativa di dati, che avrebbe consentito un'analisi più approfondita.

Relativamente all'attività di assistenza e manutenzione informatica, gli "indicatori di tempo" (T1 e T2) hanno evidenziato che gli interventi in telelavoro, in reperibilità, sono più repentini ed hanno durate inferiori a quelli svolti in orario di ufficio. I dati raccolti per quanto riguarda il "parametro

qualità” hanno consentito solo il calcolo dell’indicatore Q3 che è risultato pari a 100% (tutti gli interventi programmati effettuati in telelavoro hanno avuto esito positivo).

Nell’ambito della sperimentazione svolta non si sono individuati indicatori di *efficienza* (vedi paragrafo 6). Si è però individuato, come descritto nel paragrafo successivo, un modello per l’analisi costi/benefici.

## 12. Analisi costi-benefici

Le “Regole tecniche di utilizzo del telelavoro, anche con riferimento alla rete unitaria delle pubbliche amministrazioni, alle tecnologie per l’identificazione e alla tutela della sicurezza dei dati”<sup>1</sup> specificano all’art. 3, comma secondo, che un “*progetto di telelavoro deve contenere un’analisi dei costi e benefici attesi*”.

Tale dovere è ricollegabile alla necessità di fornire un prospetto di sintesi, in grado di supportare l’Amministrazione nell’analisi puntuale della sostenibilità dei costi e nella verifica della corretta valutazione dei benefici.

In tale ambito, l’analisi costi/benefici è finalizzata a fornire un contesto di razionalità alle scelte effettuate, attraverso valutazione e selezione degli aspetti di costo o beneficio che si inducono in un’organizzazione, per effetto di un processo di cambiamento.

Se la convenienza economica può essere l’unico parametro di giudizio per le organizzazioni che vedono nel telelavoro solo un nuovo modello organizzativo, ciò non è sempre vero nelle ASL, dove – oltre alla mera convenienza economica – si valutano i possibili risultati in termini di miglioramento dei servizi e/o delle condizioni di lavoro. Tuttavia, l’applicazione di un modello di analisi costi/benefici, tenendo conto di limitazioni e finalità sopraccitate, può fornire all’azienda una misura economica dell’iniziativa intrapresa.

L’analisi, avviata<sup>2</sup> all’interno delle sperimentazioni di Mantova e Pavia, è stata indirizzata seguendo l’impostazione proposta da Campo dall’Orto

1. Delibera n. 16 del 2001 dell’AIPA (oggi CNIPA), emanata ai sensi dell’art.6 del d.p.r. n. 70/99.

2. Si presenta l’impostazione adottata e non gli specifici output dell’analisi, in quanto, da un lato, si preferisce introdurre uno spettro allargato di possibili costi/benefici e, dall’altro, la sperimentazione *office to office* – intesa come simulazione di una realizzazione dell’attività a domicilio – non permette di valutare alcune tipologie di costi/benefici, influenzati da variabili non definibili nella loro interezza.

(1997), di cui si presenta – qui di seguito – uno schema riguardante le voci oggetto di indagine e verifica.

*Schema per l'analisi dei costi*

<b>Costi organizzativi</b>	Controllo e coordinamento	Costi annuali di coordinamento
		Costi per il sistema informativo di supporto
		Costi per variazioni spazio di uffici
		Altri costi
	Formazione al telelavoro	Costo per il telelavoratore
		Costo per il management
		Altri costi
	Sicurezza	Assicurazione per il telelavoratore
		Assicurazione sulle attrezzature
		Sicurezza dei dati
Altri costi		
<b>Costi per le telecomunicazioni</b>	Telefoni	Apparato telefonico aggiuntivo
		Costi d'installazione nuova linea telefonica
		Canone della nuova linea telefonica
		Telefono cellulare
		Traffico della nuova linea telefonica
		Altri costi
	Opzioni di comunicazione e/o collegamento	Costi di installazione linea dedicata
		Costo annuo linea dedicata
		E-mail/Internet
		Altri costi
<b>Costi di equipaggiamento</b>	Sistemi hardware	Costo PC
		Leasing/affitto PC
		Altri costi
	Strumenti hardware diversi	Modem
		Stampante
		Scanner
		Altri hardware

	Software	Costo software applicativo
		Costo software di comunicazione
		Costi caricamento software
		Altri software
	Materiale d'ufficio	Materiale di cancelleria ecc.
		Installazione di altre attrezzature
		Altri costi

*Schema per l'analisi dei benefici*

<b>Benefici dell'organizzazione</b>	Spazi d'ufficio	Riduzione del fabbisogno nuovi spazi
		Riduzione fabbisogno temporaneo nuovi spazi
		Riduzione fabbisogno spazi attuali
		Possibilità di subaffitto
		Altre opzioni
		Benefici indiretti
	Attrezzature	Riduzione fabbisogno attrezzature
		Riduzione utilizzo attrezzature
		Altre opzioni
		Benefici indiretti
	Parcheggio	Riduzione degli spazi di parcheggio e/o della necessità di nuovi spazi
		Riduzione della necessità di costituzione di nuovi spazi
		Altre opzioni
		Benefici indiretti
	Selezione e turnover	Costo di "rimpiazzo" lavoratore
		Riduzioni costi del turnover
Riduzioni costi di selezione		
Altre opzioni		
Benefici indiretti		
<b>Benefici di efficienza ed efficacia</b>	Produttività	Incremento produttività del telelavoratore
		Incremento produttività dell'organizzazione
		Altre opzioni
		Benefici indiretti



	Assenteismo	Riduzione giorni di permesso e/o di malattia
		Riduzione ritardi
		Altre opzioni
		Benefici indiretti
	Benefici organizzativi	Sistemi di controllo <i>result oriented</i>
		Miglioramento dei processi organizzativi: migliore <i>customer service</i> e comunicazione interna
		<i>Job satisfaction</i>
		Altre opzioni
		Benefici indiretti
<b>Benefici ambientali</b>	Riduzione emissioni inquinanti	
	Riduzione congestione traffico	
	Riduzione consumi energia	
	Altre opzioni	
	Benefici indiretti	

## ***7. Aspetti contrattuali del telelavoro***

Un aspetto importante affrontato nell'implementazione del progetto ha riguardato la definizione di un contratto di telelavoro. Gli aspetti contrattuali sono, infatti, una tematica indispensabile per disciplinare e regolamentare la nuova modalità di lavoro.

L'importanza del tema in questione ha richiesto la definizione di un percorso predefinito con i gruppi di lavoro delle due ASL di Mantova e Pavia, tale da prevedere il costante confronto non solo con gli operatori interessanti, ma anche con le rappresentanze sindacali delle due Aziende sanitarie.

Il coinvolgimento dei sindacati ha permesso di definire un'ipotesi contrattuale che integra il contratto di lavoro già esistente, disciplinandone tutti gli aspetti innovativi legati alla diversa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

In relazione ai riferimenti normativi, l'istituto del telelavoro nella P.A. è stato introdotto dalla legge "Bassanini-ter" nel 1998 e disciplinato con il regolamento attuativo dell'anno successivo (d.p.r. n. 70/99). Sono poi seguite le indicazioni dell'AIPA sulla gestione documentale e le implementazioni delle procedure di protocollo informatico, l'Accordo quadro del 2000 e i successivi contratti di comparto.

Nell'ambito del Comparto Sanità, la disciplina sperimentale del telelavoro è contenuta nell'art. 36 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Integrativo 20 settembre 2001.

Si precisa in via preliminare che la normativa italiana utilizza il termine "*lavoro a distanza*" e non "*telelavoro*". I due termini sono tra di loro in un rapporto di genere a specie, intendendo il primo qualsiasi attività svolta lontano dalla sede mentre con il secondo una modalità in cui necessariamente si ricorra all'uso degli strumenti informatici senza con ciò significare

che sia possibile definire “telelavoro” qualunque attività lavorativa svolta con l’ausilio delle tecnologie.

Una definizione compiuta e più adatta alla realtà attuale del telelavoro è rinvenibile nell’accordo europeo sul telelavoro che lo definisce con il termine “*e-work*”, che comprende, con un’accezione più ampia, tutte le attività di lavoro svolte con il supporto tecnologico al di fuori dell’abituale luogo di lavoro.

Nella redazione dell’ipotesi contrattuale di telelavoro si è tenuto conto dei numerosi riferimenti normativi esistenti, considerando le leggi e gli accordi che negli ultimi anni hanno disciplinato il telelavoro, soprattutto come modalità di lavoro flessibile, rispondente alle esigenze del mercato del lavoro e alle esigenze dei lavoratori.

Nello specifico si è disciplinata l’attività di telelavoro, come lavoro a distanza a domicilio del lavoratore, così come indicato dal d.p.r. n. 70 del 8 marzo 1999, ove si richiama la possibilità di adottare progetti di telelavoro nella pubblica amministrazione, seguendo le fasi di svolgimento del progetto secondo una determinata metodologia, con la definizione di criteri, requisiti e risultati del progetto.

Per la specificità della modalità di lavoro, è stata prevista la realizzazione presso il domicilio del telelavoratore di una postazione di lavoro in grado di rispecchiare le condizioni di sicurezza al lavoro, così come dettato dal d.lgs. n. 626 del 1994 e s.m.i..

In merito alla sicurezza si è stabilito di garantire la sicurezza dell’ambiente di lavoro, così come richiamato dalla legge n. 40/90, prevedendo la verifica iniziale e periodica da parte dell’ASL della “*messa a norma*” degli impianti elettrici e di riscaldamento dell’abitazione.

Nel contratto si è disciplinato anche la fornitura delle apparecchiature (hardware, rete, ecc.) da parte dell’ASL. Infatti, come indicato nel d.p.r. 8 marzo 1999 n. 70 (art. 5), la “*postazione di telelavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura ed a spese dell’amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì la manutenzione e la gestione di sistemi di supporto per il dipendente ed i relativi costi*”.

Particolare interesse è stato prestato alla copertura assicurativa del lavoratore, in relazione alla assicurazione per responsabilità civile, derivante dall’utilizzo a domicilio della apparecchiatura. In relazione a quanto indicato dal CCNL che disciplina il telelavoro come forma flessibile di lavoro, è stata inserita la possibilità per l’ASL di stipulare una polizza assicurativa,

aggiuntiva rispetto alla assicurazione INAIL, per i danni alle attrezzature telematiche e per i danni a cose e persone, derivanti dall'utilizzo delle stesse attrezzature.

Infine, per la redazione delle bozze iniziali e dell'ipotesi contrattuale definitiva, ci si è ispirati nella loro formulazione ai riferimenti contenuti nell'“Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni” del 23 marzo 2000, nonché all'“Accordo quadro europeo sul telelavoro” del 16 luglio 2002.

In virtù degli Accordi di cui sopra si è stabilita e disciplinata la prestazione lavorativa a distanza, con riferimento all'orario di svolgimento dell'attività. In base all'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002, si è stabilito infine che le apparecchiature siano fornite al lavoratore in comodato d'uso e che le spese di installazione e manutenzione siano a carico dell'Amministrazione.

Durante l'attività di ricerca, il gruppo di lavoro sulla base della letteratura esistente e in relazione alle peculiarità e alle finalità del “Progetto telelavoro” ha formulato le due esemplificazioni di contratto di telelavoro di seguito riportate, su cui è stato attivato un ampio confronto con i vari attori interessati al fine di giungere alla formulazione di un'ipotesi contrattuale ampiamente condivisa.

### ***1° Esempio***

<p><b>CONTRATTO DI ASSEGNAZIONE A POSIZIONE DI TELELAVORO</b></p> <p>Con la presente scrittura privata, che si redige in duplice originale, fra:</p> <p>l'ASL ... ..</p> <p>e</p> <p>Il/La Signor/Signora..... Categoria..... Posizione ....., in servizio ... .. si conviene e si stipula quanto segue:</p> <p>Art. 1 Assegnazione a posizione di telelavoro</p> <p>Il/La sig./sig.ra ... .. viene assegnata a posizione di telelavoro secondo le modalità e nel rispetto di quanto previsto nel presente contratto e nella deliberazione dell'ASL n..... del.....</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Art. 2 Luogo e durata dello svolgimento della prestazione**  
 Lo svolgimento della attività in regime di telelavoro decorre dalla data del..... e avrà termine il.....  
 Al termine di tale periodo l’Azienda si riserva, all’esito di una verifica e valutazione degli esiti dell’attività prestata, di procedere al rinnovo della assegnazione alla postazione di telelavoro, previo consenso dell’interessato.  
 Qualora la verifica e la valutazione non si concludessero entro il termine del....., l’attività in regime di telelavoro, si intende, comunque, prorogata sino alla comunicazione all’interessato della decisione dell’Azienda.  
 Lo svolgimento della attività avverrà presso la abitazione del dipendente (telelavoro domiciliare) sita in ... ..

**Art. 3 Modalità svolgimento prestazione**  
 La prestazione verrà svolta nel rispetto dei cinque giorni lavorativi e del limite massimo di orario di lavoro di....., quale risultante dalla normativa contrattuale vigente, secondo le modalità di distribuzione temporali che il/la sig./sig.ra ... ..  
 ... riterrà più idonee.  
 Verranno comunque garantite due fasce orarie giornaliere di reperibilità, così articolate; dal..... al..... : dalle ore 09.30 alle ore 10.30, dalle ore 14.30 alle ore 15.30  
 Viene stabilito, inoltre, il giorno di..... quale giorno in cui il/la sig./sig.ra... ..garantirà la propria presenza presso la sede della struttura di appartenenza.  
 Eventuali diverse articolazioni delle fasce di reperibilità e/o dei giorni di effettuazione del rientro presso la sede lavorativa, potranno essere concordate direttamente tra il/la sig./sig.ra ... .. ed il Dirigente della struttura ove presta servizio.  
 Per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro, non sono configurabili prestazioni aggiuntive, straordinarie notturne e festive né permessi brevi ed altri istituti che comportano riduzioni di orario.

**Art.4 Fornitura materiale**  
 Il/La sig./sig.ra ... ..continuerà ad utilizzare l’attrezzatura informatica e logistica già fornitagli dall’ASL, all’atto di attivazione della postazione di telelavoro e di cui è stato redatto apposito verbale di consegna in data....., con obbligo ad utilizzare il materiale così consegnatogli nel rispetto delle disposizioni del presente contratto e delle norme di diritto comune.

**Art. 5 Obblighi e diritti delle parti**

L'ASL di..... garantisce che la postazione di telelavoro attivata ed il materiale di cui al precedente articolo, affidati al/la sig./sig.ra ... ..  
... .. sono pienamente conformi alle normative vigenti in materia di ambiente, sicurezza e salute sui luoghi di lavoro di cui al d.lgs. 626/94 e successive integrazioni e modificazioni.

Il/La sig./sig.ra..... .. si impegna a consentire, secondo le modalità che verranno concordate di volta in volta con la struttura di appartenenza, l'accesso alla propria abitazione del personale addetto alla manutenzione delle attrezzature in uso e del responsabile del Servizio Prevenzione e protezione, nonché del delegato alla sicurezza, onde verificare il rispetto della normativa in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro succitata.

Il/La sig./sig.ra..... .. si impegna ad utilizzare le attrezzature informatiche assegnatele esclusivamente per lo svolgimento della attività di telelavoro concordate.

L'ASL potrà effettuare, nel rispetto dei limiti previsti dall'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, i relativi controlli.

L'ASL si riserva, in ipotesi di prolungati fermi macchina delle apparecchiature in dotazione al/la sig./sig.ra ... .., di disporre il temporaneo rientro presso la struttura di appartenenza.

Al/Alla sig./sig.ra ... .. verrà inoltre corrisposta a titolo di rimborso delle spese connesse ai consumi energetici una somma che verrà di volta in volta successivamente determinata tra le parti a seguito di verifica sulla loro effettuazione.

**Art. 6 Trattamento normativo e retributivo. Rimborso spese**

La disciplina del rapporto di lavoro ed il trattamento retributivo, tabellare ed accessorio da corrispondersi al/alla sig./sig.ra ... .. sono quelli previsti dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata integrativa applicabile ai dipendenti dell'ASL, fatto salvo quanto previsto dal presente contratto sub.artt. 3 e 4 e 5.

**Art. 7 Applicazione Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n. 196**

Le parti contraenti si impegnano a rispettare, nella trasmissione dei dati che avverrà durante lo svolgimento della prestazione in regime di telelavoro, la normativa di cui al Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n. 196 e successive modifiche ed integrazioni.

**Art. 8 Norma finale di rinvio**

Per tutto quanto non previsto dal presente contratto si applicano le disposizioni di cui all'art..... e del CCNL..... sottoscritto in data..... quadro sul telelavoro sottoscritto il 23 Marzo 2000.

Il presente contratto di lavoro è esente da bollo ai sensi del d.p.r. 26/10/72 n. 642, allegato b) e successive modifiche ed è da registrarsi unicamente in caso d'uso come disposto dal d.p.r. 26/04/1986 n. 131, tabella art. 10.

....., li .....

PER L'ASL  
IL DIRIGENTE DELLE RISORSE UMANE

II/La CONTRAENTE

## **2° Esempio**

### **CONTRATTO DI ASSEGNAZIONE A POSIZIONE DI TELELAVORO**

1) Il/La signor/a ... .. accetta di svolgere la propria attività lavorativa, per l'attuazione del progetto sperimentale di telelavoro, ..... sottoscrivendo il presente atto di modifica al contratto individuale di lavoro subordinato.

L'inserimento nel progetto di telelavoro non comporta per il lavoratore alcuna modifica alla natura giuridica del proprio rapporto di lavoro subordinato, regolato dalle norme pattizie e legislative vigenti nell'ASL ....., fatti salvi gli aspetti indicati nel presente atto e nel contratto collettivo decentrato integrativo di lavoro, del quale il lavoratore dichiara di avere piena conoscenza.

In particolare rimane inalterato il regime giuridico relativo a ferie, malattie, permessi, aspettative e altri istituti non espressamente contemplati.

2) La prestazione lavorativa sarà resa nella forma del telelavoro a domicilio.

Il lavoratore effettuerà la propria prestazione di lavoro in alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio, per i contatti e le verifiche necessari al corretto svolgimento della attività del lavoratore, secondo le modalità individuate nell'atto dirigenziale di approvazione del progetto di telelavoro e di cui il lavoratore dichiara di avere piena conoscenza e di accettare.

I rientri periodici in ufficio non comporteranno alcun trattamento diverso da quello spettante agli altri lavoratori, in quanto per "sede di lavoro", nei giorni di rientro, si intende quella dell'ufficio al quale il lavoratore è asse-

gnato; negli altri giorni si intende per “sede di lavoro” il luogo dove la prestazione di lavoro è abitualmente resa.

3) Il progetto avrà la durata massima di..... Durante l'esecuzione del progetto, l'ASL potrà comunicare in ogni momento, con comprovata motivazione, al lavoratore la volontà di interruzione dello stesso, con effetto immediato. In tal caso la riassegnazione alla sede di lavoro originaria deve avvenire con modalità e in tempi compatibili con le esigenze del lavoratore, e comunque entro dieci giorni dalla richiesta dell'ASL (venti giorni nel caso in cui il telelavoratore abbia optato per tale forma di lavoro per problemi di salute personale o di cura a familiari).

Il dipendente addetto al telelavoro può presentare per iscritto al Servizio di appartenenza una richiesta motivata di reintegrazione nell'ordinario rapporto di lavoro, non prima che siano trascorsi però n..... di mesi..... del progetto; tale termine può essere derogato solo in presenza di gravi e comprovati motivi personali sopravvenuti, che rendano impossibile proseguire l'esperienza di telelavoro.

4) L'ASL fornirà al lavoratore in comodato d'uso (secondo la disciplina di cui all'art.1803 e ss. del codice civile) una postazione di lavoro idonea alle esigenze dell'attività lavorativa, nel rispetto delle norme di sicurezza vigenti. Il telelavoratore è responsabile civilmente ai sensi dell'art. 2051 c.c. per danni provocati dall'apparecchiatura in custodia, a meno che non provi il caso fortuito. Gli oneri di installazione e manutenzione delle apparecchiature sono a carico dell'ASL.

Il lavoratore è tenuto ad utilizzare la postazione di lavoro esclusivamente per motivi inerenti il lavoro, a rispettare le norme di sicurezza, a non manomettere in alcun modo gli apparati e l'impianto generale, a non variare la configurazione della postazione di telelavoro, sostituirla con altre apparecchiature o dispositivi tecnologici, utilizzare collegamenti alternativi o complementari.

Non può essere consentito ad altri l'utilizzo della postazione di telelavoro. L'ASL provvede a rendere disponibili modalità e tecnologie idonee ad assicurare l'identificazione del dipendente, anche ai fini della rilevazione dell'orario di lavoro.

Il lavoratore, al fine di garantire la sicurezza sua e di terzi, si impegna a non modificare la disposizione del posto di lavoro e dei collegamenti elettrici. Ai sensi dell'art. 5 del d.lgs. n. 626/94, il lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone in prossimità del suo spazio lavorativo, conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni relative ai mezzi ed agli strumenti di lavoro utilizzati.



5) Durante le giornate di lavoro a distanza, le ordinarie funzioni gerarchiche naturalmente inerenti il rapporto di lavoro subordinato saranno espletate per via telematica o telefonica.

6) L'attività di telelavoro avrà la durata prevista dal normale orario giornaliero definito dalla normativa vigente e sarà distribuito secondo le valutazioni del lavoratore, compatibilmente con le esigenze del lavoro, nell'arco della giornata, con la sola eccezione di due ore anche non continuative, da concordare con il dirigente responsabile, nell'ambito del normale orario di lavoro, durante le quali deve essere garantita la reperibilità per comunicazioni e contatti da parte dell'ASL.

Il lavoratore che eccezionalmente, per ragioni legate allo stato di salute suo o dei suoi familiari, o per altri giustificati motivi, deve allontanarsi durante la fascia concordata di reperibilità, deve darne comunicazione preventiva al dirigente responsabile. Le ragioni di assenza durante la fascia di reperibilità devono essere, a richiesta, documentate.

7) Nello svolgimento dell'attività in telelavoro, non sono previste prestazioni straordinarie, notturne e festive, salvo il caso di esplicita richiesta e autorizzazione da parte del dirigente responsabile.

8) Il lavoratore è tenuto a prestare la sua attività con diligenza, ad assicurare assoluta riservatezza sul lavoro affidatogli, e su tutte le informazioni contenute nella banca dati e attenersi scrupolosamente alle istruzioni ricevute dall'ASL, tramite il dirigente responsabile, sull'esecuzione del lavoro. In particolare il telelavoratore non può svolgere attività per conto terzi, venendo in tal caso meno all'obbligo di fedeltà sancito dall'art. 2105 c.c..

9) In caso di partecipazione ad assemblea sindacale, regolarmente convocata, il tempo che l'addetto al telelavoro impiega per recarsi sul luogo ove si tiene l'assemblea, viene considerato orario di lavoro.

10) Il trattamento economico spettante ai telelavoratori non subirà alcuna modifica rispetto a quanto previsto per tutti gli altri collaboratori dai contratti collettivi di lavoro vigenti nell'ASL di appartenenza. Saranno oggetto di rimborso le spese sostenute per i trasporti, in relazione agli spostamenti effettuati per lavoro.

I costi dei collegamenti telefonici saranno integralmente a carico dell'ASL, previa presentazione di idonea documentazione.

Tali somme, data la loro natura risarcitoria, non saranno utili ai fini degli istituti contrattuali e di legge, compreso l'eventuale trattamento di fine rapporto, ai sensi di quanto previsto dall'art. 2120 c.c. Sarà altresì a carico dell'ASL il trasporto, tramite vettori scelti dalla stessa, di documenti o ma-

teriale necessari per l'attività di telelavoro, quando questi non siano trasmissibili per via telematica e non sia possibile attendere, per l'urgenza, il giorno di rientro in ufficio del telelavoratore.

*(Nel solo caso di telelavoro a domicilio aggiungere il seguente paragrafo).*

A titolo di rimborso spese verrà erogata una somma forfettaria pari a Euro..... lorde giornaliere, per ogni giorno effettivamente svolto in telelavoro, a titolo di partecipazione agli oneri connessi al consumo energetico. Nel caso di anticipata conclusione della sperimentazione tale somma verrà corrisposta in proporzione al numero di giorni effettivamente lavorati nel mese.

12) Per tutto quanto non previsto nel presente atto si rinvia alle clausole dell'accordo integrativo di lavoro più volte citato, che si intendono qui richiamate e di cui il lavoratore assicura di avere piena conoscenza e di accettare con la sottoscrizione del presente.

Letto, confermato, sottoscritto.

#### IL RESPONSABILE

Per quanto riguarda gli aspetti relativi alla sicurezza, ogni postazione di telelavoro a domicilio è stata sottoposta a verifica da parte del gruppo di lavoro insediato presso l'ASL, per l'applicazione del d.lgs. 626/1994

Partendo dagli esempi precedenti e a seguito di verifiche e incontri con le rappresentanze sindacali, si è giunti a formulare l'ipotesi contrattuale presentata di seguito, che considera e si fonda su specifici temi caratterizzanti:

- *prestazione lavorativa* – Il lavoratore effettua la propria prestazione di lavoro, alternando lavoro a distanza e lavoro in ufficio, secondo le modalità individuate nell'atto dirigenziale di approvazione del progetto di telelavoro (o delibera) e di cui il lavoratore dichiara di avere piena conoscenza e di accettare;
- *postazione di telelavoro* – L'Amministrazione fornisce al lavoratore in comodato d'uso (secondo la disciplina di cui all'art.1803 e ss. del codice civile) una postazione di lavoro idonea alle esigenze dell'attività lavorativa, nel rispetto delle norme di sicurezza vigenti (Legge 626). Gli oneri

di installazione e manutenzione delle apparecchiature sono a carico dell'Amministrazione;

- *rapporto di telelavoro: obblighi e diritti* – L'attività di telelavoro ha la durata prevista dal normale orario giornaliero definito dalla normativa vigente ed è distribuito secondo le valutazioni del lavoratore, compatibilmente con le esigenze del lavoro, nell'arco della giornata. Nello svolgimento dell'attività in telelavoro, non sono previste prestazioni straordinarie, notturne e festive, salvo il caso di esplicita richiesta e autorizzazione da parte del dirigente responsabile;
- *copertura assicurativa* – L'Amministrazione effettua una formale comunicazione all'INAIL delle condizioni di svolgimento della prestazione, corredata da idonea documentazione atta a dimostrare l'assunzione delle cautele del caso, in conformità agli obblighi sanciti dalla normativa ai fini della sicurezza sul lavoro;
- *trattamento economico* – Il trattamento economico spettante ai telelavoratori non subirà alcuna modifica rispetto a quanto previsto per tutti gli altri collaboratori dal contratto collettivo di lavoro vigente nell'Amministrazione di appartenenza. Sono oggetto di rimborso le spese sostenute per i trasporti, in relazione agli spostamenti effettuati per lavoro (non gli spostamenti dal domicilio alla sede dell'Amministrazione). I costi dei collegamenti telefonici sono integralmente a carico dell'Amministrazione, previa presentazione di idonea documentazione.

### ***Il contratto di telelavoro***

Premessa

Il/La signor/a ... .. accetta di svolgere la attività lavorativa, di telelavoro in....., sottoscrivendo il presente atto di integrazione al contratto individuale di lavoro subordinato.

L'inserimento nel progetto di telelavoro non comporta per il lavoratore alcuna modifica alla natura giuridica del proprio rapporto di lavoro subordinato, regolato dalle norme pattizie e legislative vigenti nell'ASL ..... In particolare rimane inalterato il regime giuridico relativo a ferie, malattie, permessi, aspettative e altri istituti non espressamente contemplati.

Non sono configurabili prestazioni supplementari, straordinarie notturne o festive, né permessi brevi ed altri istituti che comportano riduzioni d'orario<sup>1</sup>.

**Art. 1 – Prestazione di lavoro a domicilio**

La prestazione lavorativa sarà resa nella forma del telelavoro a domicilio. Il lavoratore effettuerà la propria prestazione di lavoro in alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio, per i contatti e le verifiche necessari al corretto svolgimento della attività del lavoratore, secondo le modalità individuate nell'atto dirigenziale di approvazione del progetto di telelavoro (*o delibera*) e di cui il lavoratore dichiara di avere piena conoscenza e di accettare. I rientri periodici in ufficio non comporteranno alcun trattamento diverso da quello spettante agli altri lavoratori, in quanto per "sede di lavoro", nei giorni di rientro, si intende quella dell'ufficio al quale il lavoratore è assegnato; negli altri giorni si intende per "sede di lavoro" il luogo dove la prestazione di lavoro è abitualmente resa.

**Art. 2 – La Postazione di telelavoro: obblighi e diritti delle parti**

L'ASL fornirà al lavoratore in comodato d'uso (secondo la disciplina di cui all'art. 1803 e ss. del codice civile) una postazione di lavoro idonea alle esigenze dell'attività lavorativa, nel rispetto delle norme di sicurezza vigenti (Legge 626). Gli oneri di installazione e manutenzione delle apparecchiature sono a carico dell'ASL. Il lavoratore è tenuto ad utilizzare la postazione di lavoro esclusivamente per motivi inerenti il lavoro, a rispettare le norme di sicurezza, a non manomettere in alcun modo gli apparati e l'impianto generale, a non variare la configurazione della postazione di telelavoro, sostituirla con altre apparecchiature o dispositivi tecnologici, utilizzare collegamenti alternativi o complementari. Non può essere consentito ad altri l'utilizzo della postazione di telelavoro; l'ASL, provvede a rendere disponibili modalità e tecnologie idonee ad assicurare l'identificazione del dipendente, anche ai fini della rilevazione dell'orario di lavoro. Il lavoratore, al fine di garantire la sicurezza sua e di terzi, si impegna a non modificare la disposizione del posto di lavoro e dei collegamenti elettrici. Ai sensi dell'art. 5 del d.lgs. n. 626/94, il lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone in prossimità del suo spazio lavorativo, conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni relative ai mezzi ed agli strumenti di lavoro utilizzati. L'ASL a tale proposito si fa carico di garantire che la postazione di telelavoro sia idonea sotto il profilo della sicurezza sul lavoro e che la prestazione si svolga in condizioni di sicurezza per il lavoratore, in base ai requisiti previsti dalla Legge 626/94. L'ASL pertanto, avrà cura di fornire al lavoratore le

1. Cfr. art. 36 del CCNL integrativo Comparto Sanità del 20/9/2001.

attrezzature idonee sotto il profilo della sicurezza, nonché di individuare una postazione specifica presso il domicilio del dipendente che assicuri lo svolgimento in sicurezza della prestazione. In particolare, l'ASL verifica le condizioni di lavoro e l'idoneità dell'ambiente di lavoro, all'inizio dell'attività e periodicamente ogni sei mesi, concordando preventivamente con l'interessato i tempi e le modalità di accesso presso il domicilio. Copia del documento di valutazione del rischio, ai sensi dell'art. 4, comma 2, d.lgs 626/1994, è inviata ad ogni dipendente per la parte che lo riguarda, nonché al rappresentante della sicurezza.

Inoltre l'ASL provvederà a fornire al lavoratore precise istruzioni che questi deve seguire per attenersi alle regole di sicurezza, ivi incluse le eventuali limitazioni che il medesimo deve far osservare ai componenti del suo nucleo familiare.

#### Art. 3 – Rapporto di telelavoro: obblighi e diritti delle parti

1) L'attività di telelavoro avrà la durata prevista dal normale orario giornaliero definito dalla normativa vigente e sarà distribuito secondo le valutazioni del lavoratore, compatibilmente con le esigenze del lavoro, nell'arco della giornata, con la sola eccezione di due ore anche non continuative, da concordare con il dirigente responsabile, nell'ambito del normale orario di lavoro, durante le quali deve essere garantita la reperibilità per comunicazioni e contatti da parte dell'ASL. Il lavoratore che eccezionalmente, per ragioni legate allo stato di salute suo o dei suoi familiari, o per altri giustificati motivi, deve allontanarsi durante la fascia concordata di reperibilità, deve darne comunicazione preventiva al dirigente responsabile. Le ragioni di assenza durante la fascia di reperibilità devono essere, a richiesta, documentate.

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

2) Durante le giornate di lavoro a distanza, le ordinarie funzioni gerarchiche naturalmente inerenti il rapporto di lavoro subordinato saranno espletate per via telematica (E-mail, Messenger, ecc.) o telefonica.

3) Nello svolgimento dell'attività in telelavoro, non sono previste prestazioni straordinarie, notturne e festive, salvo il caso di esplicita richiesta e autorizzazione da parte del dirigente responsabile.

4) Il lavoratore è tenuto a prestare la sua attività con diligenza, ad assicurare assoluta riservatezza sul lavoro affidatogli, e su tutte le informazioni contenute nella banca dati e attenersi scrupolosamente alle istruzioni ricevute dall'ASL, tramite il dirigente responsabile, sull'esecuzione del lavoro. In particolare il telelavoratore non può svolgere attività per conto proprio o

per terzi, utilizzando le attrezzature assegnategli senza previa autorizzazione dell'ASL.

5) Il lavoratore deve poter essere informato e deve poter partecipare all'attività sindacale che si svolge in azienda.

#### Art. 4 – Copertura Assicurativa della prestazione in telelavoro

L'ASL effettuerà all'INAIL una formale comunicazione delle condizioni di svolgimento della prestazione, corredata da idonea documentazione atta a dimostrare l'assunzione delle cautele del caso, in conformità agli obblighi sanciti dalla normativa ai fini della sicurezza sul lavoro. La regolazione dei rapporti tra l'Amministrazione ed il suo dipendente in ordine ad eventuali danni, può trovare integrazione mediante un'apposita polizza assicurativa per la copertura dei rischi di responsabilità civile derivanti dallo svolgimento della prestazione in telelavoro.

In particolare l'ASL stipula polizze assicurative per la copertura dei seguenti rischi:

a) danni alle attrezzature telematiche in dotazione del lavoratore, con esclusione di quelli derivanti da dolo o colpa grave;

b) danni a cose o persone, compresi i familiari del lavoratore, derivanti dall'uso delle stesse attrezzature.

È garantita la copertura assicurativa INAIL, per eventuali infortuni di lavoro.

#### Art. 5 – Trattamento normativo e retributivo

Il trattamento economico spettante ai telelavoratori non subirà alcuna modifica rispetto a quanto previsto per tutti gli altri collaboratori dai contratti collettivi di lavoro vigenti nell'ASL di appartenenza. Saranno oggetto di rimborso le spese sostenute per i trasporti, in relazione agli spostamenti effettuati per lavoro (non gli spostamenti dal domicilio alla sede della ASL). I costi dei collegamenti telefonici saranno integralmente a carico dell'ASL, previa presentazione di idonea documentazione. Sarà altresì a carico dell'ASL il trasporto, tramite vettori scelti dalla stessa, di documenti o materiale necessari per l'attività di telelavoro, quando questi non siano trasmissibili per via telematica e non sia possibile attendere, per l'urgenza, il giorno di rientro in ufficio del telelavoratore. Nel solo caso di telelavoro a domicilio, a titolo di rimborso spese, verrà erogata una somma forfetaria pari a Euro.....lorde giornaliere, per ogni giorno effettivamente svolto in telelavoro, a titolo di partecipazione agli oneri connessi al consumo energetico ed i costi telefonici e di connessione ove non sostenuti direttamente dall'Amministrazione attraverso linee dedicate.

**Art. 6 – Applicazione Decreto Legislativo 196/2003**

Le parti contraenti si impegnano a rispettare, nella trasmissione dei dati che avverrà durante lo svolgimento della prestazione in regime di telelavoro, la normativa di cui al Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n. 196 e successive modifiche ed integrazioni.

**Art. 7 – Norma finale di rinvio**

Per tutto quanto non previsto nel presente atto si rinvia alle clausole inserite nel contratto collettivo nazionale di riferimento, che disciplinano il telelavoro.

Letto, confermato, sottoscritto.

**IL RESPONSABILE**

**IL TELELAVORATORE**

## *Appendice - Le fonti normative sul telelavoro*

L'istituto del telelavoro nella P.A. è stato introdotto dalla legge "Bassanini-ter" nel 1998 e disciplinato con il regolamento attuativo dell'anno successivo (d.p.r. n. 70/99). Sono poi seguite le indicazioni dell'AIPA sulla gestione documentale e le implementazioni delle procedure di protocollo informatico, l'Accordo quadro del 2000 e i successivi contratti di comparto. Il regolamento del 1999 è stata la fonte ispiratrice delle prime sperimentazioni di telelavoro avviate a livello nazionale ma, a distanza di 6 anni, occorre ormai uscire dalla fase di sperimentazione consigliata dal regolamento e considerare il telelavoro come una delle normali forme flessibili di impiego per la pubblica amministrazione.

Di seguito, in dettaglio, con un commento sintetico ed in ordine cronologico, sono richiamate le fonti italiane e comunitarie, legislative, regolamentari e contrattuali che disciplinano in modo diretto e indiretto il telelavoro nella pubblica amministrazione.

Si precisa in via preliminare che la normativa italiana utilizza il termine "lavoro a distanza" e non "telelavoro". I due termini sono tra di loro in un rapporto di genere a specie, intendendo il primo qualsiasi attività svolta lontano dalla sede mentre con il secondo una modalità in cui necessariamente si ricorra all'uso degli strumenti informatici senza con ciò significare che sia possibile definire "telelavoro" qualunque attività lavorativa svolta con l'ausilio delle tecnologie.

Una definizione compiuta e più adatta alla realtà attuale del telelavoro è rinvenibile nell'art. 36 del CCNL integrativo 20/9/2001 - Comparto Sanità e nell'accordo europeo sul telelavoro che lo definisce con il termine "e-work", comprendente, con un'accezione più ampia, tutte le attività di lavoro svolte con il supporto tecnologico al di fuori dell'abituale luogo di lavoro.



*Legge n. 300 del 1970 (Statuto dei lavoratori)*

Ai telelavoratori spettano gli stessi diritti sindacali degli altri lavoratori. Bisogna garantire ai telelavoratori i diritti di informazione e partecipazione piena a tutte le attività sindacali nonché assicurare pari agibilità sindacali sia di elettorato passivo che attivo nelle rappresentanze sindacali unitarie. Resta delicata, nonostante lo sviluppo tecnologico, la questione dell'applicazione dell'art. 4 che vieta l'uso di impianti audio-visivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza, il cui utilizzo è subordinato ad un previo accordo sindacale in cui le parti si danno reciproche garanzie.

*D.lgs. n. 626 del 1994 e s.m.i.*

È necessario che sia rispettata la normativa posta a tutela della salute e della sicurezza del lavoratore inclusa la tutela riservata ai lavoratori al videoterminale (titolo VI del d.lgs. n. 626/1994, artt. 50-59 e 89 e 90 e all. VII del d.lgs. n. 626/94 come novellato dal d.lgs. n. 242/96; circolare Ministero del Lavoro n.16/2001 e decreto interministeriale. 2.10.2000 per l'individuazione delle "linee guida d'uso dei videoterminali", nel momento in cui si lavora per più di 20 ore nell'arco della settimana.

Inoltre, l'ambiente di lavoro dove opera il telelavoratore deve essere sottoposto alla verifica del rispetto delle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche a partire dalla "messa a norma" degli impianti elettrici e di riscaldamento dell'abitazione (Legge n. 46/90) come espressamente prescritto dal d.p.r. n. 70/99 art. 4, comma 2.

*Legge n. 191 del 16.6.1998 (art. 4)*

La legge n. 191 del 98, con l'art. 4, ha introdotto (ma sarebbe meglio dire ha "promosso", visto che non era precedentemente vietato) il telelavoro.

L'art. 4 stabilisce che *"per avvalersi di forme di lavoro a distanza, le amministrazioni possono installare apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa"*.

*D.p.r. n. 70 del 8.3.1999 – Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'art. 4, comma 3, della l. 191/98*

Il d.p.r. n. 70/99 è il regolamento che disciplina l'introduzione del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni e definisce come telelavoro *“la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”* (art. 2).

Indica le caratteristiche, i criteri per l'installazione e l'utilizzo della postazione di telelavoro (art. 5). Determina che i criteri per l'assegnazione dei dipendenti al telelavoro da parte delle Amministrazioni siano stabiliti dalla contrattazione collettiva comunque tra quelli che *“consentano di valorizzare i benefici sociali e personali del telelavoro”* (art. 4). Stabilisce che, per quanto concerne la determinazione dei progetti di telelavoro *“nell'ambito degli obiettivi fissati annualmente, l'organo di governo di ciascuna amministrazione, sulla base delle proposte dei responsabili degli uffici dirigenziali generali o equiparati, individua gli obiettivi raggiungibili mediante il ricorso a forme di telelavoro, destinando apposite risorse per il suo svolgimento”* (art. 3, comma 1).

L'Amministrazione che intenda introdurre il telelavoro deve seguire necessariamente una procedura complessa, con la predisposizione di un dettagliato *“progetto di telelavoro”* da parte del dirigente (art. 3).

Il progetto di telelavoro, secondo il regolamento attuativo, deve determinare i criteri per la scelta delle attività telelavorabili la cui verifica è affidata al dirigente; deve essere redatto con accuratezza e prevedere obiettivi, attività telelavorabili, tecnologie utilizzate, dipendenti coinvolti, tempi e modalità di realizzazione e di successiva verifica, eventuali modificazioni organizzative e analisi costi-benefici.

Oltre che volontaria, la scelta di telelavorare deve essere anche reversibile, nel senso che sia il lavoratore che l'Amministrazione possono, in qualsiasi momento, ricondurre la prestazione a quella tradizionale purché sia decorso un periodo di tempo minimo predeterminato (art. 4 comma 3).

#### *Legge 12.3.1999, n. 68 - Norme per il diritto al lavoro dei disabili*

La legge include i lavoratori disabili dipendenti, occupati con modalità di telelavoro, ai quali l'imprenditore affida una quantità di lavoro atta a procurare loro una prestazione continuativa corrispondente all'orario nor-

male di lavoro, e a quella stabilita dal contratto collettivo nazionale applicato. Tali lavoratori sono computati ai fini della copertura della quota di riserva. Inoltre la normativa (art. 4, comma 3) prevede un rimborso forfetario parziale delle spese necessarie alla trasformazione del posto di lavoro per renderlo adeguato alle possibilità operative dei disabili con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50% o per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro (art. 13).

*Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 28.10.1999 - Gestione informatica dei flussi documentali nelle pubbliche amministrazioni*

La direttiva disciplina l'utilizzo dei sistemi di protocollo informatico che, oltre alla possibilità di protocollare i tradizionali documenti cartacei, consente di: protocollare documenti elettronici; collegare direttamente al sistema di protocollo il sistema di archiviazione e conservazione dei documenti; garantire forme più efficaci di accesso agli atti amministrativi; fornire elementi utili ai fini delle attività di controllo di gestione; sperimentare applicazioni elettroniche della gestione dei flussi documentali (*workflow*) e del telelavoro.

*Accordo quadro nazionale del 23.3.2000, sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, comma 3 della l. n. 191/98 del 23.3.2000*

In attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4 della legge n. 191/98, il 23.3.2000, l'A.Ra.N. e le Confederazioni sindacali nazionali hanno firmato l'accordo quadro sul telelavoro del personale dipendente delle pubbliche amministrazioni. Gli aspetti più significativi dell'accordo riguardano: l'adesione volontaria, la parità di diritti e di opportunità, l'orario di lavoro, i costi, i controlli. L'accordo ha accolto i criteri dell'atto di indirizzo forniti dal DFP all'A.Ra.N. in data 13.1.1999 (vale a dire, i criteri per l'assegnazione dei dipendenti al telelavoro: volontarietà, svolgimento di mansioni analoghe, situazioni di disabilità psico-fisiche, esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi, tempo medio di percorrenza dalla residenza del dipendente alla sede di lavoro). Successivamente si sono aggiunte le contrattazioni di comparto (Regioni-Enti locali, Sanità, Scuola, Enti Pubblici non economici, Università, ecc.).

L'accordo stabilisce che le attrezzature informatiche sono concesse al lavoratore in comodato d'uso gratuito. Scelte importanti riguardano la co-

apertura dei costi telefonici, consumi energetici e di collegamento internet che, ovviamente, sono a carico totale dell'amministrazione che, come previsto nell'accordo quadro, corrisponde una somma anche *a forfait*, a titolo di rimborso spese, considerando che risulta impossibile separare i costi domestici da quelli legati al lavoro. In alcuni casi, i costi telefonici e di connessione sono sostenuti direttamente dall'Amministrazione attraverso linee dedicate.

*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Integrativo 20.9.2001 – Comparto Sanità*

Il CCNL integrativo sottoscritto il 20.9.2001 riguardante il personale del Comparto Sanità definisce, all'art. 36, la disciplina sperimentale del telelavoro per il settore, richiamandosi ai criteri ed alle modalità previste nelle normative generali riportate sopra.

*Legge n. 151 del 26.3.2001 - Testo Unico per le disposizioni legislative a tutela della maternità e della paternità*

L'utilizzo del telelavoro presenta importanti connessioni con la tutela della maternità e della paternità, che potrebbe essere rafforzata attraverso l'utilizzo di tale istituto anche al fine di ridurre il ricorso a periodi di astensione facoltativa dal lavoro, penalizzanti per le amministrazioni e per le/i dipendenti.

*Deliberazione dell'AIPA (oggi CNIPA) n. 16 del 31.5.2001 - Regole tecniche per il telelavoro ai sensi dell'art. 6 del d.p.r. n. 70/99.*

A completamento del quadro normativo si è aggiunta la delibera n. 16 del 2001 dell'AIPA (oggi CNIPA), emanata ai sensi dell'art. 6 del d.p.r. n. 70/99, per la definizione delle regole tecniche di utilizzo del telelavoro, anche con riferimento alla rete unitaria delle pubbliche amministrazioni, alle tecnologie per l'identificazione e alla tutela della sicurezza dei dati.

*D.lgs. n. 165 del 30.3.2001 - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*

In particolare, l'art. 7 stabilisce che le amministrazioni pubbliche possono individuare criteri di priorità nell'impiego flessibile del personale a favore dei dipendenti in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impegnati in attività di volontariato. A questo proposito, il

telelavoro può essere uno degli strumenti per agevolare personale in situazioni di difficoltà. Va parimenti considerato il telelavoro come uno degli strumenti organizzativi flessibili a disposizione del datore di lavoro pubblico per gestire con criteri di efficienza e produttività gli uffici della P.A., in linea con i principi della privatizzazione del rapporto di pubblico impiego.

*Accordo quadro europeo sul telelavoro tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP del 16.7.2002*

Una definizione compiuta e più adatta alla realtà attuale del telelavoro è rinvenibile nell'accordo europeo sul telelavoro che lo definisce con il termine "e-work", vale a dire, "una forma di organizzazione e/o svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene invece regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa".

L'accordo si inserisce nell'ambito della strategia di Lisbona per lo sviluppo della società della conoscenza nel nome della cosiddetta *flexicurity* ovvero conciliazione tra "flessibilità e sicurezza".

In merito all'orario di lavoro, l'accordo europeo afferma l'autonomia nella gestione dell'orario nel rispetto della legge e della contrattazione.

Confrontando l'accordo europeo e la normativa italiana si rileva una differenza: nel nostro ordinamento non è richiesta una continuità nello svolgimento della prestazione in modalità di telelavoro ma si ritiene che sia possibile anche avere numerosi rientri in sede (ovvero di lavoro interno). Dunque per il regolamento non è basilare la condizione della continuità dello svolgimento della prestazione, caratteristica invece sottolineata dall'accordo europeo.

*D.lgs. 30.6.2003, n. 196 - T.U. in materia di protezione dei dati personali*

Nell'attuazione di un progetto di telelavoro si deve tener conto anche delle problematiche relative all'osservanza delle norme a tutela della privacy.

Al riguardo è bene chiarire subito che il ricorso a forme di telelavoro non comporta alcun cambiamento organizzativo sostanziale della P.A., in relazione alla tutela della privacy ed al trattamento dei dati personali, do-

vendosi unicamente adattare l'organizzazione esistente alla nuova modalità lavorativa.

Occorrerà, quindi, avere cura di prevedere nel progetto il rapporto tra responsabile del trattamento dei dati ed il dipendente addetto al telelavoro, per l'accesso alla postazione e quindi ai dati da parte del responsabile del trattamento per l'esercizio del suo potere di vigilanza (art. 29 d.lgs. 196/03), tenendo conto che lo stesso d.lgs. recita all'art. 114 "resta fermo quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20.5.1970, n. 300" relativamente all'uso di impianti per il controllo a distanza.

Ai sensi dell'art. 5, comma 5, del d.p.r. 70/99, poi, dovrà prevedersi nel progetto che la postazione di telelavoro può essere utilizzata esclusivamente per le attività lavorative, con esclusione di interferenze da parte di estranei, mediante ricorso alle regole tecniche che tutelano la riservatezza dei dati (art. 6 d.p.r. 70/99; art. 13 d.p.r. 513/97).

Dovranno inoltre essere espressamente previste, nell'ambito della prestazione di telelavoro, modalità di raccolta e conservazione dei dati conformi ai principi di liceità, correttezza, pertinenza (art. 11 d.lgs. 196/03) e sicurezza (art. 31 d.lgs. 196/03), anche in riferimento alla gestione informatica dei flussi documentali (Direttiva P.C.M. 28.10.1999; Deliberazione A.I.P.A. n. 16/2001).

Particolare attenzione dovrà essere prestata riguardo al trattamento dei dati sensibili.

In definitiva, sarà bene prevedere già nel progetto tutte le possibili implicazioni tra la modalità di telelavoro e la tutela della privacy, tenendo presente e lasciando possibilmente inalterato l'impianto organizzativo in tal senso esistente nella singola P.A.

#### *Dichiarazione congiunta sul telelavoro del 13.1.2004*

A rafforzare l'accordo quadro europeo sul telelavoro, il 13.1.2004 è stata firmata la "Dichiarazione congiunta sul telelavoro" fra CEMR-EP (Council of European Municipalities and Regions' Employers' Platform) ed EPSU (European Federation of Public Service and Union) con la quale si afferma l'impegno delle parti nell'incoraggiare l'uso e la diffusione del telelavoro nel settore del governo locale e regionale.

**Legge 16.6.1998, n. 191<sup>1</sup>**

**Modifiche ed integrazioni alle leggi 15.3.1997, n. 59, e 15.5.1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica  
Collegato alla legge di Bilancio dello Stato per l'anno 1998.**

Art. 4 (Telelavoro)

1. Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3.2.1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.

2. I dipendenti possono essere reintegrati, a richiesta, nella sede di lavoro originaria.

3. Con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23.8.1988, n. 400, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono disciplinate le modalità organizzative per l'attuazione del comma 1 del presente articolo, ivi comprese quelle per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa, e le eventuali abrogazioni di norme incompatibili. Le singole amministrazioni adeguano i propri ordinamenti ed adottano le misure organizzative volte al conseguimento degli obiettivi di cui al presente articolo.

4. Nella materia di cui al presente articolo le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano provvedono con proprie leggi.

5. La contrattazione collettiva, in relazione alle diverse tipologie del lavoro a distanza, adegua alle specifiche modalità della prestazione la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro dei dipendenti interessati.

1. Gazzetta Ufficiale del 20.6.1998, n.142 - Supplemento ordinario n. 110.

Forme sperimentali di telelavoro possono essere in ogni caso avviate dalle amministrazioni interessate, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, dandone comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica.

**D.p.r. 8.3.1999, n. 70<sup>2</sup>**

**Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della Legge 16.6.1998, n. 191.**

IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

VISTO l'art. 87, quinto comma, della Costituzione;

VISTO l'art. 4, comma 3, della legge 6.6.1998, n. 191, il quale prevede che, con regolamento da emanare ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23.8.1998, n. 400, su proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, sentita l'Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della stessa legge n. 191/1998, sono disciplinate le modalità organizzative per l'attuazione del comma 1 del medesimo articolo, ivi comprese quelle per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa e le eventuali abrogazioni di norme incompatibili;

VISTO il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30.10.1998, con il quale sono state conferite al Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri le funzioni di coordinamento delle attività, anche di carattere normativo, inerenti all'attuazione delle leggi 15.3.1997, n. 59, 15.5.1997, n. 127, e 16.6.1998, n. 191;

SENTITA l'Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione;

VISTO l'art. 17, comma 2, della legge 23.8.1988, n. 400;

UDITO il parere del Consiglio di Stato, espresso dalla sezione consultiva per gli atti normativi, nell'adunanza del 25.1.1999;

VISTA la deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 25 febbraio 1999;

Sulla proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri;

2. G. U. della Repubblica Italiana - Serie generale, n. 70 del 25.3.1999.



EMANA

il seguente regolamento

#### Art. 1 - Finalità

1. Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3.2.1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, così come previsto dall'articolo 4, comma 1, della legge 16.6.1998, n. 191, secondo le modalità organizzative disciplinate nel presente decreto.

2. Le singole amministrazioni adeguano i propri ordinamenti ed adottano le misure organizzative coerenti con le disposizioni di cui al presente decreto.

#### Art. 2 - Definizioni

1. Ai fini del presente decreto s'intende:

a) per "lavoro a distanza" l'attività di telelavoro svolta in conformità alle disposizioni del presente decreto;

b) per "telelavoro" la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3.2.1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce;

c) per "sede di lavoro" quella dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

#### Art. 3 - Progetti di telelavoro

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

2. Il ricorso a forme di telelavoro avviene sulla base di un progetto generale in cui sono indicati: gli obiettivi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione secondo principi di ergonomia cognitiva, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi e le modalità di realizza-

zione, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative ove necessarie, nonché i costi e i benefici, diretti e indiretti.

3. Nell'ambito del progetto di cui al comma precedente, le amministrazioni definiscono le modalità per razionalizzare e semplificare attività, procedimenti amministrativi e procedure informatiche, con l'obiettivo di migliorare l'organizzazione del lavoro, l'economicità e la qualità del servizio, considerando congiuntamente norme, organizzazione, tecnologie, risorse umane e finanziarie.

4. Il progetto definisce la tipologia, la durata, le metodologie didattiche, le risorse finanziarie degli interventi di formazione e di aggiornamento, anche al fine di sviluppare competenze atte ad assicurare capacità di evoluzione e di adattamento alle mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo.

5. Il progetto è approvato dal dirigente o dal responsabile dell'ufficio o servizio nel cui ambito si intendono avviare forme di telelavoro, d'intesa con il responsabile dei sistemi informativi, ove presente. Quando siano interessate più strutture, il progetto è approvato dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale o equiparato.

6. Il progetto può prevedere che il dirigente eserciti le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro.

7. Le amministrazioni pubbliche, mediante appositi accordi di programma, concordano forme di collaborazione volte alla comune utilizzazione di locali, infrastrutture e risorse.

8. Le forme di telelavoro di cui al presente decreto possono essere programmate, organizzate e gestite anche con soggetti terzi nel rispetto dei criteri generali di uniformità, garanzia e trasparenza.

9. Restano ferme le competenze affidate all'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione dal decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, e successive modificazioni.

#### Art. 4 – Assegnazione al telelavoro e reintegrazione nella sede originaria

1. L'amministrazione assegna il dipendente al telelavoro, sulla base di criteri previsti dalla contrattazione collettiva, che fra l'altro, consentano di valorizzare i benefici sociali e personali del telelavoro.

2. La prestazione di telelavoro può effettuarsi nel domicilio del dipendente a condizione che sia ivi disponibile un ambiente di lavoro di cui

l'amministrazione abbia preventivamente verificato la conformità alle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche.

3. Il dipendente addetto al telelavoro può richiedere per iscritto all'amministrazione di appartenenza di essere reintegrato nella sede di lavoro originaria non prima che sia trascorso un congruo periodo di tempo fissato dal progetto di cui all'articolo 3 del presente decreto.

#### Art. 5 – Postazione di telelavoro

1. La postazione di telelavoro è il sistema tecnologico costituito da un insieme di apparecchiature e di programmi informatici, che consente lo svolgimento di attività di telelavoro.

2. La postazione di telelavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì la manutenzione e la gestione di sistemi di supporto per il dipendente ed i relativi costi.

3. I collegamenti telematici necessari per l'effettuazione della prestazione di telelavoro debbono essere attivati a cura ed a spese dell'amministrazione interessata, sulla quale gravano altresì tutte le spese di gestione e di manutenzione.

4. Sulla base di una specifica analisi dei rischi, l'amministrazione garantisce adeguati livelli di sicurezza delle comunicazioni tra la postazione di telelavoro ed il proprio sistema informativo.

5. La postazione di telelavoro può essere utilizzata esclusivamente per le attività inerenti al rapporto di lavoro.

6. Nell'ambito del progetto di cui all'articolo 3 del presente decreto, le amministrazioni definiscono le modalità per assicurare adeguate comunicazioni con il contesto organizzativo nel quale il dipendente opera.

#### Art. 6 – Regole tecniche

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

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

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

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

1. La contrattazione collettiva, in relazione alle diverse forme di telelavoro, adegua alle specifiche modalità della prestazione la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro, garantendo in ogni caso un trattamento equivalente a quello dei dipendenti impiegati nella sede di lavoro e, in particolare, una adeguata tutela della salute e della sicurezza del lavoro.
2. La contrattazione collettiva definisce le modalità per l'accesso al domicilio del dipendente addetto al telelavoro dei soggetti aventi competenza in materia di salute, sicurezza e manutenzione.

#### Art. 9 – Norma finale

1. Le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3.2.1993, n. 29, applicano le norme legislative, regolamentari e contrattuali in modo tale da favorire la progettazione, l'introduzione, l'organizzazione e la gestione di forme di telelavoro come regolate dal presente decreto.

Il presente regolamento, munito del sigillo dello Stato, sarà inserito nella Raccolta ufficiale degli atti normativi della Repubblica italiana. È fatto obbligo a chiunque spetti di osservarlo e farlo osservare.

SCÀLFARO

D'ALEMA, Presidente del Consiglio dei Ministri

PIAZZA, Ministro per la funzione pubblica

BASSOLINO, Ministro del lavoro e della previdenza sociale

Visto, il Guardasigilli: DILIBERTO

**Accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, comma 3, della legge 16.6.1998, n. 191<sup>3</sup>.**

A seguito del parere favorevole espresso sull'ipotesi di accordo quadro sul telelavoro dal Coordinamento dei Comitati di settore in data 22.9.1999, vista la certificazione negativa dei costi espressa dalla Corte dei Conti in data 15.10.1999, visto il parere favorevole espresso in data 9.12.1999 dal Coordinamento dei Comitati di settore sull'adeguamento delle quantificazioni dei costi contrattuali alle osservazioni della Corte dei Conti, visto il referto della Corte dei Conti deliberato dalle Sezioni Riunite in data 19.1.2000, visto l'invito formulato all'ARAN nella seduta del 25.2.2000 dal Coordinamento dei Comitati di settore perché si proceda ad una rapida definizione dell'accordo collettivo sul telelavoro, il giorno 23.3.2000 alle ore 16 le parti sottoscrivono l'allegato accordo sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, comma 3, della legge 16.6.1998, n. 191.

Per l'ARAN:

nella persona del Presidente prof. Carlo Dell'Aringa: (firma)

per i rappresentanti delle seguenti Confederazioni sindacali:

CGIL (firma)

CISL (firma)

UIL (firma)

CONFSAL (firma)

CISAL (firma)

CONFEDIR

RDB\CUB

CIDA (firma)

UGL

COSMED (firma)

Art. 1 – Ambito di applicazione e durata

1. Il presente accordo quadro si applica al personale dipendente delle pubbliche amministrazioni di cui all' articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3.2.1993, n. 29.

3. Gazzetta Ufficiale n. 94 del 21.4.2000 - Serie generale (<http://contratti.aranagenzia.it>).

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

#### Art. 2 – Finalità e obiettivi del telelavoro

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

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

#### Art. 3 – Relazioni sindacali

1. Le relazioni sindacali si svolgono secondo criteri di responsabilità, correttezza, trasparenza e tempestività; gli istituti di partecipazione sindacale debbono essere attivati e conclusi in tempi strettamente congrui rispetto all'avvio e all'attuazione dei progetti.

2. Le Amministrazioni consultano preventivamente le OO.SS. sui contenuti dei progetti di cui all' art. 3 del d.p.r. 8.3.1999, n. 70.

3. A livello di Amministrazione, la concertazione ha per oggetto le modalità di realizzazione dei progetti e l'ambito delle professionalità impiegate mediante il telelavoro.

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

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

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

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

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

#### Art. 4 – Assegnazione ai progetti di telelavoro

1. Nell'ambito dei progetti di telelavoro di cui all' art. 3 del d.p.r. 8.3.1999, n. 70, l'Amministrazione procederà con le modalità previste dall' art. 4 dello stesso d.p.r. n. 70 all'assegnazione a posizioni di telelavoro dei lavoratori che si siano dichiarati disponibili a ricoprire dette posizioni, alle condizioni previste dal progetto, con priorità per coloro che già svolgano le relative mansioni o abbiano esperienza lavorativa in mansioni analoghe a quelle richieste, tale da consentire di operare in autonomia nelle attività di competenza.

2. In caso di richieste superiori al numero delle posizioni l'Amministrazione utilizzerà i seguenti criteri di scelta:

- a) situazioni di disabilità psico-fisiche tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro;
- b) esigenze di cura di figli minori di 8 anni; esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi, debitamente certificate;
- c) maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede.

3. L'assegnazione a progetti di telelavoro deve consentire al lavoratore pari opportunità, quanto a possibilità di carriera, di partecipazione a iniziative formative e di socializzazione rispetto ai lavoratori che operano in sede.

4. L'assegnazione a progetti di telelavoro non muta la natura del rapporto di lavoro in atto; tale assegnazione è revocabile a richiesta del lavoratore, quando sia trascorso il periodo di tempo indicato nel progetto e nel rispetto di ulteriori condizioni eventualmente previste nello stesso progetto (ad es.: che vi sia un sostituto), o d'ufficio da parte dell'amministrazione. In tale

ultimo caso, la riassegnazione alla sede di lavoro originaria deve avvenire con modalità e in tempi compatibili con le esigenze del lavoratore, e comunque entro 10 giorni dalla richiesta, elevati a 20 giorni nel caso di cui al comma 2, lettera b), oppure nel termine previsto dal progetto.

5. In conformità all' articolo 3, comma 6, del citato d.p.r. n. 70, il dirigente, sulla base di quanto previsto dal progetto, può esercitare le sue funzioni svolgendo parte della propria attività in telelavoro.

#### Art. 5 – Postazione di lavoro e adempimenti dell'Amministrazione

1. Il telelavoro si realizza secondo le modalità previste dal progetto, quali lavoro a domicilio, lavoro mobile, decentrato in centri - satellite, servizi in rete o altre forme flessibili anche miste, ivi comprese quelle in alternanza, comunque in luogo idoneo, dove sia tecnicamente possibile la prestazione "a distanza", diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

2. Le spese per l'installazione e la manutenzione della postazione di telelavoro, che può essere utilizzata esclusivamente per le attività attinenti al rapporto di lavoro, sono a carico dell'amministrazione; sono, del pari, a carico dell'amministrazione le spese relative al mantenimento dei livelli di sicurezza. Le attrezzature informatiche, comunicative e strumentali, necessarie per lo svolgimento del telelavoro, vengono concesse in comodato gratuito al lavoratore per la durata del progetto. La contrattazione di comparto prevederà forme di copertura assicurativa delle attrezzature in dotazione e del loro uso.

3. Fermo restando che nessun dispositivo di controllo può essere attivato all'insaputa dei lavoratori, l'amministrazione è tenuta ad informare il lavoratore circa le modalità attraverso le quali avviene la valutazione del lavoro prestato. I dati raccolti per la valutazione della prestazione del lavoratore nel rispetto di tali modalità possono essere utilizzati ai fini dell'esercizio dei poteri datoriali.

4. Ciascun progetto prevederà la possibilità che siano disposti, con frequenza media da definirsi eventualmente nella contrattazione di comparto, rientri periodici del lavoratore presso la sede di lavoro.

5. L'amministrazione deve garantire che la prestazione di telelavoro si svolga in piena conformità con le normative vigenti in materia di ambiente, sicurezza e salute dei lavoratori. L'amministrazione è tenuta a fornire al lavoratore la formazione necessaria perché la prestazione di lavoro sia effet-



tuata in condizioni di sicurezza per sé e per le persone che eventualmente vivono negli ambienti prossimi al suo spazio lavorativo.

6. Le amministrazioni, nell'ambito delle attività formative dedicate ai lavoratori, prevedono l'effettuazione di iniziative di formazione generale e specifica tendente a garantire un adeguato livello di professionalità e socializzazione per gli addetti al telelavoro. Specifiche iniziative formative saranno rivolte, altresì, ai dirigenti degli uffici e dei servizi nel cui ambito si svolgono attività di telelavoro.

7. Debbono essere assicurate forme di comunicazione tempestiva – ivi compreso l'utilizzo dell'e-mail – per rendere partecipe il lavoratore delle informazioni di carattere amministrativo più direttamente connesse con le sue legittime aspettative, come indicato nell' articolo 2, lettera b).

#### Art. 6 – Diritti ed obblighi del lavoratore

1. Avendo riguardo agli obiettivi ed alle modalità attuative del progetto, allo scopo anche di valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa, la prestazione del telelavoro è orientata a modelli innovativi di distribuzione dell'orario di lavoro, ferma restando la stessa quantità oraria globale prevista per il personale che presta la sua attività nella sede e secondo i criteri generali definiti ai sensi dell'articolo 3, comma 5, lettera b).

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

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

3. Al lavoratore, la cui postazione di lavoro è ubicata presso la sua abitazione, dovrà essere corrisposta una somma, che potrà per alcune spese esse-

re anche forfettaria, a titolo di rimborso delle spese connesse ai consumi energetici e telefonici, nonché delle eventuali altre spese connesse all'effettuazione della prestazione.

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

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

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

5. È garantito l'esercizio dei diritti sindacali.

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

#### Art. 7 – Osservatorio sul telelavoro

1. In considerazione della sperimentabilità del telelavoro, sarà istituito presso l'A.Ra.N., per il primo biennio di attuazione, un Osservatorio formato da un componente per ciascuna delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente accordo e da tre componenti nominati dall'A.Ra.N.. Tale Osservatorio, avvalendosi eventualmente dell'apporto di esperti, nonché dei Comitati pari opportunità, ove costituiti, dovrà, durante il biennio, raccogliere dati e informazioni circa l'andamento delle esperienze in corso, il loro impatto sul funzionamento dell'amministrazione e sull'organizzazione di vita dei lavoratori. Al termine del biennio l'Osservatorio redigerà un rapporto, che sarà reso pubblico, ed orienterà le parti per introdurre eventuali modificazioni e/o adattamenti nella contrattazione collettiva.

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

**Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, Integrativo del CCNL del personale del comparto Sanità 7.4.1999, sottoscritto il 20.9.2001**

omissis...

**CAPO III - Discipline sperimentali**

**Art. 36 – Disciplina sperimentale del telelavoro**

1. Il telelavoro determina una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, realizzabile con l'ausilio di specifici strumenti telematici, nelle forme seguenti:

- a. telelavoro domiciliare, che comporta la prestazione dell'attività lavorativa dal domicilio del dipendente;
- b. altre forme del lavoro a distanza come il lavoro decentrato da centri satelliti, i servizi di rete e altre forme flessibili anche miste, ivi comprese quelle in alternanza, che comportano la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

2. Le aziende, consultano preventivamente i soggetti sindacali di cui all'art. 9, comma 2 CCNL 7.4.1999, sui contenuti dei progetti per la sperimentazione del telelavoro previsti dall'art. 3 del d.p.r. 8.3.1999, n. 70 nei limiti e con le modalità stabilite dall'art. 3 del CCNQ sottoscritto il 23.3.2000, al fine di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane.

3. La postazione di lavoro deve essere messa a disposizione, installata e collaudata a cura e a spese dell'azienda, sulla quale gravano i costi di manutenzione e di gestione dei sistemi di supporto per i lavoratori. Nel caso di telelavoro a domicilio, può essere installata una linea telefonica dedicata presso l'abitazione del lavoratore con oneri di impianto e di esercizio a carico delle aziende, espressamente preventivati nel progetto di telelavoro. Lo stesso progetto prevede l'entità dei rimborsi, anche in forma forfetaria, delle spese sostenute dal lavoratore per consumi energetici e telefonici.

4. I partecipanti ai progetti sperimentali di telelavoro sono individuati secondo le previsioni di cui all'art. 4 del CCNQ del 23.3.2000.

5. Le aziende definiscono, in relazione alle caratteristiche dei progetti da realizzare, di intesa con i dipendenti interessati, la frequenza dei rientri nel-

la sede di lavoro originaria, che non può essere inferiore ad un giorno per settimana, nell'ambito dei criteri definiti ai sensi del comma 2.

6. L'orario di lavoro, a tempo pieno o nelle diverse forme del tempo parziale, viene distribuito nell'arco della giornata a discrezione del dipendente in relazione all'attività da svolgere, fermo restando che in ogni giornata di lavoro il dipendente deve essere a disposizione per comunicazioni di servizio in due periodi di un'ora ciascuno concordati con l'azienda nell'ambito dell'orario di servizio; per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale orizzontale, il periodo è unico con durata di un'ora. Per effetto della autonoma distribuzione del tempo di lavoro, non sono configurabili prestazioni supplementari, straordinarie notturne o festive né permessi brevi ed altri istituti che comportano riduzioni di orario.

7. Ai fini della richiesta di temporaneo rientro del lavoratore presso la sede di lavoro, di cui all'art. 6 comma 1, ultimo periodo dell'accordo quadro del 23.3.2000, per "fermo prolungato per cause strutturali", si intende una interruzione del circuito telematico che non sia prevedibilmente ripristinabile entro la stessa giornata lavorativa.

8. L'azienda definisce in sede di contrattazione integrativa, le iniziative di formazione che assumono carattere di specificità e di attualità nell'ambito di quelle espressamente indicate dall'art. 5, commi 5 e 6 dell'accordo quadro del 23.3.2000; utilizza, a tal fine, le risorse destinate al progetto di telelavoro.

9. Nel caso di rientro definitivo nella sede ordinaria di lavoro e qualora siano intervenuti mutamenti organizzativi, le aziende attivano opportune iniziative di aggiornamento professionale dei lavoratori interessati per facilitarne il reinserimento.

10. Il lavoratore ha il dovere di riservatezza su tutte le informazioni delle quali venga in possesso per il lavoro assegnatogli e di quelle derivanti dall'utilizzo delle apparecchiature, dei programmi e dei dati in essi contenuti. In nessun caso il lavoratore può eseguire lavori per conto proprio o per terzi utilizzando le attrezzature assegnategli senza previa autorizzazione dell'azienda.

11. Le aziende, nell'ambito delle risorse destinate al finanziamento della sperimentazione del telelavoro, stipulano polizze assicurative per la copertura dei seguenti rischi:

- danni alle attrezzature telematiche in dotazione del lavoratore, con esclusione di quelli derivanti da dolo o colpa grave;

- danni a cose o persone, compresi i familiari del lavoratore, derivanti dall'uso delle stesse attrezzature;
- copertura assicurativa INAIL.

12. La verifica delle condizioni di lavoro e dell'idoneità dell'ambiente di lavoro avviene all'inizio dell'attività e periodicamente ogni sei mesi, concordando preventivamente con l'interessato i tempi e le modalità di accesso presso il domicilio. Copia del documento di valutazione del rischio, ai sensi dell'art. 4, comma 2, d.lgs. 626/1994, è inviata ad ogni dipendente per la parte che lo riguarda, nonché al rappresentante della sicurezza.

13. La contrattazione integrativa definisce il trattamento accessorio compatibile con la specialità della prestazione nell'ambito delle finalità indicate nell'art. 38 del CCNL del 7.4.1999. Le relative risorse sono ricomprese nel finanziamento complessivo del progetto.

14. È garantito al lavoratore l'esercizio dei diritti sindacali e la partecipazione alle assemblee. In particolare, ai fini della sua partecipazione all'attività sindacale, il lavoratore è informato anche attraverso i mezzi informatici a disposizione.

15. È istituito, presso l'ARAN, un osservatorio nazionale a composizione paritetica con la partecipazione di rappresentanti del Comitato di settore e delle organizzazioni sindacali firmatarie del presente CCNL che, con riunioni almeno annuali, verifica l'utilizzo dell'istituto nel comparto e gli eventuali problemi.

16. Per tutto quanto non previsto dal presente articolo si rinvia al CCNQ sottoscritto in data 23.3.2000 e al d.p.r. 70/1999.

### **Accordo-Quadro Europeo sul telelavoro - stipulato a Bruxelles il 16.7.2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP<sup>1</sup>**

#### **1. Considerazioni generali**

Nel quadro della strategia europea per l'occupazione, il Consiglio Europeo ha invitato le parti sociali a procedere alla negoziazione di accordi diretti a modernizzare l'organizzazione del lavoro, includendo intese riguardanti la flessibilità sul lavoro, finalizzati alla produttività e competitività

1. Traduzione italiana concordata tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil il 20.1.2004.

delle imprese sul mercato ed a garantire il necessario equilibrio tra flessibilità e sicurezza.

La Commissione delle Comunità Europee ha invitato le parti sociali, nell'ambito della seconda fase della consultazione relativa alla modernizzazione ed al miglioramento dei rapporti di lavoro, ad avviare negoziati in tema di telelavoro. Il 20.9.2001, la CES (unitamente al comitato di collegamento EUROCADRES/CEC), l'UNICE/UEAPME ed il CEEP hanno annunciato di voler dare avvio a negoziati diretti al raggiungimento di un accordo alla cui attuazione negli Stati Membri nonché negli Stati appartenenti allo Spazio Economico Europeo, provvederanno i membri aderenti alle parti firmatarie. Con tali negoziati, le parti firmatarie si augurano di poter contribuire alla preparazione della transizione verso una società ed un'economia basate sulla conoscenza, conformemente a quanto deciso nel Consiglio Europeo di Lisbona.

Il telelavoro ricomprende una gamma di situazioni e di prassi ampia ed in rapida espansione. Per tale motivo le parti sociali hanno individuato una definizione del telelavoro che consente di abbracciarne diverse forme svolte con regolarità.

Le parti sociali vedono nel telelavoro, al tempo stesso, un mezzo per le imprese e gli enti pubblici di servizi che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro ed un mezzo per i lavoratori che permette di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati. Se l'Europa intende sfruttare al meglio le possibilità insite nella società dell'informazione, deve incoraggiare tale nuova forma di organizzazione del lavoro in modo tale da coniugare flessibilità e sicurezza, migliorando la qualità dei lavori ed offrendo alle persone disabili più ampie opportunità sul mercato del lavoro.

Detto accordo, realizzato su base volontaria, mira a stabilire un quadro generale a livello europeo al quale i membri aderenti alle parti firmatarie daranno attuazione conformemente alle prassi e procedure nazionali proprie delle parti sociali. Le parti firmatarie invitano inoltre le organizzazioni dei paesi candidati loro aderenti ad attuare il presente accordo.

L'attuazione del presente accordo non deve costituire valido motivo per ridurre il livello generale di tutela garantito ai lavoratori dal campo di applicazione dell'accordo medesimo. Nel procedere alla sua attuazione i membri aderenti alle parti firmatarie, eviteranno di porre inutili oneri a carico delle piccole e medie imprese.

Il presente accordo non pregiudica il diritto delle parti sociali di concludere, a livello appropriato, incluso quello europeo, accordi che adeguino e/o integrino questo accordo, al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate.

## 2. Definizione e campo di applicazione

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

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

## 3. Carattere volontario

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

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

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

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

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

lavoro, né di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro del lavoratore medesimo.

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

#### 4. Condizioni di lavoro

Per quanto attiene alle condizioni di lavoro, il telelavoratore fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dai contratti collettivi applicabili, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa. Tuttavia, al fine di tener conto delle peculiari caratteristiche del telelavoro, si potrà far ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

#### 5. Protezione dei dati

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

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

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

Il datore di lavoro provvede ad informare il lavoratore, in particolare, in merito:

- ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici, quali internet;
- alle sanzioni applicabili in caso di violazione.

#### 6. Diritto alla riservatezza

Il datore di lavoro rispetta il diritto alla riservatezza del telelavoratore.

L'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.



## 7. Strumenti di lavoro

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

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

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

Il datore di lavoro fornisce il telelavoratore dei supporti tecnici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa.

Il datore di lavoro, in conformità di quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ex paragrafo 1 del presente punto 7, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore.

In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti.

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

## 8. Salute e sicurezza

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

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

Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene

svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso.

Il telelavoratore può chiedere ispezioni.

#### 9. Organizzazione del lavoro

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

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

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

#### 10. Formazione

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

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

#### 11. Diritti collettivi

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

Si applicano le stesse condizioni di partecipazione e di eleggibilità alle elezioni per le istanze rappresentative dei lavoratori dove queste sono previste.

I telelavoratori sono inclusi nel calcolo per determinare le soglie per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori conformemente alla legislazione europea e nazionale, così come ai contratti collettivi e prassi.

L'unità produttiva alla quale il telelavoratore sarà assegnato al fine di esercitare i suoi diritti collettivi, è precisato fin dall'inizio.

I rappresentanti dei lavoratori sono informati e consultati in merito all'introduzione del telelavoro conformemente alla legislazione nazionale ed europea, dei contratti collettivi e delle prassi.

## 12. Attuazione e successiva verifica

I membri dell'UNICE/UEAPME, CEEP e ETUC (unitamente al comitato di collegamento EUROCADRES/CEC) provvederanno ad attuare, nell'ambito dell'art. 139 del Trattato, il presente accordo-quadro europeo, conformemente alle procedure e prassi proprie delle parti sociali vigenti negli Stati membri.

Tale attuazione avrà luogo entro il termine di tre anni a decorrere dalla sottoscrizione del presente accordo.

Le organizzazioni aderenti riferiranno in merito all'attuazione del presente accordo ad un gruppo ad hoc costituito dalle parti firmatarie sotto la responsabilità del comitato per il dialogo sociale. Tale gruppo ad hoc provvederà alla stesura di una relazione congiunta in ordine alle misure di attuazione adottate. Detta relazione verrà redatta entro il quarto anno successivo alla data di conclusione del presente accordo.

In caso di controversie riguardanti il contenuto del presente accordo, le organizzazioni aderenti potranno rivolgersi congiuntamente o separatamente alle parti firmatarie.

Decorsi cinque anni dalla sottoscrizione del presente accordo le parti firmatarie procederanno alla sua revisione previa richiesta di una di esse.

**Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sul telelavoro concluso il 16.7.2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES<sup>4</sup>**

Addì, 9 giugno 2004

Tra

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

e

CGIL, CISL, UIL

- visto l'accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato a Bruxelles il 16.7.2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES e realizzato su base volontaria a seguito dell'invito rivolto alle parti sociali dalla Commissione delle Comunità europee – nell'ambito della seconda fase della consultazione relativa alla modernizzazione ed al miglioramento dei rapporti di lavoro – ad avviare negoziati in tema di telelavoro;
- vista la dichiarazione attraverso la quale le parti stipulanti l'accordo-quadro europeo sul telelavoro hanno annunciato che all'attuazione di tale accordo negli Stati Membri, negli Stati appartenenti allo Spazio Economico Europeo nonché nei Paesi candidati, provvederanno le organizzazioni aderenti alle parti firmatarie conformemente alle prassi e alle procedure nazionali proprie delle parti sociali;
- considerato che le parti in epigrafe ritengono che il telelavoro costituisce per le imprese una modalità di svolgimento della prestazione che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro e per i lavoratori una modalità di svolgimento della prestazione che permette di conciliare l'attività lavora-

4. Pubblicato sul sito del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro: [http://www.cnel.it/archivio/contratti\\_lavoro/accint.asp](http://www.cnel.it/archivio/contratti_lavoro/accint.asp).

tiva con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati;

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

le parti in epigrafe riconoscono che

1. il presente accordo interconfederale costituisce attuazione, ex art. 139, paragrafo 2, del Trattato che istituisce la Comunità europea, dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES di cui si allega il testo nella traduzione in lingua italiana così come concordata fra le parti in epigrafe;
2. il telelavoro ricomprende una gamma di situazioni e di prassi ampia ed in rapida espansione. Per tale motivo le parti hanno individuato nell'accordo una definizione del telelavoro che consente di considerare diverse forme di telelavoro svolte con regolarità;
3. l'accordo, realizzato su base volontaria, mira a stabilire un quadro generale a livello nazionale al quale le organizzazioni aderenti alle parti in epigrafe daranno applicazione conformemente alle prassi e procedure usuali proprie delle stesse parti sociali;
4. l'applicazione dell'accordo non deve costituire valido motivo per ridurre il livello generale di tutela garantito ai lavoratori dal campo di applicazione dell'accordo medesimo. Peraltro, nel procedere alla sua applicazione si eviterà di porre inutili oneri a carico delle piccole e medie imprese.

Tutto ciò premesso, le parti in epigrafe concordano:

#### Art. 1 - Definizione e campo di applicazione

1. Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che po-

trebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.

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

#### Art. 2 – Carattere volontario

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

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

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

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

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

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

#### Art. 3 – Condizioni di lavoro

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

#### Art. 4 – Protezione dei dati

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

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

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

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

#### Art. 5 – Diritto alla riservatezza

1. Il datore di lavoro rispetta il diritto alla riservatezza del telelavoratore.

2. L'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto del d.lgs. 19 settembre 1994, n. 626 di recepimento della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.

#### Art. 6 – Strumenti di lavoro

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

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

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

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

5. Il datore di lavoro, in conformità a quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ai sensi del comma 1 del presente articolo, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore.

6. In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti.

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

#### Art. 7 – Salute e sicurezza

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

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

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

4. Il telelavoratore può chiedere ispezioni.

#### Art. 8 – Organizzazione del lavoro

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



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

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

#### Art. 9 – Formazione

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

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

#### Art. 10 – Diritti collettivi

1. I telelavoratori hanno gli stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda. Non deve essere ostacolata la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori.
2. Si applicano le stesse condizioni di partecipazione e di eleggibilità alle elezioni per le istanze rappresentative dei lavoratori dove queste sono previste.
3. I telelavoratori sono inclusi nel calcolo per determinare le soglie per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori conformemente alla legislazione ed ai contratti collettivi.
4. L'unità produttiva alla quale il telelavoratore sarà assegnato al fine di esercitare i suoi diritti collettivi, è precisata fin dall'inizio.
5. I rappresentanti dei lavoratori sono informati e consultati in merito all'introduzione del telelavoro conformemente alla legislazione nazionale, alle direttive europee come recepite ed ai contratti collettivi.

#### Art. 11 – Contrattazione collettiva

1. Al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate ad adottare il telelavoro, le stesse possono concludere, al livello competente, accordi che adeguino e/o integrino i principi ed i criteri definiti con il presente accordo interconfederale. Sono fatti salvi gli accordi collettivi già conclusi in materia.

2. La contrattazione collettiva, o in assenza il contratto individuale redatto con il lavoratore, deve prevedere, ai sensi dell'art. 2, comma 6, la reversibilità della decisione di passare al telelavoro con indicazione delle relative modalità.

3. Al fine di tener conto delle peculiari caratteristiche del telelavoro, si potrà far ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

#### Art. 12 – Applicazione e verifica dell'accordo

1. In caso di controversie relative all'interpretazione ed all'applicazione del presente accordo interconfederale le parti interessate potranno rivolgersi congiuntamente o separatamente alle parti firmatarie richiamate in epigrafe.

2. Ai fini della relazione da rendere ad UNICE/UEAPME, CEEP e CES circa l'attuazione in sede nazionale dell'accordo-quadro europeo ed alla sua eventuale revisione prevista per il luglio 2007, le articolazioni territoriali/categoriali aderenti alle Confederazioni di rappresentanza delle imprese così come le Federazioni nazionali e territoriali aderenti a CGIL, CISL, UIL, provvederanno a comunicare con periodicità annuale alle parti in epigrafe, la conclusione di accordi e contratti collettivi in materia di telelavoro ed ogni utile informazione circa l'andamento di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

CONFINDUSTRIA, CONFARTIGIANATO, CONFESERCENTI, CNA, CONFAPI, CONFSERVIZI, ABI, AGCI, ANIA, APLA, CASARTIGIANI, CIA, CLAAI, COLDIRETTI, CONFAGRICOLTURA, CONFCOOPERATIVE, CONFCOMMERCIO, CONFETRA, CONFINTERIM, LEGACOOOPERATIVE, UNCI  
CGIL, CISL, UIL.



## ***Bibliografia e linkografia sul telelavoro***

- AA.VV., *Comunicare in rete. I linguaggi e le regole*, “Quaderni di sociologia”, Rosenberg & Sellier, n. 13, 1997
- AA.VV., *Speciale telelavoro*, “NT - Notiziario del Lavoro”, (rivista della Telecom Italia), n. 81, novembre 1996
- AA.VV., *Lavoro. Telematica.Progresso* [numero speciale della rivista “Telema” dedicata al telelavoro], Telema, n. 2, autunno 1995
- AA.VV., *Il telelavoro nelle banche e nelle assicurazioni. Profili tecnici, organizzativi e lavoristici* [Atti del seminario tenuto a Milano il 15/3/95], Assicredito, Roma, 1995
- AA.VV., *Telelavoro, teletutela*, Meta Edizioni, 1996
- AA.VV., *Sperimentando oggi il lavoro di domani*, Comune di Roma-ECTF Italia, 1997
- AA.VV., *Il telelavoro*, in: “Lavoro Informazione”, n. 1/2000
- AA.VV., *Il lavoro flessibile: part-time, telelavoro, lavoro interinale, rapporti a tempo determinato, incarichi fiduciari: altri strumenti flessibili di lavoro e di organizzazione: problemi e casi pratici*, Giuffrè, Milano, 2002
- AA.VV., *Telelavoro: i miti e le prospettive concrete per l'Italia*, CEIIL-O'GROUP, FrancoAngeli, Milano, 1989
- AA.VV., *L'Europa e la società dell'informazione globale*, Raccomandazioni al Consiglio Europeo, Bruxelles, 1994
- AA.VV., *Il telelavoro nell'ENPACL*, TeleConsul, S3 Acta, 1997
- AA.VV., *Telelavoro e pubblica amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, 1999
- AA.VV., “Notiziario del Lavoro – Rivista di Organizzazione e cultura d'impresa”, n. 75, aprile 1996
- AA.VV., *Il telelavoro in Italia occasione di sviluppo a sostegno delle aree rurali e del lavoro femminile*, Agrilavoro, 1999
- Ader M., *La gestione collettiva dell'informazione: Ged, Workflow e Groupware al servizio dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1997
- Arcari A.M., *Telelavoro, approcci e scelte metodologiche: i processi di valutazione economica delle scelte di delocalizzazione del lavoro*, Seminario SDA – Bocconi, 23-25 marzo 1999

- Azzone G., Bertelè U., *Valutare l'innovazione*, EtASLibri, Milano, 1998
- Bangerman M., *Recommendation to the European Council – Europe and the global information society*, Bruxelles, 1994
- Barusso E., *Selezione e carriera del personale: procedure, requisiti, progressione interna, area quadri, contratti a tempo determinato, telelavoro, lavoro interinale, formazione e lavoro*, Giuffrè, Milano, 2002
- Bassi A., Masotti G., Sbordone F. (a cura di), *Tempi di vita e tempi di lavoro: donne e impresa sociale nel nuovo welfare*, FrancoAngeli, Milano, 2000
- Bertin I., Denbigh A., *The teleworking handbook. New ways of working in the information society*, TCA, Kenilworth, 1996
- Bezzi, *Il lavoro flessibile: part-time, telelavoro, lavoro interinale, rapporti a tempo determinato, incarichi fiduciari: altri strumenti flessibili di lavoro e di organizzazione: problemi e casi pratici*, Giuffrè, Milano, 2002
- Bianco M.L., *Sentieri di innovazione organizzativa: come è stato progettato un esperimento di telelavoro*, "Rassegna Italiana di Sociologia", n. 1, 1990
- Bielli P., Camussone P.F. (a cura di), *Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda: sistemi informativi d'azienda*, Edizioni CUSL, Milano, 1997
- Blalock H.M., *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969
- Boitano A., *Guida al telelavoro mobile*, Mondadori Informatica, Milano, 1996
- Bonora S., Curti A., Prederi P., *(Il) telelavoro: futuro dei giovani e delle imprese*, La Mandragora, Imola, 1997
- Borgna P., Ceri P., Failla A., *Telelavoro in movimento*, EtASLibri, 1996
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 1996
- Box G., Jenkins G.M., *Time series analysis*, Holdan-Day, 1970
- Bracchi G., Campo dall'Orto S., *Progettare il telelavoro. Manuale per l'utilizzo*, FrancoAngeli, Milano, 1997
- Burch J.G., *Cost and management accounting: a modern approach*, West Educational Publishing, 1994
- Buzzoni F., Di Nicola P., (Ifoa), *telelavoro, telecentri, teledidattica*, Reggio Emilia, 1999
- Calmieri E. (a cura di), *Documento informatico e firma digitale: aspetti penali*, Giappichelli, Torino, 2001
- Campo Dall'Orto S., Gori M., *Conoscere il telelavoro: caratteristiche, esperienze, guida all'utilizzo*, FrancoAngeli, Milano, 2000
- Campo Dall'Orto S., Gori M., *Opportunità del telelavoro per l'industria, i servizi e la Pubblica Amministrazione: la situazione italiana*, Atti del Convegno "telelavoro: le ricadute sociali delle reti di Tlc", Milano, 1996
- Campo Dall'Orto S., Gori M., *Lo sviluppo del telelavoro in Italia: la prospettiva dei telecentri*, Atti del Convegno BIC Alto Adige "Teleservizio – nuove forme di lavoro", Bolzano, 1998
- Campo Dall'Orto S., Gori M., *Telelavoro e aree urbane*, Sistemi & impresa, 1997

- Campo Dall'Orto S., Gori M., *Il telelavoro in Italia: un'opportunità da non perdere*, "Sistema previdenza", n. 181, 1998
- Camussone P.F., Biffi A., *I nuovi lavoratori: nuove tecnologie e occupazione in Italia*, SDA Bocconi-SMAU, Edipi, Milano, 1998
- Cascello M., Esposito F., Mattaccini C., Rapini G., *Videoterminali e sicurezza*, Milano, 1999
- Cassano G., Lopatriello S., *Il telelavoro aspetti giuridici e sociologici*, Simone, Napoli, 1999
- Cavallini A., *Guida al telelavoro*, Jackson Libri, Bresso, 1997
- Chieco P., *telelavoro e statuto dei lavoratori*, "Lavoro informazione", 1999
- Chiesi A., *Organizzazione flessibili e desincronizzazione del tempo sociale*, "Sviluppo e Organizzazione", novembre-dicembre 1990
- Ciacia C., Di Nicola P., *Manuale sulle best practice del telelavoro*, Officina di NEXT, Roma, 2001
- Ciacia C., Di Nicola P., *Il telelavoro. Aspetti organizzativi e psicologici*, Ceil, 1995
- Ciborra C., *Lavorare assieme*, EtASLibri, 1996
- Comer D.E., *The Internet Book*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995
- Commissione Europea, *Rapporto sul telelavoro in Europa*, Telework 98, Editwork, 1998
- Commissione Europea, *Vivere e Lavorare nella società dell'informazione: priorità alla dimensione umana*, Libro Verde, Bruxelles, 1996
- Commuter Challenge, *Work Options Costs and Benefit. An Analysis for Informed Decisions about Compressed Workweeks and Telework*, 1999
- Comune di Roma, *Sperimentando oggi il lavoro di domani – I risultati del progetto Roma Tra.De.*, ECTF Italia, 1997
- Comune di Roma, *Roma Nexus e il telelavoro*, STET 1996
- Cornacchia M., *Le reti di telecomunicazione*, in Scarpitti G., Zingarelli D. (a cura di), *Il telelavoro. Teorie e applicazioni*, Milano, 1999
- Curti A., *Opportunità telelavoro*, EFFE - Fabrizio Fabbri Editore, Perugia, 1999
- Curti A., Di Nicola P., Russo P., *Telelavoro. Tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998
- Davidow W.H., Malone M.S., *L'azienda virtuale*, Sperling&Kupfer, Milano, 1992
- D'Antona M., *Intervento in nuove forme di lavoro tra subordinazione, coordinazione e autonomia*, Cacucci, Bari, 1997
- De Luca Tamajo R., Imperiali D'Addilitto R., Pisani C., Romei R., *Nuove tecnologie e tutela della riservatezza dei lavoratori*, Giuffrè, Milano, 1988
- Denbigh A., *More business set to benefit from state aid*, "Teleworker", march 1994
- De Michelis G., *Computer Supported Cooperative Work: Computer between Users and Social Complexit*", Organizational Learning and Technological Change, Springer Verlag, 1993
- Di Nicola P., *Il nuovo manuale del telelavoro - Nuovi modi di lavorare nella Società dell'Informazione*, Edizioni SEAM, Roma, 1999
- Di Nicola P., *Telelavoro. Lo stato dell'arte e le prospettive*, "Nuova rassegna sindacale", n. 42, 1995

- Di Martino V., *Dal telelavoro al posto di lavoro flessibile*, "Industria e Sindacato", n. 2, febbraio 1995
- Di Martino V., *Il telelavoro: la dimensione internazionale*, "Personale e Lavoro", n. 352, 1992
- Empirica, *Progetto ECaTT. Benchmarking Progress on Electronic commerci and new Methods of Work*, Bonn, 1999
- Empirica, *TELDET: Final Report of the TELDET Project (T1016)*, Bonn, 1995
- European Commission DG-XIII-B, *Status on European telework*, 1997
- European Commission DG-XIII-B, *Status on European telework*, 1998
- European Commission DG-XIII-B, *Status on European telework*, 1999
- Ettighoffer D., *L'impresa virtuale*, Muzzio, 1993
- Faccini L., *Cercare il lavoro in internet*, FrancoAngeli, Milano 1998
- Farneti G., Silvi R. (a cura di), *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende*, Giappichelli Editore, Torino, 1997
- Felici M.L., *Telelavoro oggi*, Edizioni EPC, 1997
- Fondazione Ugo Bordoni, *Sperimentando oggi il lavoro di domani*, Comune di Roma - ECTF, Roma 1997
- Fortunati L., *Telecomunicando in Europa*, FrancoAngeli, Milano, 1998
- Gaeta L., *Lavoro a distanza e subordinazione*, Esi, Napoli, 1993
- Gaeta L., *Il regolamento sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, in "Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni", 1999
- Gaeta L., Loffredo A. (a cura di), *I nuovi scenari della prestazione di lavoro*, Esi, Napoli, 1999
- Gaeta L., Manacorda P., Rizzo R., *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995
- Gaeta L., Pascucci P., *Telelavoro e Diritto*, Giappichelli Editore, Torino, 1998
- Gaeta L., Pascucci P., Poti U., *Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 1999
- Gilmore Research Group for Commuter Challenge, *Work Alternatives: Telework and Alternative Schedules*, 1997
- Giugni G., *È necessario subito un altro (tele)statuto*, "Telèma", n. 2, 1995
- Giuliano G., Hwang K., Wacks M., *Employee trip reduction in southern California: first year results*, "Transportation Research", vol. 27a, n. 2, 1993
- Gordon G.E., Kelly M.M., *Telecommuting: How to make it work for you and your company*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986
- Gori M., *La Pubblica Amministrazione scopre il telelavoro*, "Media Duemila", giugno 1999
- Grasso B., *Il telelavoro. Lavoreremo tutti a casa?*, Edizioni Dal Sud, Bari, 1986
- Grasso B., *Il telelavoro*, Edizioni Dal Sud, Bari, 1986
- Gray M., Hodson N., Gordon G., *Teleworkin Explained*, Wiley&Sons, Chichester, 1993
- Harman H., *Modern Factor Analysis*, University of Chicago Press, 1976
- Hay D.A., Morris D.J., *Economia Industriale*, 1984
- Henny E., Marmo A.R., *Lavorare in affitto*, FrancoAngeli, Milano, 1999

- Hillman J., *Teletifestyles and the flexicity: a European study: the impact of the electronic home*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Luxembourg, 1993
- Hirsch M.L., Louderback J.G., *Cost accounting: accumulation, analysis, and use*, South Western Publication Company, 1984
- Huws U., *The New Homeworkers: New technology and the changing location of white collar work*, Low Pay Unit, 1984
- Huws U., *Teleworking in Britain: a report to the employment department*, Employment Department, Research Series, n. 18, 1993
- Huws U., *Teleworking in Britain*, Research Paper 18, Research Management Brand, Dep. Of Employment, Moorfoto, 1995
- Huws U., Korte W.B., Robinson S., *Telework: Towards the Elusi Office*, Wiley&Sons, Chichester, 1990
- Ichino P., *Telelavoro: quale contratto*, "Diritto e pratica del lavoro - Serie Oro", n. 4, 1991
- Ichino P., *I problemi giuridici del telelavoro*, "Notiziario del Lavoro", n. 75, ottobre 1995
- Iess-ae, *Il telelavoro nella società dell'informazione*, 1995
- Jacobs J., Schwartz H., *Sociologia qualitativa. Un metodo nella follia*, Il Mulino, Bologna, 1980
- JALA International, Inc.-*Home Telework Cost-Benefit Sample*, 1997
- Jenkins A.L., *Managing the variables of project management*, "Digital Review", giugno 1991
- Jester A., *I Telecentri tra politiche territoriali ed Eletronic Networking*, Venezia, 1997
- Kaufman C., Perlman R., Spence M., *Network Security: Private Communication in a Public World*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995
- Kelly M.M., *The Next Workplace Revolution: Telecommuting*, "Superstory Management", ottobre 1985
- Kugelmass J., *Telecommuting: a manager's guide to flexible work arrangements*, Lexington Books, 1995
- Lassandro P., *Il telelavoro nella residenza e nel terziario*, Gangemi Editore, 1999
- Livolsi M. (a cura di), *Un modello per la scuola*, Nuova Italia, Firenze, 1991
- Maggi B., *Organizzazione post-tayloristica: una sfida per l'ergonomia*, "Ergonomia", n. 6, 1995
- Mannino Contin G., *La solitudine tecnologica*, Sellerio, 1999
- Manfield E. *Microeconomia*, Il Mulino, Bologna, 1975
- Marbach G., Mazziotta C., Rizzi A., *Le previsioni*, EtASLibri, Milano, 1991
- Masoni V., *M&V: Monitoraggio&Valutazione dei progetti nelle organizzazioni pubbliche e private*, FrancoAngeli, Milano, 1997
- Metron – RST, *Il telelavoro*, 1994
- Miguidi M., *Il lavoro flessibile negli Enti locali: part-time, telelavoro, lavoro interinale, tempo determinato, incarichi fiduciari, uffici convenzionati, rapporti formativi ed altre forme contrattuali.*, ICA, Trento, 2000



- Miller H., *Inc-Telecommuting: Cost-Benefit Model*, 1999
- Moran R., *The electronic home: social and spatial aspects: a scoping report*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Luxembourg, 1993
- Nastasi T., Pacifici G., *Il manuale del telelavoro per la piccola e media impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1999
- Nilles J.M., *Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter Transportation*, n. 18, 1991
- Nilles J.M., *Making Telecommuting Happen*, Van Nostrand Reinhold, 1994
- Nilles J.M., *Traffic reduction by telecommuting: a status review and lected bibliography*, "Trasnsportation Research", vol. 22a, n. 4, 1988
- Nilles J.M. et al., *The telecommunications-transportation trade-off*, Valey&Sons, Chicester, 1976
- Olmsted B., Smiths S., *Flex for Success!*, "Personnel", giugno 1989
- Olmsted B., Smiths S., *Managing in a flexible workplace*, AMACC Book Division, American Management Association, 1996
- Omstron C.W., *Time series analysis*, Sage Publications, 1978
- Paggio F., *Una legge per il lavoro a distanza*, "Il Corriere delle telecomunicazioni", n. 5, 1997
- Palmieri D., *La flessibilità del lavoro per l'organizzazione sociale e la competitività aziendale*, "Impresa e sindacato", marzo 1993
- Palmieri E., *Documenti informatico e firma digitale: aspetti penali*, Giappichelli, Torino, 2001
- Parisini V., *Telelavoro: manuale di analisi e telesopravvivenza*, Rapporto Bange-  
mann, 1998
- Perulli A., *Diritto internazionale e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Padova, 1999
- Predieri P., Curti A., Bonora S., *Il telelavoro - Futuro dei giovani e delle imprese*, Edizioni la Mandragora, Imola, 1997
- Rizzo R., *Prime esperienze italiane di telelavoro*, Mondadori Informatica, Milano, 1997
- Rizzo R., *Il telelavoro in Italia, in FTI, la tecnologia dell'informazione e della comunicazione in Italia. Rapporto 1998*, FrancoAngeli, Milano, 1998
- Rizzo R., *Un telecentro per telelavorare*, "Zerouno", giugno 1997
- Rural Development Commission, *Corporate Plan 1997 Executive Summary*, 1997
- Rubinstein M., *L'impact de la domotique sur les fonctions urbaines: etude europeenne*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Luxembourg, 1993
- Scajola S., *Il telelavoro*, Edizioni Lavoro, Roma, 1998
- Scarpitti G., Zingarelli D., *Il telelavoro. Teorie e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, 1999
- Sennet R., *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Roma, 2001
- Simmons S., *Flexible working: a strategic guide to successful implementation and operation*, Kogan Page, 1996

Teknova, *Applicazioni telematiche per il contenimento della mobilità nelle aree urbane*, sottoprogetto del PFT2-CNR, contratto n. 94.01513.74, Milano, 1996  
U.S. Department of Transportation – TDM Status Report, *Telecommunication*, 1992  
Unioncamere Lombardia, *Indagine sul telelavoro in Lombardia*, Collana Studi n. 2, 1996  
Vaccà C., *Regole giuridiche ed evoluzione tecnologica. Telecomunicazione, multi-medialità, computer crimes, banche dati, privacy, copyright, telelavoro e telemedicina*, Egea, Milano, 1999  
Washington State University Cooperative Extension Energy Program, *Managers's Quick and Easy Guide to Telework*, 1997  
Zurla P., *Telelavoro e Pubblica Amministrazione*, FrancoAngeli, Milano, 1998

### **Il telelavoro su Internet:**

Sito di informazione per il personale della P.A. sul telelavoro. a cura del Formez:  
<http://telelavoro.formez.it/index.html>  
Sito dell'Inps dedicato alla sicurezza nel telelavoro:  
<http://www.inps.it/doc/professionista/telelavoro/0401.htm>  
Sito del Comune di Napoli dedicato alla sperimentazione nel telelavoro:  
<http://www.comune.napoli.it/telelavoro/Intro.htm>  
Esperienza di telelavoro nella Provincia di Perugia:  
<http://www.provincia.perugia.it/Guide-tema/Lavoro/Il-telelav/index.htm>  
Esperienza del telelavoro a Lucca:  
<http://www.rete.toscana.it/sett/lavoro/telelavoro/lucca/>  
Siti europei dedicati al telelavoro:  
<http://www.euro-telework.org/>  
<http://www.etw.org/2002/index.htm>  
<http://www.telcoa.org/>  
<http://www.sustel.org/>  
<http://www.tca.org.uk/>  
Sito per la flessibilità nella Pubblica Amministrazione:  
<http://www.flessibilitaelavoropubblico.it/>  
Sito dedicato al telelavoro per i diversamente abili:  
[http://www.disabililavoro.it/tele\\_cosae.asp](http://www.disabililavoro.it/tele_cosae.asp)  
Sito sul Mirti, progetto di ricerca approvato dalla Commissione dell'Unione Europea all'interno del programma Applicazioni Telematiche, per mettere a punto, nell'arco del biennio 1996/1998, modelli di relazioni industriali per la definizione di schemi di contratti di telelavoro, significativi a livello europeo:  
<http://www.telework-mirti.org/italiano/mirti.htm>  
Sito del CIPT - Comitato Italiano per la Promozione del Telelavoro:  
[www.telelavoro.it](http://www.telelavoro.it)  
Sito della "via italiana al telelavoro": <http://www.telelavoro.rassegna.it/>  
Sito sull'Italian Telework Award: <http://www.premio-telelavoro.it/>  
Sito della Telework Association, la più grande associazione europea per la promozione del telelavoro:<http://www.tca.org.uk/>



## *Gli autori*

Il testo è frutto del lavoro congiunto dei ricercatori e rappresenta una sintesi dei più ampi studi sviluppati nell'ambito della ricerca.

In particolare, **Andrea Poltronieri** ha svolto un ruolo di direzione e orientamento del lavoro nei suoi aspetti metodologici e di inquadramento generale, curando la stesura e la revisione dei testi e sviluppando i contributi connessi al percorso progettuale.

**Antonello Zangrandi, Mario Faini e Giuseppe Gramaglia** hanno coordinato l'indagine sulle possibili attività telelavorabili e l'analisi degli aspetti contrattuali connessi al telelavoro.

**Marilena Trombini** ha curato il percorso sperimentale all'interno delle due ASL, definendo nello specifico obiettivi e contenuti.

Si segnala inoltre che il Formez, Centro Formazione Studi, nella persona di **Claudia Migliore**, ha supervisionato l'iter progettuale, definendo uno scenario di riferimento per la ricerca e proponendo un significativo excursus normativo a supporto dell'intero progetto.

La presente pubblicazione è stata possibile anche grazie al contributo diretto dei referenti delle due ASL, in particolare di **Andrea Bianchera** e **Tommaso Russo** (coordinatori interni del progetto), e ai continui stimoli di **Maria Cristina Cantù**, responsabile del progetto.

**Andrea Bianchera** (*andrea.bianchera@aslmi.it*), laureato in Scienze Politiche, a pieni voti, ed in Filosofia, presso l'Università di Padova, opera da diversi anni nel settore del Personale della sanità pubblica. Attualmente è Responsabile del Servizio Sviluppo Risorse Umane presso l'Azienda Sanitaria Locale di Mantova. È in possesso di Attestato di Formazione manageriale per Direttori di Azienda sanitaria ed è docente in corsi di aggiornamento presso società di formazione e aziende sanitarie su problematiche di gestione del Personale.

**Maria Cristina Cantù** Direttore Generale dell'ASL di Mantova a tutto il 31.12.2005, oggi Direttore Generale della ASL Provincia di Milano 1 (*www.aslmi1.mi.it*).

**Mario Faini** (*mario.faini@progeaconsulenza.it*) Docente esterno presso Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Commerciale "L. Bocconi" – Milano. Docente SDS Iref Regione Lombardia. Amministratore Unico e consulente senior di Progea s.r.l.. Consulente esperto nell'area della gestione e organizzazione delle aziende sanitarie e nella gestione e valutazione del personale.

**Giuseppe Gramaglia** (*giuseppe.gramaglia@progeaconsulenza.it*) Dottorando in Economia delle Aziende e Amministrazioni Pubbliche presso l'Università degli studi di Parma. "Master in Management delle Aziende Cooperative e Non Profit" presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano. Consulente Progea s.r.l. sugli aspetti contabili e organizzativi delle Aziende sanitarie.

**Claudia Migliore** (*cmigliore@formez.it*) Responsabile per il Formez del telelavoro, si occupa della tematica dal 1999. Ha coordinato, su mandato del Dipartimento della Funzione Pubblica, quattro progetti di formazione-assistenza per la predisposizione di progetti di telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni. Ha curato la pubblicazione "Il telelavoro come leva strategica per la qualità e l'innovazione delle PPAA" uscito nella collana Formez-Materiali nel 2005.

**Andrea Poltronieri** (*andrea.poltronieri@polimi.it*) è docente di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Architettura e Società, Politecnico di Milano. Svolge attività di consulenza sulle tematiche della promozione e della fattibilità economica di piani e progetti a scala territoriale, nonché di progetti formativi nell'ambito dell'offerta regionale volti alla crescita delle professionalità presenti sul territorio.

**Tommaso Russo** ([tommaso\\_russo@asl.pavia.it](mailto:tommaso_russo@asl.pavia.it)) è responsabile del Servizio Risorse Umane presso l'ASL della Provincia di Pavia. Svolge attività di docenza presso il Ceis Sanità - Tor Vergata di Roma, l'Università della Svizzera Italiana (Net MEGS - executive Master in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria) ed il dipartimento di economia e metodi quantitativi dell'Università di Catania. È membro del Nucleo di Valutazione del Comune di Bareggio (MI).

**Marilena Trombini** ([m.trombini@santerspa.it](mailto:m.trombini@santerspa.it)) è laureata in Ingegneria dell'Automazione presso l'Università di Padova. Presso Santer s.p.a. svolge attività di sviluppo, conduzione e coordinamento di progetti complessi e a diffusione territoriale, nell'ambito della Pubblica Amministrazione e Sanità.

**Antonello Zangrandi** ([antonello.zangrandi@progeaconsulenza.it](mailto:antonello.zangrandi@progeaconsulenza.it)) Professore Ordinario di Economia delle Aziende Pubbliche presso l'Università degli Studi di Parma. Docente presso l'Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità dell'Università Bocconi di Milano, Cergas e nell'Area Pubblica Amministrazione della SDA Bocconi. Partner e consulente senior di Progea s.r.l..