



**Città di Paderno Dugnano**



**PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)**

**2021**

<b>PREMESSA</b>	<b>2</b>
<b>DI COSA PARLIAMO</b>	<b>4</b>
<b>IL NOSTRO MODELLO</b>	<b>6</b>
<b>IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE</b>	<b>7</b>
<b>MODALITÀ OPERATIVE</b>	<b>8</b>
<b>PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE</b>	<b>9</b>
PREMESSA	9
UN PASSAGGIO SUL TELELAVORO	10
<b>ATTIVITÀ PER LE QUALI RISULTA POSSIBILE L'UTILIZZO DEL LAVORO AGILE</b>	<b>11</b>
CRITICITÀ E CONVENIENZE	12
LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE	16
STATO ATTUALE E PREVISIONE DI UTILIZZO	17
L'ANALISI DI CONTESTO	20
I PRIMI DATI DEL LAVORO AGILE	22
<b>L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>25</b>
ORARIO DI LAVORO	25
SPAZI	26
FORMAZIONE E SUPPORTO	26
TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE	26
DOTAZIONE TECNOLOGICA	27
SICUREZZA SUL LAVORO	29
ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI INFORTUNI E LE MALATTIE PROFESSIONALI	29
POTERE DIRETTIVO, DI CONTROLLO E DISCIPLINARE	29
<b>SCHEDE DI LAVORO</b>	<b>31</b>
<b>PIANO PER L'APPLICAZIONE DI ISTITUTI COLLEGATI ALLA FLESSIBILITÀ</b>	<b>31</b>
<b>FLESSIBILITÀ</b>	<b>33</b>
<b>ATTIVITÀ IN SMART WORK</b>	<b>34</b>

## Premessa

L'attuale contesto mette in evidenza una società in costante evoluzione, caratterizzata da nuove necessità, nuovi bisogni e nuove fragilità. La maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, per rispondere non solo a esigenze economiche delle famiglie ma anche al desiderio di poter esprimere le proprie potenzialità, ha sicuramente creato nuove esigenze all'interno della collettività, venendo meno da parte delle donne la piena disponibilità a occuparsi esclusivamente e a tempo pieno della cura dei minori e degli anziani.

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione.

Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri cambi culturali nel paese; per realizzare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che "nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso".

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro: la legge "Bassanini - Ter" del 1998, le innovazioni in materia di gestione documentale e l'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle PP.AA., l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

Le fonti normative principali, in ambito nazionale sono:

- l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche";
- il DPCM 1° giugno 2017 con gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2, dell'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti Gazzetta Ufficiale n. 165 del 17 luglio 2017.
- il capo II "Lavoro agile" della legge 22 maggio 2017 n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";
- la direttiva del Presidente del consiglio dei ministri 1 giugno 2017 n. 3 "Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti" (di seguito Circolare Madia);

- la direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 1/2017, in materia di comportamenti e atti delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- il CCNL 2016/2018, che ha dato rilievo alle politiche di conciliazione dei tempi e al welfare integrativo.

Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, a partire dal 2015, è stato interessato da un forte intervento legislativo.

Nelle previsioni contenute nella c.d. Riforma Madia (L. n. 124/2015) si delegava al Governo la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. Con tale legge veniva introdotta nelle pubbliche amministrazioni la sperimentazione di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità.

Il lavoro agile è disciplinato dall'art. 18 della L. n. 81 del 22 maggio 2017, come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”

Con l'introduzione del D.L. n. 9 del 2 marzo 2020, “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”, è stato superato il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa: il lavoro agile diventa la modalità di lavoro ordinaria.

Sulla base della complessa normativa si innestano anche direttive e circolari ministeriali, con l'obiettivo di spiegare e dare rilevanza al lavoro agile; con la Direttiva n. 1/2020 si invita ad utilizzare modalità telematiche per riunioni, convegni e momenti formativi, prevedendo misure specifiche per le prove concorsuali e per i locali di lavoro.

Con la Circolare n. 1/2020 il Ministro della P.A. fornisce inoltre alcuni chiarimenti sulle modalità di implementazione delle misure normative e sugli strumenti, anche informatici, a cui le pubbliche amministrazioni possono ricorrere per incentivare il ricorso a modalità più adeguate e flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa.

## DI COSA PARLIAMO

All'aumento dei bisogni di conciliazione vita-lavoro si assiste tuttavia ad una costante riduzione della spesa pubblica, sottoposta tra l'altro a sempre più restrittivi vincoli di bilancio. E' necessario pertanto sperimentare nuove forme di *welfare* aziendale che ci permettano di conciliare i tempi di vita dei lavoratori.

Prima che un adempimento normativo, il tema del lavoro agile è un diverso approccio sull'organizzazione che presuppone un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo dell'azienda (pubblica o privata) e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno dell'azienda, cosa che si ripercuote anche sull'organizzazione degli spazi, che devono essere ripensati e sempre più ispirati ai principi di flessibilità, virtualizzazione, collaborazione tra le persone.

Pensiamo agli open space che favoriscono il lavoro collaborativo, agli spazi di coworking e ai fab lab che rispecchiano la sempre maggiore diffusione del lavoro in mobilità e l'esigenza di contaminazione, alle huddle room, ambienti di dimensioni ridotte appositamente progettate e allestite per ospitare riunioni virtuali tra team di lavoro. Si parla di di "*workplace change management*", un cambiamento organizzativo che passa anche attraverso la rivisitazione e riprogettazione degli spazi.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa "*smart working*", d'ora in avanti anche SW o lavoro agile, si inserisce nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare un cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione e la sua modernizzazione; il cambiamento tende a raggiungere una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati, conciliando i tempi di vita e di lavoro. Lo SW non vuole soppiantare le modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, ma aggiungersi ad esse, senza modificare la posizione contrattuale del/della dipendente nell'organizzazione. Il lavoro agile non è una nuova tipologia contrattuale, ma più semplicemente una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata anche dall'utilizzo di strumenti tecnologici ed eseguita in parte all'interno dell'Ente e in parte all'esterno.

Le misure sono innanzitutto organizzative, ma queste si affiancheranno alla valutazione dell'inserimento di forme benefiche di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti. L'annoso problema rimane il fatto che la vigente normativa prevede che le amministrazioni pubbliche intervengano nella tematica della conciliazione nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Le disposizioni che utilizzeremo saranno di tre tipologie:

- definire le modalità di applicazione di istituti collegati alla flessibilità dell'orario di lavoro, conciliando le esigenze dei lavoratori con quelle del territorio amministrato;
- fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro;
- valutare la possibilità di sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o *smart working*.

Le finalità sono quelle dell'introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità oraria e lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Queste disposizioni pongono l'accento sul grande rilievo che il Comune di Paderno Dugnano dà alla valorizzazione delle risorse umane e alla razionalizzazione delle risorse strumentali, in un'ottica di una maggiore produttività ed efficienza.

Queste scelte incideranno in modo rilevante sulla struttura organizzativa del nostro Ente, responsabilizzando, innanzitutto, il personale dirigente; imporranno la riprogettazione dello spazio di lavoro; richiederanno un forte investimento sull'utilizzo delle tecnologie digitali nella gestione del lavoro.

L'obiettivo che la norma ci impone è quello di permettere ad almeno il 60 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi prefissati diventerà oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

## IL NOSTRO MODELLO

### Principi

Collaborazione

Comunicazione

Flessibilità e  
personalizzazione

Innovazione e  
sviluppo dei  
talenti interni

Responsabilizzazione ed  
empowerment

### Leve di progettazione

Layout fisico

Strumenti ICT

Policy aziendali  
e  
comportamenti

### Benefici

Efficienza e  
riduzione dei  
costi

Efficacia e  
qualità del  
servizio

Flessibilità  
organizzativa

Innovazione  
organizzativa

Motivazione  
dei  
dipendenti

## IL PRIMO PIANO PER IL LAVORO AGILE

Nella iniziale progettazione a decorrere dal mese di gennaio 2020 avremmo attuato una sperimentazione finalizzata a costruire il nostro modello di lavoro agile. La sperimentazione era finalizzata a valutare l'adeguatezza delle modalità applicative dello SW in relazione agli obiettivi che tale forma di lavoro vuole raggiungere.

La spinta emergenziale causata dalla pandemia ha costretto molte organizzazioni, ivi compresi noi, a costruire modelli di lavoro agile attraverso sperimentazioni sul campo, in una logica di «*try and fail*». In una logica di miglioramento continuo, abbiamo provveduto ad aggiustare il tiro man mano che le settimane di *lockdown* passavano; siamo giunti a soluzioni soddisfacenti, che devono essere implementate per poter combinare al meglio le pratiche tradizionali con quelle innovative emerse in questi mesi.

Affinché il lavoro a distanza possa essere anche *smart* non deve essere semplicemente concepito come una diversa dislocazione spazio-temporale del lavoro tradizionale. Si tratta invece di un progetto di cambiamento organizzativo e come tale va affrontato a più livelli.

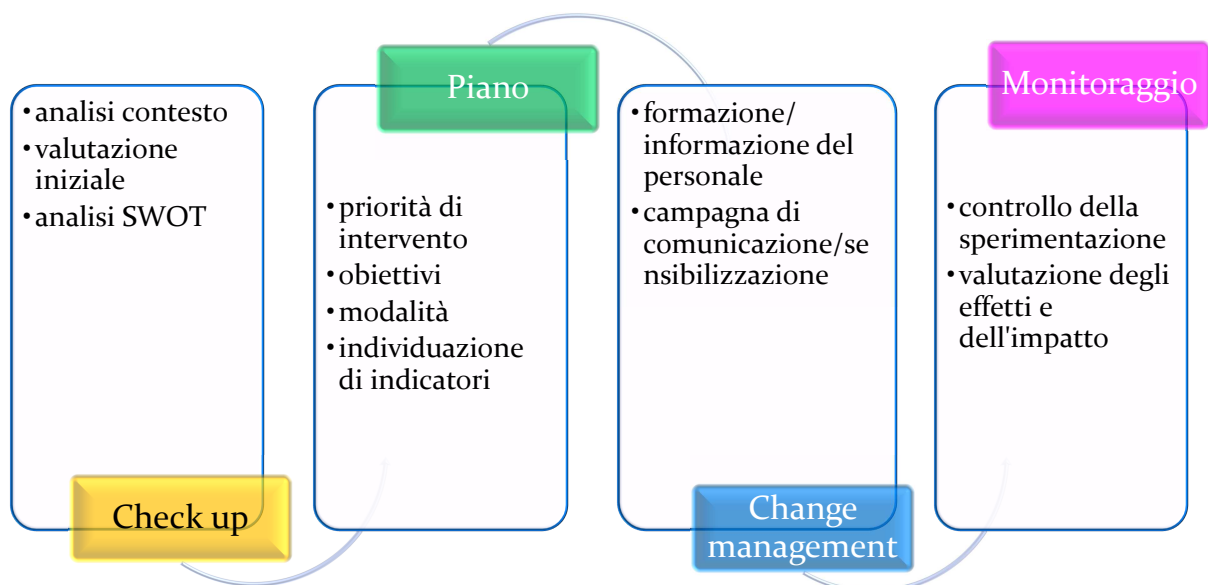
L'esperienza emergenziale ci ha insegnato che nella fase di progettazione ed applicazione del POLA sarà necessario porre particolare attenzione alcuni ambiti operativi e organizzativi coinvolti:

- come/se si modifica la relazione tra responsabile e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- come/se si modifica la relazione tra i vari componenti del gruppo degli *smart worker*;
- come/se si modifica la relazione con i colleghi non *smart worker*;
- raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
- efficacia della modalità di organizzazione, programmazione e controllo dell'attività.

A tal fine, verranno continuamente richiesti *feedback* e somministrati questionari o realizzate interviste ai/alle dipendenti in SW, nonché ai responsabili e ai colleghi delle strutture coinvolte.

## MODALITÀ OPERATIVE

Le modalità di intervento e di pianificazione delle attività e della sperimentazione possono essere sintetizzate in quattro fasi:



# PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

## PREMESSA

Un aspetto particolarmente innovativo della riforma amministrativa degli ultimi anni è senz'altro quello che pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane e sull'introduzione di nuovi modelli flessibili di accesso e impiego nella Pubblica Amministrazione.

Diverse ragioni stanno portando a dare sempre maggiore importanza al ruolo delle risorse umane anche nella P.A.. Si è compreso che le leggi da sole non sono in grado di apportare veri e duraturi cambiamenti e miglioramenti nei servizi erogati all'utenza è necessario investire sulle risorse umane, consapevoli che "nella società della conoscenza è il sapere degli individui che favorisce il progresso".

L'evoluzione organizzativa e normativa che ha caratterizzato la Pubblica Amministrazione in questi ultimi anni ha reso particolarmente favorevole il ricorso alle modalità di telelavoro: la legge "Bassanini - Ter" del 1998, le innovazioni in materia di gestione documentale e l'implementazione delle procedure di protocollo elettronico, lo sviluppo delle applicazioni e delle infrastrutture telematiche ed informatiche nel campo delle PP.AA., l'acquisizione di competenze informatiche da parte del personale consentono una efficiente implementazione di tali modalità.

Nella iniziale progettazione a decorrere dal mese di gennaio 2020 avremmo attuato una sperimentazione finalizzata a costruire il nostro modello di lavoro agile. La sperimentazione era finalizzata a valutare l'adeguatezza delle modalità applicative dello SW in relazione agli obiettivi che tale forma di lavoro vuole raggiungere.

La spinta emergenziale causata dalla pandemia ha costretto molte organizzazioni, ivi compresi noi, a costruire modelli di lavoro agile attraverso sperimentazioni sul campo, in una logica di «*try and fail*». In una logica di miglioramento continuo, abbiamo provveduto ad aggiustare il tiro man mano che le settimane di *lockdown* passavano; siamo giunti a soluzioni soddisfacenti, che devono essere implementate per poter combinare al meglio le pratiche tradizionali con quelle innovative emerse in questi mesi.

Affinché il lavoro a distanza possa essere anche smart non deve essere semplicemente concepito come una diversa dislocazione spazio-temporale del lavoro tradizionale. Si tratta invece di un progetto di cambiamento organizzativo e come tale va affrontato a più livelli.

## UN PASSAGGIO SUL TELELAVORO

Il telelavoro è una modalità di prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro e dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto della tecnologia che consenta il collegamento con l'Amministrazione di appartenenza.

Esistono diverse tipologie di telelavoro:

- Telelavoro a domicilio - dove il lavoratore può svolgere le proprie attività da casa utilizzando strumenti e supporti quali telefono, fax, computer, modem. Un'adeguata analisi delle mansioni e delle capacità del potenziale telelavoratore, insieme alla possibilità di garantire periodi di rientro in azienda accompagnati da adeguati interventi formativi, consente di gestire questa modalità di lavoro, risolvendone alcune criticità. Questa modalità è stata oggetto di diverse sperimentazioni avviate dalle PP.AA. centrali e locali.
- Telelavoro Mobile - è una forma di telelavoro adatta per coloro che svolgono attività di vendita o assistenza.
- Ufficio satellite - questa modalità di telelavoro si basa sulla delocalizzazione di alcune delle attività aziendali in luoghi decentrati rispetto alla sede centrale e prevede il mantenimento dei contatti con la stessa mediante collegamenti telematici. Tale soluzione, vantaggiosa soprattutto per i dipendenti, è utile nei casi in cui la congestione del traffico cittadino consigli la collocazione di alcuni uffici in zone periferiche, rendendoli più accessibili agli utenti e migliorando così la qualità del servizio.
- Telecentri (anche Telecottage) - si tratta di luoghi attrezzati con apparecchiature informatiche e telematiche. Il lavoratore, invece di recarsi in ufficio, si sposta presso un centro (di quartiere o di paese, ma comunque vicino alla sua abitazione) attrezzato per il telelavoro. Da lì può scambiare dati, caricare programmi e fare tutto il necessario per pianificare e svolgere la sua attività. Il telecentro può essere di proprietà dell'azienda, di un consorzio di aziende, di un'impresa che affitta i posti operatori o anche della Pubblica Amministrazione.
- Telelavoro Office to Office - è una modalità che crea un sistema di imprese indipendenti, Pubbliche Amministrazioni o liberi professionisti che lavorano insieme per il raggiungimento di un determinato obiettivo.

Il telelavoro richiede la strutturazione di regole appropriate, nonché di strumenti idonei ad assicurare:

- all'Ente: la concreta possibilità di avvalersi di tale forma di flessibilità lavorativa;

- al lavoratore: di scegliere una diversa modalità di prestazione di lavoro, che 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.

Il telelavoro ha quindi lo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane. Rappresenta il passaggio della Pubblica Amministrazione alla cultura del risultato, dando maggiore importanza alla qualità della prestazione anziché all'aspetto formale della presenza in ufficio.

### **ATTIVITÀ PER LE QUALI RISULTA POSSIBILE L'UTILIZZO DEL LAVORO AGILE**

Sicuramente non tutte le attività possono svolgersi con l'utilizzo del telelavoro. L'effettiva possibilità di utilizzare tale modalità di gestione è subordinata all'individuazione di attività che non richiedano un contatto diretto con l'utenza allo sportello, caratterizzate da un elevato grado di autonomia organizzativa al fine di permettere la dislocazione, parziale o totale, del processo.

Dal periodo emergenziale abbiamo imparato che l'uso delle tecnologie, dell'informatizzazione e della comunicazione sono elementi essenziali.

Nel nostro primo progetto avevamo individuato solo alcune attività telelavorabili, racchiuse in alcuni macro-ambiti:

- *informatica* (progettazione, programmazione e sviluppo di *software*)
- *statistica* (produzione di statistiche, analisi dei dati)
- *tecnica* (progettazione grafica ed elaborazioni in CAD/CAM)
- *amministrativa* (*data entry*, elaborazione testi, elaborazioni di pareri, studi e progettazioni).

La necessità di "delocalizzare" le attività in periodo emergenziale ci ha spinto a trovare soluzioni diverse per l'erogazione dei servizi. Oggi possiamo dire che tutte le attività dell'Ente sono gestibili in smart work fatte salve alcune particolari lavorazioni, ovvero:

- le attività di Polizia Locale
- i servizi di front-office (in particolare URP, serv. demografici, interventi sociali)
- i servizi educativi dei nidi (fatte salve le attività di pianificazione e strutturazione dei servizi offerti)
- la Biblioteca (non è ancora possibile pensare alla sostituzione completa del servizio "fisico" con uno totalmente digitale)

- i servizi sociali, limitatamente al *core* del servizio (colloqui, interventi presso le famiglie, ecc.).

In realtà i servizi di front-office possono essere lavorati in una modalità mista, da un lato gestendo il *back* e il *front* di tali servizi in modo diverso e dall'altro cercando di operare nel senso di una forte digitalizzazione dei servizi e rendendo semplici i servizi online.

Se da un lato il telelavoro si conferma uno strumento innovativo, utile a migliorare la qualità delle prestazioni lavorative, grazie anche alla flessibilità dell'orario che consente di armonizzare le esigenze personali e familiari con l'impegno professionale, dall'altro però richiede da parte dell'Ente una valutazione attenta delle modalità organizzative in relazione all'evolversi delle norme in materia di procedure informatiche che richiedono il rispetto di precisi *standard* di sicurezza soprattutto con riferimento ad un luogo che sarebbe collocato al di fuori della sede lavorativa.

Le numerose e differenziate attività richiedono un livello sempre più elevato di competenze e implicano una inevitabile interazione fra il personale addetto alle diverse funzioni facenti capo a ciascun Ufficio in maniera tale da non recare pregiudizio al regolare espletamento delle funzioni anche nei casi di assenze. Da non sottovalutare, inoltre, tutte le numerose attività che il personale è tenuto a svolgere direttamente a favore dell'utenza.

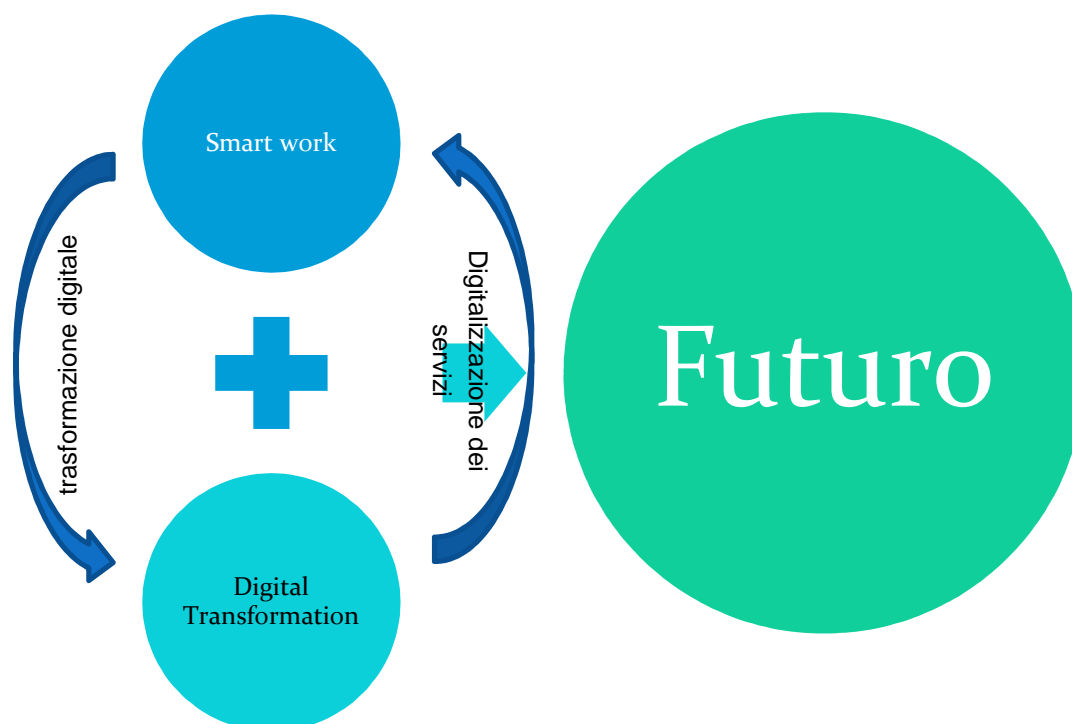
### CRITICITÀ E CONVENIENZE

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, si migliora il c.d. *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello smart working impatta sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti e deve essere considerata una misura di *welfare aziendale*. Il lavoro agile è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori e permette di combattere la "burocrazia difensiva", perché consente di andare oltre l'adempimento, promuovendo una logica di programmazione e di risultati.

Lo SW mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "*people strategy*", che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione; va quindi nella logica seguita dall'Amministrazione di Paderno Dugnano di passare da "personale e persone".

L'investimento sul lavoro agile è connesso fortemente alla digitalizzazione del lavoro. Come avremo modo di spiegare meglio nel paragrafo dedicato alle infrastrutture informatiche, l'opportunità di svolgere il lavoro in remoto crea una forte propulsione all'uso di tecnologie digitali innovative. La tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella gestione del lavoro agile. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono interconnessi, lo SW ha bisogno delle nuove

tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale



Lo *smart working* impatta in modo molto forte sulla misurazione della *performance* organizzativa e individuale. Il lavoro agile, come già evidenziato, sposta l'attenzione del lavoratore sugli obiettivi assegnati; questa focalizzazione permette un controllo qualitativo e quantitativo delle attività più preciso. Il potere direttivo non scema, ma semplicemente cambia le modalità. Il dirigente o il responsabile hanno la possibilità, attraverso la remotizzazione del lavoro di valutare *step by step* le attività e le prestazioni rese. Il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro, e questo fa sentire il lavoratore più partecipe dei risultati raggiunti. Il lavoratore in SW riesce, in questo modo, ad avere una maggiore motivazione, poiché la sua attività diventa un gradino necessario per il raggiungimento del risultato finale e questo aspetto si evidenzia con il lavoro ad obiettivi.

La motivazione è rafforzata anche dal fatto che il dipendente è responsabilizzato nella gestione del suo tempo lavoro e "legge" l'opportunità di svolgere lo SW come un'occasione che va

incontro alle sue esigenze familiari/personali; poter lavorare su obiettivi rafforza il senso di appartenenza all'Amministrazione.

Lo *smart working* impatta poi sui temi della sostenibilità, assicurando risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni di CO<sub>2</sub> grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti casa-lavoro.

Sicuramente il lavoro agile non può essere considerata la panacea di ogni male, priva di qualsiasi riflesso negativo. Lo SW crea un problema legato alla perdita della socialità nei luoghi di lavoro. Se in molti hanno apprezzato il miglior bilanciamento tra vita privata e esigenze lavorative, si è però persa moltissima socialità; dopo mesi di lavoro a distanza, le persone rischiano di percepire una crescente mancanza di senso in quello che fanno e di una minor appartenenza all'organizzazione e al team. La gestione del lavoro da remoto ha fatto anche emergere la "perdita della conoscenza", soprattutto tacita; lo SW ha fatto emergere il valore degli scambi informali e degli incontri occasionali, necessari al coordinamento interno e al passaggio di informazioni difficilmente comunicabile tramite parola scritta o *video-call*. La co-presenza rende molto più efficace la gestione del conflitto e dei *feedback*.

Anche le Amministrazioni, e Paderno Dugnano non fa eccezione, incontrano problemi in contesti «remotizzati»; il primo è sicuramente la misurazione della produttività e della prestazione. Dal risultato di analisi di esperienze di SW alcuni studiosi hanno evidenziato come, cambiando le metriche di misurazione, alcuni responsabili avevano la sensazione di aver perso quasi completamente il controllo diretto dell'input ai propri collaboratori, non potendo osservare i comportamenti dei propri collaboratori; questi studi hanno evidenziato che l'osservazione "fisica" intensifica la sensazione di pesare l'intensità di lavoro, il livello di *engagement*, i modelli di relazione con i colleghi, la propensione all'assunzione di responsabilità, l'attitudine ad aiutare e supportare i colleghi. La realtà è che un cambio di modalità di gestione del personale, da fisica a remotizzata, richiede di affinare le modalità di gestione delle stesse.

L'utilizzo del lavoro agile ha costi e benefici sia per l'Amministrazione che per il lavoratore, che possono essere così riassunti:

	Per il Comune	Per il lavoratore
Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minore assenteismo</li> <li>- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione</li> <li>- il focus passa dagli aspetti formali ai risultati del lavoro</li> <li>- razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore motivazione</li> <li>- conciliazione dei tempi di famiglia e lavoro</li> <li>- maggior benessere del dipendente</li> <li>- annullamento dei costi e del tempo di trasferimento casa-lavoro</li> <li>- maggiore autonomia e, dunque, un</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento del senso di appartenenza</li> <li>- attrazione di talenti</li> <li>- abbattimento delle differenze di genere</li> <li>- maggiore soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori con conseguente recupero di efficienza</li> <li>- risparmi su utenza, postazioni di lavoro, ecc.</li> <li>- riduzione dei tempi di assenza dal lavoro</li> <li>- promozione dell'uso di tecnologie digitali innovative (SW = leva per la trasformazione digitale e lo sviluppo delle conoscenze digitali)</li> <li>- più preciso controllo qualitativo e quantitativo delle attività del lavoratore</li> <li>- spinta all'innovazione nella misurazione della <i>performance</i> individuale</li> <li>- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basati sui risultati</li> <li>- incidenza positiva sul traffico locale</li> <li>- minor sovraffollamento dei mezzi di trasporto pubblico durante le cosiddette ore di punta</li> </ul>	<p>aumento di capacità decisionale e di consapevolezza nello svolgimento delle singole mansioni</p>
--	---	---

<b>Aspetti negative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perdita di contatto con il lavoratore</li> <li>- possibili costi infrastrutturali aggiuntivi</li> <li>- difficoltà nella gestione del lavoratore a distanza</li> <li>- difficoltà nella misurazione della prestazione</li> <li>- maggiori spese per formazione e telecomunicazione</li> <li>- perdita dell'osservazione "fisica"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isolamento del lavoratore dal contest</li> <li>- perdita della socialità e del contatto con l'Ente</li> <li>- perdita della conoscenza</li> <li>- difficoltà a reperire spazi e tempi di lavoro nella propria abitazione</li> <li>- minor visibilità del proprio lavoro</li> <li>- minor supporto e guida nella gestione del lavoro</li> <li>- perdita di conoscenza degli obiettivi aziendali</li> <li>- eccessiva autodeterminazione</li> </ul>
-------------------------	--	--

#### LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ IN LAVORO AGILE

La resa della prestazione in modalità agile, come sopra evidenziato, crea una difficoltà nella gestione del processo valutativo della *performance* individuale. La diversa modalità di rendere la prestazione può creare, almeno inizialmente, una difficoltà nella gestione della misurazione della qualità e quantità di lavoro effettuato.

In realtà il lavoro agile può diventare una spinta a migliorare la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dell'Ente, ma è necessario ripartire dal nucleo della valutazione delle prestazioni e dalle sue finalità organizzative. Non si tratta tanto di introdurre nuovi metri di giudizio o mutare l'intero impianto del sistema di valutazione, quanto di cambiare il modo con cui gestire il processo di definizione degli obiettivi e di gestione della *performance* (in molti casi gli obiettivi rimangono gli stessi, anche se svolti in modo diverso). In un contesto di *smart working*, la frequenza di allineamento tra aspettative e risultati non può essere quella della tradizionale valutazione annuale. Servono cicli molto più ridotti di *alignment* con la definizione di obiettivi intermedi; il ciclo assegnazione degli obiettivi e il relativo controllo devono accorciarsi in segmenti molto brevi. Dal punto di vista operativo, questa modalità di gestione ha implicazioni operative di questo cambiamento sono sostanziali; è necessario, infatti, scomporre gli obiettivi annuali in tappe intermedie oppure di identificare e misurare delle attività progettuali di corto raggio. Il processo di valutazione delle prestazioni assume caratteristiche tipiche delle organizzazioni che lavorano per progetti. Naturalmente, anche l'intensità e la frequenza del flusso di comunicazione tra responsabile e collaboratore deve aumentare, spostando l'attenzione su una valutazione degli *output*. Per poter essere efficace, questo cambiamento richiede un atteggiamento di maggiore delega e fiducia, permettendo in questo modo al responsabile di

utilizzare la gestione di questa fase del processo di valutazione, per definire un *setting* appropriato per quella sui comportamenti.

Ogni azione fondata sulla fiducia genera una maggiore vulnerabilità rispetto ai comportamenti opportunistici e scorretti; il lavoro agile permette di rinforzare le aspettative che, nonostante la distanza e il minor controllo, i collaboratori stiano facendo del loro meglio. Senza questo elemento, tutte le azioni sviluppate su meccanismi di gestione della *performance* rischiano di essere percepite come demotivanti.

Per diffondere un clima di fiducia reciproca si possono mettere in atto alcune misure:

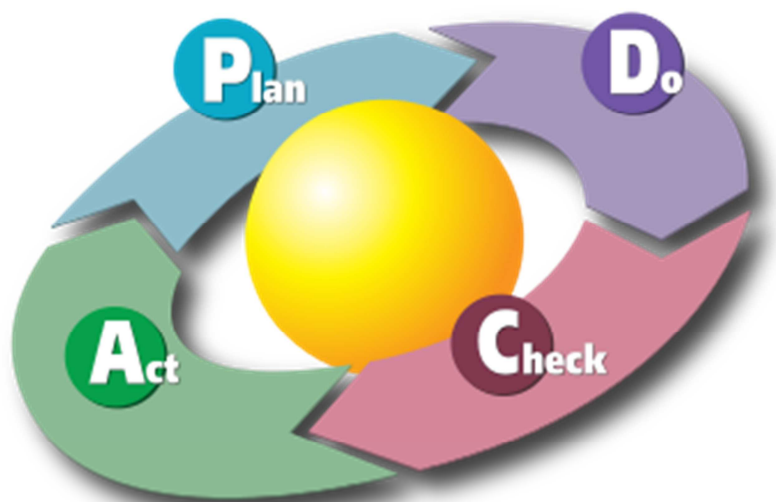
- aumentare gli investimenti e l'attenzione nella comunicazione e nella formazione dei valori;
- sostenere maggiormente dirigenti e responsabili, aumentando la leadership aziendale nella gestione dei collaboratori;
- aumentare le occasioni e il tempo dedicato alla socialità e alla comunicazione interna.

In sintesi, la combinazione di fiducia, gestione attiva delle aspettative, verifica dei risultati intermedi e *feedback* frequenti può costituire un efficace punto di avvio per la gestione delle persone e dei *team* al tempo dello *smart work*.

#### **STATO ATTUALE E PREVISIONE DI UTILIZZO**

Per la predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è agito secondo la logica della *Lean organization*, seguendo una sorta di ciclo PDCA.

Se, infatti, analizziamo la fase di sperimentazione (sia ad inizio anno che nella fase emergenziale, sia in *lock down* e sia nelle fasi successive di riapertura) potremo notare come l'azione del nostro Comune è stata costruita cercando di programmare l'uso di strumenti di lavoro agile, modificandone costantemente l'assetto per poterlo rendere aderente con le esigenze dell'organizzazione.



**PLAN** - nella prima fase di programmazione abbiamo costruito le basi per un modello che mettessi in modalità agile tutto il personale possibile, utilizzando i pochi strumenti a nostra disposizione

**DO** - nella fase dell'azione siamo riusciti a dare la possibilità ad un numero inizialmente ristretto di dipendenti la possibilità di fruire del lavoro agile

**CHECK** - la fase di controllo ci ha permesso di mettere in campo sempre maggiori strumenti e un forte spirito esperienziale che ha dimostrato la possibilità di allargare la platea di persone che potevano fruire dello SW, incidendo su nuove modalità di erogazione dei servizi

**ACT** - in questa ultima fase le sperimentazioni positive e le idee emerse nelle altre fasi ci hanno permesso di dare corso ad un processo codificato ed applicato, avendo la certezza che il miglioramento è stato dimostrato.

Nel mese di agosto 2020, è stato richiesto al Segretario Generale e ai Dirigenti di indicare, ciascuno per il settore di propria competenza, quali fossero gli uffici per il quale sarà possibile applicare la misura del lavoro agile. E' stato loro evidenziato, proprio per marcare l'evoluzione normativa ed organizzativa in essere, che fino al 31 dicembre 2020, infatti, in deroga alle misure di cui all'articolo 87 del D.L. n. 18/2020 le pubbliche amministrazioni devono organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure ; il lavoro agile sarà applicato al 50% del personale

impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. Si è evidenziato che l'utilizzo del lavoro agile per il personale deve essere valorizzato in un'ottica di rotazione del personale interessato, essendo possibile prestare la propria attività lavorativa settimanale alternativamente in presenza e in *smart work* per ogni dipendente.

Per agevolare la risposta è stata creata una scheda, che ha permesso di riassumere le informazioni necessarie, riportando le prime ipotesi di attuazione del telelavoro, gli uffici e il personale coinvolti nelle attività di lavoro agile nel periodo emergenziale e le ipotesi di POLA per l'anno 2021. Questo lavoro servirà per porre le basi per il progetto del 2021, anno nel quale la percentuale del personale che potrebbe usare lo *smart work* salirà al 60% del personale.

L'anno 2020 sarà sicuramente un anno in cui l'approccio sperimentale del lavoro agile nel nostro Comune sarà ancora forte. Ora che si è dimostrato che è possibile lavorare in modo diverso da quello tradizionale, non riducendo l'efficacia del lavoro reso dal comune, è necessario affinare alcuni aspetti, per rendere il processo intrapreso resistente al cambiamento e "culturalmente irreversibile".

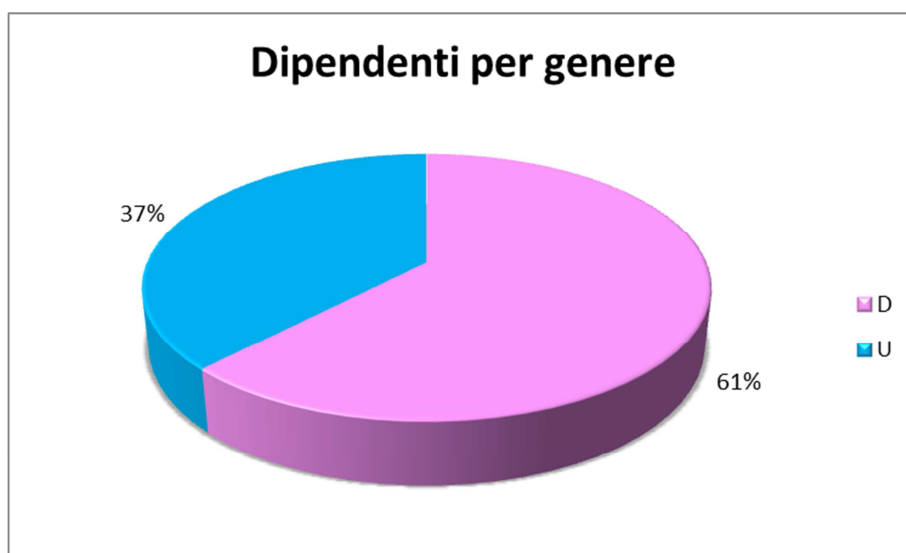
Gli aspetti su cui incentrare l'attenzione in maniera dinamica sono i seguenti:

- 1) spinta sulla digitalizzazione delle attività e resa dei servizi anche in modalità telematica;
- 2) definizione con il SIC del progetto di implementazione e sviluppo dell'informatizzazione dell'Ente, valutando nuove metodologie di lavoro;
- 3) monitoraggio del lavoro svolto da fuori sede. Il sistema di monitoraggio potrà andare ad implementare il sistema di misurazione della *performance*;
- 4) monitoraggio delle procedure per la gestione degli aspetti connessi alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- 5) definizione degli aspetti giuslavoristici e contrattuali (con la predisposizione di un contratto tipo), nonché i bisogni formativi necessari all'attivazione\gestione del telelavoro e definizione dei possibili progetti
- 6) gestione delle relazioni sindacali previste dalla vigente disciplina contrattuale, in un'ottica di scambio e non di adempimento;
- 7) adozione di una specifica disciplina regolamentare.

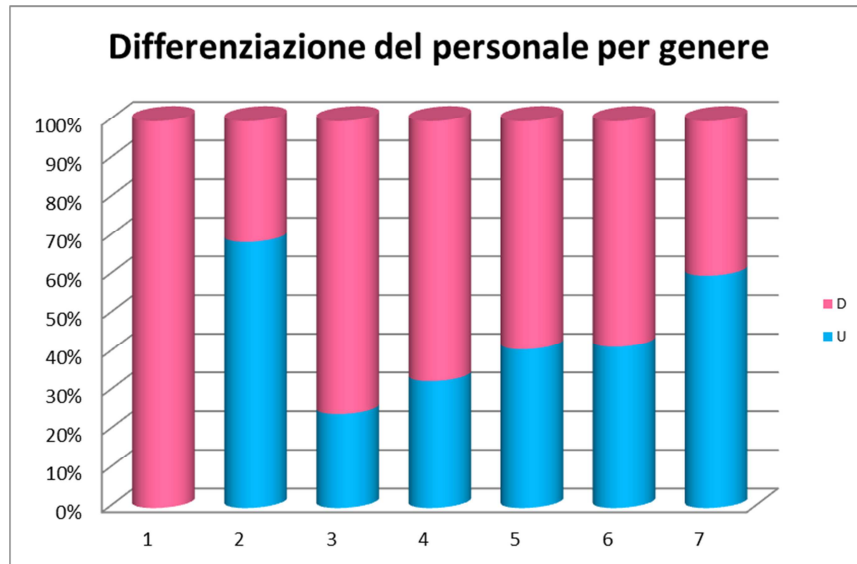
### L'ANALISI DI CONTESTO

Nella predisposizione del POLA del Comune di Paderno Dugnano si è molto lavorato e ragionato sui dati, proprio per un'azione in un'ottica PDCA.

Per prima cosa si è fatta un'analisi di come è composto il personale del Comune di Paderno Dugnano; alla data del 1° settembre 2020 lavoravano nel nostro comune 229 dipendenti, di cui uno a tempo determinato, con una presenza femminile di circa il 61%.



In rapporto al tasso di femminilizzazione dell'occupazione si può notare come le donne rappresentino la maggioranza del personale, fatto salvo gli appartenenti alla categoria B e al personale di qualifica dirigenziale.



Un'altra caratteristica del personale comunale, sulla quale vale la pena di focalizzare l'attenzione, è l'età: a fronte di una età media piuttosto elevata (circa 50 anni), si riscontra che i dipendenti ha meno di 30 anni raggiungono solo il 5%, mentre la maggioranza dei dipendenti ha tra 45 e 60 anni (63%). Il 14% del personale supera, però i 60 anni di età. Nessun dirigente ha meno di 35 anni e l'80% dei dirigenti supera i 50 anni. Va evidenziato che per la prima volta dopo molti anni il trend dell'età è sceso e il personale sotto i 30 anni è passato, in un anno, da 1% a 5%.



La differenziazione per classe di età per ogni categoria è utile per poter porre in essere interventi sempre più mirati al benessere organizzativo, avendo sempre quale *leitmotiv* l'erogazione efficiente dei servizi.



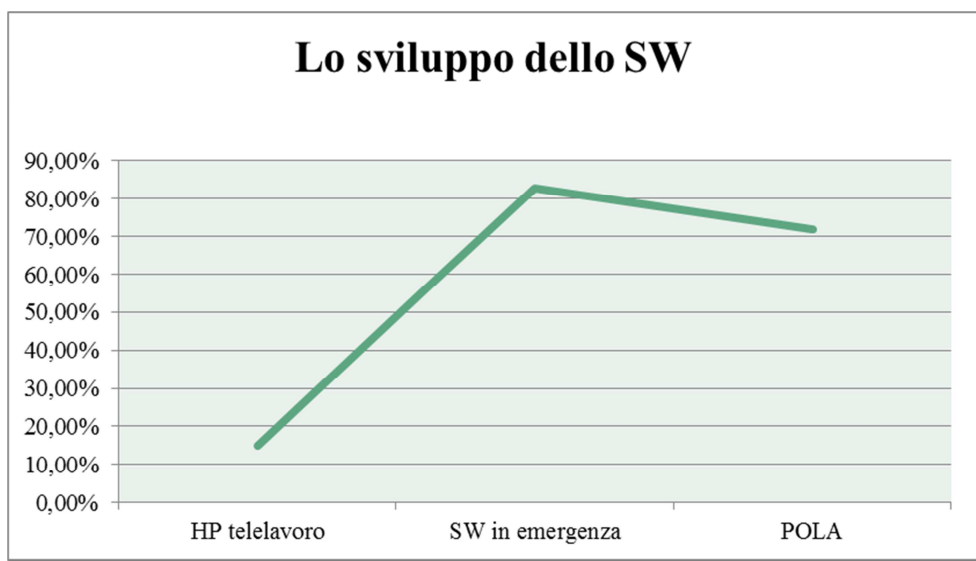
L'analisi del contesto in cui lavoriamo è fondamentale per poter applicare in modo efficace i diversi strumenti a disposizione per la conciliazione i tempi di vita personale con quelli lavorativi (quali il *part-time*, la flessibilità oraria, il lavoro agile, i permessi retribuiti e non, le aspettative per motivi personali).

#### **I PRIMI DATI DEL LAVORO AGILE**

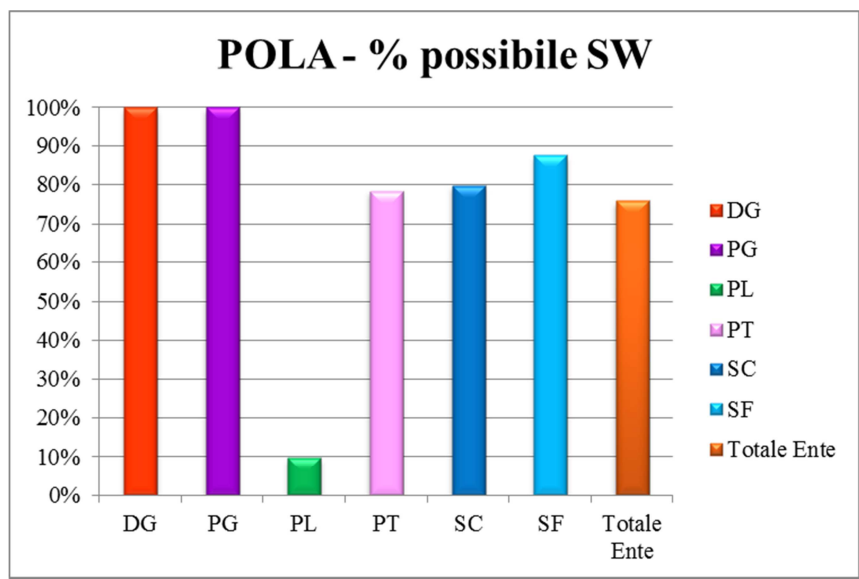
L'analisi dei primi dati in nostro possesso inerenti il lavoro agile nel Comune di Paderno Dugnano può servire per evidenziare come stiamo operando e di come l'esperienza emergenziale ci abbia spinto verso l'utilizzo dello SW.

Il grafico che segue mette in luce il cambiamento dell'approccio del nostro Ente nei confronti del lavoro agile. Da una prima ricognizione effettuata la possibilità di utilizzare il telelavoro

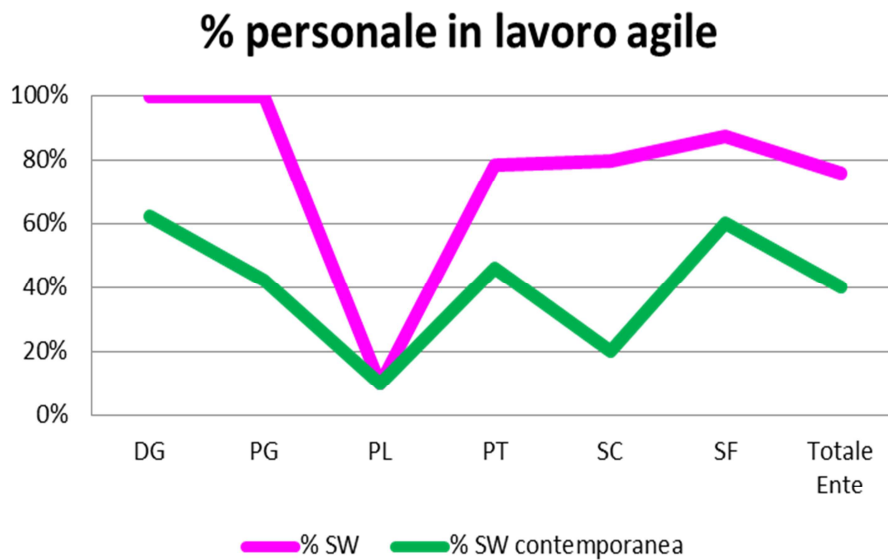
quale strumento di organizzazione del lavoro era scarsamente sentito; l'emergenza Covid ha reso necessaria l'attivazione del lavoro agile e ciò ha avuto un effetto "terapeutico" nella nostra cultura. Abbiamo scoperto che cambiare è possibile, oltre che necessario, che si può diversificare l'offerta delle modalità di erogazione dei servizi; che è possibile coniugare le esigenze del personale con le esigenze degli utenti. (allegato 1)



I diversi settori dell'Ente hanno risposto positivamente alla possibilità di attivare lo *smart work*, anche se con diverse modalità, legate alla tipologia del servizio erogato. Questa affermazione la si può evidenziare nella tabella che segue:



È ovvio che la gestione ordinaria del lavoro agile richiederà una modalità diversa da quella applicata in periodo di *lockdown*; non sarà possibile autorizzare il lavoro agile per la totalità del personale in contemporanea. Il nostro Ente eroga servizi essenziali e ha una forte *mission* di prossimità, questo rende necessario assicurare la presenza di personale in sede. Abbiamo provato a ragionare insieme alle diverse direzioni, evidenziando quanto personale potrebbe essere autorizzato a lavorare da remoto nel nostro Ente; il risultato è molto confortante ed evidenzia che nel nostro Ente potremmo “reggere” gli attuali ritmi di lavoro e la stessa efficacia produttiva con il 40% di personale in SW.



Questi dati ci danno l'evidenza della positività del nostro modello di lavoro e del fatto che, sicuramente spinti dal periodo emergenziale, il nostro Ente è stato in grado di rispondere a una necessità contingente e a un vincolo normativo con una vera e propria “rivoluzione culturale”.

## **L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO**

### **ORARIO DI LAVORO**

L'attuazione dello SW non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata allo *smart worker*, che farà riferimento al normale orario di lavoro con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello SW nel rispetto comunque dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Si prevedono due tipologie di lavoro agile, con riferimento alla presenza in sede:

- progetto A – con un giorno settimanale (anche frazionato in mezza giornate) da svolgere in lavoro agile
- progetto B – con due giorni settimanali (anche frazionati in mezza giornate) da svolgere in lavoro agile

Nell'ambito delle modalità di esecuzione della prestazione, definite nell'accordo individuale, sono individuate preventivamente le giornate in cui l'attività è svolta in modalità SW, che può essere modificata su accordo delle parti.

Nel caso di un prolungato malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità SW, lo *smart worker* potrà essere richiamato/a in sede per assicurare la continuità della prestazione lavorativa.

In particolare, nelle giornate di SW, per il personale valgono le seguenti regole:

- fascia di svolgimento attività standard: 8.00 – 19.30. Durante tale fascia di attività il lavoratore è contattabile, in una fascia garantita dalle 10.00 alle 13.00 salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza. In accordo fra il direttore di settore e il lavoratore è possibile prevedere un'ulteriore fascia di contattabilità del lavoratore e precisamente dalle 14.00 alle 16.30.
- la durata della giornata di SW è quantificata sulla base delle ore certificate dal direttore di settore. A tale fine sarà predisposto un apposito modulo in cui il lavoratore riporterà gli orari effettivamente svolti; la trasmissione e firma di tale modello .
- fascia di disconnessione standard: 19.30 – 8.00, sabato, domenica e festivi. Durante tale fascia non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa.
- per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro, non sono configurabili permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, fatto salvo che i permessi siano richiesti nella fascia di reperibilità;

- il buono pasto non è dovuto, fatto salvo il caso di attività mista nell'arco della giornata (solo nel caso di applicazione della fascia di contattabilità per la parte di lavoro in modalità agile) o in relazione alla previsione della la contattabilità del lavoratore sia nella fascia mattutina che in quella pomeridiana .

Al/alla dipendente é garantita la copertura dell'intero debito orario dovuto per la giornata e non é previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie e/o aggiuntive.

Il/la dipendente è tenuto/a a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza.

### **SPAZI**

I luoghi, esterni all'Ente, in cui lo *smart worker* svolge la propria attività lavorativa devono rispondere a requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza, idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua l'incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento del proprio lavoro. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta a repentaglio la strumentazione dell'Amministrazione.

Nelle giornate di SW gli *smart worker* utilizzeranno in primo luogo il proprio domicilio abituale, quindi spazi in strutture pubbliche attrezzate per l'accoglienza e il collegamento, con le quali siano previste attività di collaborazione, o spazi privati definiti prioritariamente nell'accordo stipulato con il dipendente.

E' necessario sempre fornire un'indicazione del luogo (o dei luoghi) al fine della corretta copertura INAIL in caso di infortuni sul lavoro. Eventuali infortuni sul lavoro devono essere immediatamente comunicati alle strutture di appartenenza per le necessarie denunce.

### **FORMAZIONE E SUPPORTO**

Durante la sperimentazione verrà assicurato il supporto agli *smart worker* nell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche, nell'applicazione degli istituti nonché l'accompagnamento nel cambiamento dei processi organizzativi e collaborativi.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori è obbligatoria.

### **TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE**

E' garantita parità di trattamento economico e normativo per il personale che aderisce alla sperimentazione.

## DOTAZIONE TECNOLOGICA

Se il lavoro agile è soprattutto una questione di cultura organizzativa, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale. *Smart Work* e *Digital Transformation* sono due aspetti delle organizzazioni lette in chiave moderna che si influenzano vicendevolmente; lo SW ha bisogno delle nuove tecnologie per rendere concrete le sue pratiche, ma diventa una leva fondamentale per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli che non sempre siamo pronti a rimuovere.

Ci sono, essenzialmente, quattro categorie di tecnologie che supportano lo sviluppo dello SW e che sono influenzati dallo sviluppo continuo delle competenze digitali<sup>1</sup>:

- *Social collaboration* – strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.
- *Mobility* - piattaforme, *device* e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità.
- *Security* - tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi *device*.
- *Workspace Technology*: Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.

Nello *smart working* le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Va evidenziato che nella logica attuale dello *smart working* e della modalità semplificata di attivazione dello stesso per tutto il periodo emergenziale, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore tutti i dispositivi informatici personali, in una logica del *Bring your own device (BYOD)*. Ovviamente usare i propri *device* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non il dispositivo del dipendente, ma l'intera infrastruttura aziendale.

Laddove possibile e nei limiti della dotazione esistente, l'Amministrazione fornirà ai/alle dipendenti in SW l'attrezzatura tecnologica adatta e necessaria in base alla specifica attività da svolgere nei limiti delle disponibilità e ne garantisce la conformità alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

---

<sup>1</sup> Mariano Corso - Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

Il personale si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

La manutenzione della strumentazione e dei relativi *software* è a carico dell'Amministrazione.

Qualora il dipendente utilizzi la propria dotazione tecnologico costi sostenuti dal/dalla dipendente direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti etc.) non sono a carico dell'Amministrazione.

In applicazione della vigente normativa, nel caso in cui il dipendente sia autorizzato ad utilizzare dispositivi elettronici personali saranno adottate tutte le misure necessarie a garantire la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati.

Eventuali impedimenti tecnici allo svolgimento dell'attività lavorativa durante lo SW dovranno essere tempestivamente comunicati al fine di dare soluzione al problema. Qualora ciò non sia possibile, dovranno essere concordate con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro del/della dipendente nella sede di lavoro.

AgID ha individuato una serie di undici semplici raccomandazioni rivolte ai dipendenti pubblici che hanno adottato la modalità di lavoro agile per aiutarli a utilizzare al meglio e in sicurezza i propri dispositivi personali, che si riportano di seguito e che si ritiene debbano essere seguite dagli *smart worker* del nostro Comune<sup>2</sup>:

- 1) Segui prioritariamente le *policy* e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
- 2) Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
- 3) Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo
- 4) Assicurati che i *software* di protezione del tuo sistema operativo (*Firewall*, *Antivirus*, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
- 5) Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una *password* sicura e comunque conforme alle *password policy* emanate dalla tua Amministrazione
- 6) Non installare *software* proveniente da fonti/*repository* non ufficiali

---

<sup>2</sup> Cert-PA di AgID, raccomandazioni create sulla base delle misure minime di sicurezza informatica per le P.A. fissate dalla circolare n. 1/2017

- 7) Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
- 8) Non cliccare su *link* o allegati contenuti in email sospette
- 9) Utilizza l'accesso a connessioni *Wi-Fi* adeguatamente protette
- 10) Collegati a dispositivi mobili (*pen-drive*, *hdd-esterno*, ecc.) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
- 11) Effettua sempre il *log-out* dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.

### **SICUREZZA SUL LAVORO**

L'Amministrazione provvederà ad aggiornare il DVR per le attività da svolgere in telelavoro. In allegato al presente documento si riporta l'informativa su salute e sicurezza in *smart work*.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Amministrazione:

- garantisce il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati;
- consegna, prima dell'avvio della sperimentazione, un documento scritto informativo dei rischi generali e di quelli specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione.

Il/la dipendente è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

### **ASSICURAZIONE OBBLIGATORIA PER GLI INFORTUNI E LE MALATTIE PROFESSIONALI**

Lo *smart worker* ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

### **POTERE DIRETTIVO, DI CONTROLLO E DISCIPLINARE**

La modalità di lavoro non modifica il potere direttivo e di controllo del dirigente, esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali aziendali.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori dei locali aziendali si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti, stabiliti prima dell'inizio della sperimentazione, fissando obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati dalla prestazione lavorativa.

Mensilmente lo *smart worker* e il proprio responsabile si confronteranno sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Potranno essere attivate conference call, via *skype* o telefonicamente, nella fascia di riferimento individuata, anche senza preavviso.

Le parti si danno atto che, secondo la loro gravità e nel rispetto della disciplina legale e contrattuale vigente, le condotte non conformi alle disposizioni contrattuali e alla normative vigente danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

Nell'allegato 2 viene riportata una scheda di lavoro fornita a ciascuna direzione per la gestione dello SW.

# SCHEDE DI LAVORO

## PIANO PER L'APPLICAZIONE DI ISTITUTI COLLEGATI ALLA FLESSIBILITÀ

Sul piano organizzativo l'azione dell'Amministrazione si svilupperà su due sub-obiettivi:

- valutazione della possibile revisione degli orari di lavoro
- aggiornamento della gestione degli istituti collegati a permessi e flessibilità oraria

Il primo obiettivo è strettamente legato alla riorganizzazione del servizio di *front-office* del Comune; l'impatto maggiore (sia per il personale che per l'utenza) nel cambiamento orario risiede, ovviamente, nei servizi con un forte impatto di pubblico e la cui mission è prevalentemente orientata ai servizi resi all'utenza "fisica".

L'aggiornamento della gestione degli istituti collegati a permessi e flessibilità oraria, invece, sarà strutturato in modo tale da dare vita ad un piano di lavoro snello, che contemperi le esigenze di aggiornamento con la conoscenza delle norme e della prassi aziendale.

Il percorso che utilizzeremo può essere così definito:

- riepilogo delle principali caratteristiche dei vari istituti che possono interessare la conciliazione dei tempi;
- aggiornamento della circolare interna in materia di assenze e lavoro straordinario attualmente in vigore;
- creazione di un vademecum semplice ed immediato per l'uso dei permessi;
- illustrazione al Comitato di Direzione, al fine di condividere gli obiettivi e la filosofia di fondo;
- incontri formativi/informativi a tutto il personale dipendente.

Sono stati individuati tre ambiti di sperimentazione in tema di applicazione dell'istituto della flessibilità:

- elasticità giornaliera di un'ora su gruppi di lavoro;
- orario multiperiodale;
- orario con elasticità concordata tra gli appartenenti agli uffici di front-office (già in via di sperimentazione presso URP).

A far tempo dal mese di novembre 2020 si sperimenterà questo tipo di flessibilità su gruppi definiti. Una volta tarato il grado di efficacia della nuova organizzazione della flessibilità si potrà prevedere l'allargamento a tutti i lavoratori, fatto salvo il caso di lavorazioni su turni.

## **FLESSIBILITÀ**

Come definito nel paragrafo “Lavoro straordinario” della circolare interna sui permessi, i minuti effettuati in più rispetto all’orario di lavoro nel mese di riferimento, e fino al limite previsto per il lavoro straordinario (30), saranno computati a compensazione dei minuti effettuati in meno nella giornata lavorativa (anche sommando quelli effettuati in più giornate).

Il lavoratore dovrà effettuare nella giornata lavorativa (con rientro) almeno di 5,30 ore (presenza minima giornaliera richiesta). Il dipendente può avvalersi della flessibilità giornaliera in entrata e in uscita. L’eventuale debito orario giornaliero derivante dall’applicazione della flessibilità oraria giornaliera deve essere recuperato settimanalmente. Laddove non sia possibile il recupero dovrà avvenire nell’ambito del mese di maturazione dello stesso, secondo le modalità e i tempi concordati con il dirigente, tranne nei casi di oggettivo impedimento accertato dal dirigente oppure quando lo spostamento al mese successivo corrisponde ad uno specifico e concreto interesse organizzativo.

Alla fine del mese, l’eventuale residuo orario positivo/negativo, che non sia stato oggetto di compensazione, sarà riportato al mese successivo, per un montante massimo di 5 ore. Il saldo deve essere obbligatoriamente usufruito/recuperato nel mese successivo.

Per gli uffici di front-office, la flessibilità è concedibile ai dipendenti assegnati agli stessi, a patto che gli stessi prevedano un’organizzazione interna che assicuri l’apertura al pubblico, negli orari previsti dall’Amministrazione. A tale fine, ciascun responsabile di servizio trasmetterà al proprio dirigente e all’ufficio personale un piano quindicinale di flessibilità per il personale sportellista.

Per i titolari di posizione organizzativa l’orario ordinario di lavoro è di 36 ore settimanali ed è articolato su cinque giorni settimanali dal lunedì al venerdì. Si applicano le disposizioni riguardanti l’obbligo del rispetto della fascia di presenza obbligatoria giornaliera, ma il recupero può essere effettuato nell’ambito del mese di maturazione dello stesso, secondo le modalità concordate con il dirigente. In caso lo spostamento al mese successivo corrisponde ad uno specifico e concreto interesse organizzativo, il debito da portare a recupero nel mese successivo è pari a 10 ore.

## ATTIVITÀ IN SMART WORK

Ufficio	Dipendente	Profilo	Assegnazione SW	Attività mista	Attività da svolgere in SW	Giorno settimanale intero	Mezza giornata	Specifica giorni	Necessità PC comunale con connessione	Note
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				
						<input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> LUN <input type="checkbox"/> MAR <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> MER <input type="checkbox"/> GIOV <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB <input type="checkbox"/> VEN <input type="checkbox"/> SAB				

**“Un pessimista è uno che crea difficoltà dalle sue opportunità,  
un ottimista è colui che crea opportunità dalle sue difficoltà.”**  
*Harry Truman*