

Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA

a cura del dott. Giambattista Rosato – Direttore SGA Ministero dell'Istruzione

(materiale di studio e approfondimento realizzato con le disposizioni legislative vigenti al 18 gennaio 2021 – tratto da fonte FPA - <https://www.forumpa.it/>)

RESO DISPONIBILE PER I NEO DSGA NELL'AMBITO DEL PIANO DI FORMAZIONE Neo-DSGA USR Campania a.s. 2020/21

Attività Formativa del 27 aprile 2021

Flessibilità, autonomia, responsabilizzazione, orientamento ai risultati: con queste parole chiave si potrebbe sintetizzare la filosofia (e la pratica) che sta alla base dello smart working o il lavoro “agile”.

Il lavoro agile, o smart working, è un'opportunità non solo per le aziende, ma anche per il mondo della Pubblica amministrazione.

Lo abbiamo scoperto in maniera esponenziale con la pandemia Covid-19 che ha segnato il 2020.

Ma partiamo dall'inizio, dalla definizione di “smart working” e dal quadro normativo “pre-Covid” per arrivare ai più recenti provvedimenti.

Una rivoluzione culturale, organizzativa, di processo: tutto questo è smart working.

Una rivoluzione perché scardina alla base consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance.

Ecco la **definizione che ne dà il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**: “lo Smart Working (o Lavoro Agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”.

Si tratta di una “nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”, riprendendo in questo caso la definizione che già nel 2015 ne dava l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

È un approccio che presuppone quindi, 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 smart working **non** è telelavoro.

Spesso si tende ancora a fare confusione e a sovrapporre queste due modalità di gestione del rapporto lavorativo, ma la differenza è sostanziale.

Sono passati più di 20 anni dalla legge che prevedeva per le amministrazioni pubbliche la possibilità di avvalersi di forme di lavoro a distanza.

Parliamo della legge n. 191 del 1998 che all'art. 1 comma 1 recita:

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

Le concrete modalità attuative sono poi state dettate dal D.P.R. n. 70 del 1999 “Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191”. Il telelavoro viene definito come quella forma di lavoro svolto a distanza, ovvero al di fuori dell'azienda e degli altri luoghi in cui tradizionalmente viene prestata l'attività lavorativa ma, al contempo, funzionalmente e strutturalmente collegato ad essa grazie all'ausilio di strumenti di comunicazione informatici e telematici. Vengono stabilite linee guida su

uso della postazione, modalità di connessione e di autenticazione ai sistemi, comunicazioni tra uffici e, dove previsto, utilizzo della firma digitale.

Il 23 marzo 2000 è stato stipulato l'Accordo quadro nazionale per l'applicazione del telelavoro ai rapporti di lavoro del personale dipendente delle pubbliche amministrazioni.

Infine, con la circolare INPS n. 52 del 27 febbraio 2015 ("Disposizioni attuative dell'Accordo Nazionale sul progetto di telelavoro domiciliare") vengono illustrate le attività interessate e le modalità di attivazione del telelavoro, con particolare riferimento alle misure di prevenzione e protezione.

In sintesi, il telelavoro prevede lo spostamento (in tutto o in parte) della sede di lavoro dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore), ma il dipendente è vincolato, comunque, a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio.

Il carico di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione, insomma, devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno del posto di lavoro.

Al contrario, il lavoro agile prevede che la prestazione lavorativa venga eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, ma senza stabilire una postazione fissa.

Non ci sono vincoli di spazio e tempo, l'unico vincolo sono i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Si può lavorare da qualsiasi luogo (dentro e fuori l'azienda), non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti.

L'azienda e il dipendente ridefiniscono in maniera flessibile le modalità di lavoro, quello su cui ci si focalizza è il raggiungimento di obiettivi e risultati.

La **Legge 22 maggio 2017** n. 81 (art. 18-24) disciplina il lavoro agile inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico.

La legge all'articolo 18 definisce il lavoro agile 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.

La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”. Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.

È il comma 3 a precisare che le disposizioni normative si applicano anche ai “*rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”.

Con la **Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile** a firma del Presidente del Consiglio dei Ministri e della Ministra Madia possiamo dire che si avvia ufficialmente la stagione del “lavoro agile” nelle Pubbliche Amministrazioni.

La Direttiva contiene in pratica gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della **Legge 7 agosto 2015, n. 124**, che delegava il Governo alla 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. E contiene le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro, finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Le finalità dichiarate sono quelle dell'introduzione delle più innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, il tutto alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 stabilisce che le amministrazioni adottino misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% delle lavoratrici e dei lavoratori pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera per questi lavoratori.

Viene anche precisato che l'adozione di queste misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance sia organizzativa che individuale all'interno di ogni ente.

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Lavorando da casa, infatti, si riesce a gestire meglio il proprio *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti.

L'introduzione dello smart working, impattando sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti, può essere considerata una misura di *welfare aziendale* e si riflette così in positivo anche sulla produttività.

Ci sono poi altri aspetti di profonda innovazione che vanno sottolineati, sia per i lavoratori che per le amministrazioni.

Eccone alcuni:

- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione. Ci si concentra sui risultati del lavoro e non sugli aspetti formali;
- razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività, quindi risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio.
- abbattimento delle differenze di genere;
- riduzione delle forme di "assenteismo fisiologico";
- attrazione di talenti;
- valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, ad esempio attraverso postazioni di coworking.

Insomma, lo smart working 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, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati.

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.

Lo smart working impatta poi anche sui temi della sostenibilità e, in questo caso, è più immediato l'accostamento al telelavoro, che già consentiva, ad esempio, risparmi nei consumi elettrici all'interno

degli uffici e una riduzione nelle emissioni di *CO2* grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro.

Ovviamente tutti questi benefici avrebbero un peso maggiore se lo smart working si diffondesse in tutti gli uffici.

Se il lavoro agile è in primo luogo una questione di cultura organizzativa, la tecnologia gioca un ruolo non meno importante.

Smart Working e Digital Transformation si abilitano vicendevolmente: da una parte, infatti, lo Smart Working ha bisogno delle tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli, dall'altra rappresenta esso stesso una grande leva 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 le organizzazioni, invece, non sono sempre pronte a rimuovere.

Sopravvivono, quindi, soprattutto all'interno della PA rigidità e stereotipi legati a una fase tecnologica ormai ampiamente superata.

Ecco quattro categorie di tecnologie che abilitano lo smart working e che, dall'utilizzo all'interno di progetti di lavoro agile, traggono nuova linfa e nuova vitalità attraverso lo sviluppo di competenze digitali, secondo una categorizzazione fornita da Mariano Corso (Responsabile Scientifico, Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano):

- 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 – che come è evidenziato in questo focus implica anche una rivisitazione degli ambienti di lavoro – le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali.

Nella logica dello smart working, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore le tecnologie per lavorare in mobilità, la logica è quella del *Bring your own device* (BYOD), ovvero la possibilità di usare i propri dispositivi personali fuori (e dentro) il posto di lavoro.

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 solo l'infrastruttura aziendale, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

A partire da febbraio 2020, a seguito del diffondersi dell'epidemia Covid-19 del Coronavirus, sono stati emanati una serie di provvedimenti per semplificare l'accesso allo Smart Working e diffonderne al massimo l'utilizzo nella PA.

Partiamo dal **decreto legge numero 6 del 23 febbraio 2020**, recante “Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19”, che con alcune misure specifiche ha stabilito che il lavoro agile “**è applicabile in via automatica** ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti”.

Con l'introduzione del **decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9**, recante “*Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*”, è 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.

La **Direttiva n.1 del 2020 – Emergenza epidemiologica COVID-2019**, emanata dalla Funzione pubblica, si rivolge alle amministrazioni pubbliche delle aree geografiche non direttamente coinvolte nell'emergenza.

La Direttiva spinge sul lavoro agile e flessibile, invita a utilizzare modalità telematiche per riunioni, convegni e momenti formativi, prevede misure specifiche per le prove concorsuali e per i locali di lavoro

Con la **Circolare n.1 del 2020** il ministro della PA ha poi fornito 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.

Il 12 marzo 2020 la Ministra Dadone ha poi firmato la **Direttiva 2/2020** in relazione all'emergenza **Covid-19** che sostituisce la Direttiva n.1/2020.

Il nuovo documento rafforza ulteriormente il ricorso allo smart working, prevedendo che questa diventi la forma organizzativa ordinaria per le pubbliche amministrazioni.

L'obiettivo della Direttiva è sempre tutelare la salute di cittadini e dipendenti, contemperando questa esigenza primaria con la necessità di erogare i servizi essenziali e indifferibili.

Il **decreto legge “Cura Italia”, il numero 18 del 17 marzo 2020** (convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27), oltre alle misure per il potenziamento del Servizio sanitario nazionale e per il sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese per contrastare l'emergenza **Covid-19**, contiene anche dei riferimenti allo Smart Working.

Il primo riferimento si trova all'articolo 39, dove viene stabilito che fino al 30 aprile 2020, “i lavoratori dipendenti disabili [...] o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità [...] hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile [...] a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione”.

Naturalmente, così come stabilisce la legge numero 81 del 2017 sullo Smart Working, ai lavoratori “del settore privato affetti da gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile”.

Altri riferimenti si trovano all'Articolo 74: misure per la funzionalità delle Forze di polizia e altri corpi, all'Art. 75: acquisti per lo sviluppo di sistemi informativi per la diffusione del Lavoro Agile e all'Art. 87: misure straordinarie in materia di Lavoro Agile.

In quest'ultimo articolo, così come già stabilito dalla **direttiva 2/2020** del **Ministero per la Pubblica Amministrazione**, il decreto legge sottolinea che “il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni” in modo tale da limitare la presenza di personale negli uffici e a prescindere dagli accordi individuali già stilati.

Nel caso in cui il Lavoro Agile non possa essere adottato “le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva”.

Escluse anche queste possibilità, il personale potrà essere esentato dal servizio.

In questo caso “il periodo di esenzione dal servizio costituisce servizio prestato a tutti gli effetti di legge e l’amministrazione non corrisponde l’indennità sostitutiva di mensa, ove prevista”.

Con la **Circolare n. 2/2020** pubblicata il 2 aprile, Funzione Pubblica fornisce quindi molteplici indicazioni organizzative e orientamenti applicativi alle amministrazioni in relazione alle disposizioni dell’articolo 87 del decreto “Cura Italia”.

Si ribadisce che il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione fino alla cessazione dello stato di emergenza. E si conferma che le amministrazioni sono chiamate a uno sforzo organizzativo e gestionale per garantire il pieno utilizzo dello smart working, accessibile in modo temporaneamente semplificato, così da ridurre al minimo gli spostamenti e la presenza dei dipendenti negli uffici, correlandola ai servizi indifferibili non erogabili da remoto.

Il Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 come convertito con la **legge 17 luglio 2020, n. 77**) prevede che **per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione** con mansioni che possono essere svolte da casa **lo smart working sia prorogato fino al 31 dicembre**. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021 (e successivamente entro il gennaio di ogni anno), ciascuna pubblica amministrazione elaborerà il **“piano organizzativo per il lavoro agile” (POLA)**.

Il 18 ottobre 2020 il Presidente del Consiglio dei Ministri ha firmato il **Dpcm** che contiene le nuove misure per il contenimento e la gestione dell’emergenza da Covid-19, che integra e completa il precedente decreto del 13 ottobre.

Nell’ambito delle pubbliche amministrazioni, è previsto che le riunioni si svolgano in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni e il 19 ottobre 2020 la Ministra Fabiana Dadone ha firmato il **decreto ministeriale** sullo smart working che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei Dpcm del 13 e 18 ottobre 2020.

Obiettivo: contemperare l’esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell’erogazione dei servizi.

Il testo prevede che ogni amministrazione assicuri lo svolgimento del lavoro agile (su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale) **almeno al 50% del personale** (naturalmente si parla del personale impegnato in attività che possono essere svolte secondo questa modalità).

Questo fino al 31 dicembre 2020 con procedura semplificata.

Ecco gli altri punti salienti del decreto ministeriale 19 ottobre 2020, pubblicato sulla G.U. Serie generale – n. 268 del 28 ottobre 2020:

- gli enti, tenendo anche conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le loro potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato;
- il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità e comunque alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza;
- le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile. Il dirigente, verificando anche i feedback che arrivano dall'utenza e dal mondo produttivo, monitora le prestazioni rese in smart working da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo;
- lo smart working si svolge di norma senza vincoli di orario e luogo di lavoro, ma può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità, senza maggiori carichi di lavoro. In ogni caso, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Inoltre, i dipendenti in modalità agile non devono subire penalizzazioni professionali e di carriera;
- le amministrazioni si adoperano per mettere a disposizione i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, ma comunque rimane consentito l'utilizzo di strumentazione di proprietà del dipendente;
- l'amministrazione favorisce il lavoro agile per i lavoratori disabili o fragili anche attraverso l'assegnazione di mansioni diverse e di uguale inquadramento. In ogni caso, promuove il loro impegno in attività di formazione;
- nella rotazione del personale, l'ente fa riferimento a criteri di priorità che considerino anche le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente, della presenza di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, ma anche del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza;
- data l'importanza della continuità dell'azione amministrativa e della rapida conclusione dei procedimenti, l'ente individua comunque ulteriori fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita rispetto a quelle adottate.

Il ministro Dadone, con **Decreto ministeriale del 23 dicembre 2020**, ha quindi prorogato fino al **31 gennaio 2021** le disposizioni contenute nel DM del 19 ottobre 2020 in materia di lavoro agile nelle Pa.

Il **Pola** è uno strumento previsto dal decreto Rilancio.

Il provvedimento stabilisce che entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal gennaio 2021) le amministrazioni pubbliche debbano redigere, sentite le organizzazioni sindacali, il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile).

Il POLA individua le **modalità attuative** del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che **almeno il 60% dei dipendenti** possa avvalersene, garantendo che gli stessi **non subiscano penalizzazioni** ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le **misure organizzative**, i **requisiti tecnologici**, i **percorsi formativi** del personale, anche dirigenziale, e gli **strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti**, anche in termini di **miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza** dell'azione amministrativa, della **digitalizzazione dei processi**, nonché della **qualità dei servizi erogati**, anche **coinvolgendo** i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Se si adotta il POLA si può ambire al 60% (ma anche oltre) di lavoratori da adibire al lavoro agile, altrimenti ci si limita al 30%.

Il documento è soggetto al monitoraggio del ministero per la PA, attraverso apposita commissione in seno al DFP, e partecipato con il territorio al quale devono prioritariamente dare il contributo diversi soggetti, in primis: OO.SS, OIV, CUG e RTD.

Il 9 dicembre 2020 sono state pubblicate, con **decreto ministeriale**, le **Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (Pola) e Indicatori di Performance**, documento che raccoglie indicazioni e raccomandazioni del Dipartimento Funzione Pubblica.

Questi i pilastri delle Linee Guida:

1. i contenuti del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
2. la salute dell'Amministrazione e le condizioni abilitanti del lavoro agile;
3. lo stato di implementazione del lavoro agile;
4. l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa;

5. l'analisi e gli indicatori sulle performance individuali;
6. l'impatto del lavoro agile sulla società;
7. il programma di sviluppo del lavoro agile.

Il 4 novembre 2020 la Ministra Dadone ha firmato il **Decreto** che istituisce l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, come previsto dal decreto Rilancio.

Ecco la composizione dell'Osservatorio: 27 rappresentanti di Governo, Regioni, enti locali, Inps, Istat e altre istituzioni, tra cui un membro per conto dell'Enea, in modo da poter approfondire con attenzione anche gli aspetti connessi alle tecnologie, all'energia e allo sviluppo sostenibile.

Inoltre, 14 esperti del settore pubblico e privato o provenienti dal mondo universitario, come Commissione tecnica di supporto.

L'Organismo nasce per fornire spunti e proposte di carattere normativo, organizzativo o tecnologico per migliorare sempre più lo smart working nelle Pa, anche interagendo con i principali stakeholder, per sviluppare le competenze del personale pubblico, le capacità manageriali dei dirigenti, la misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali.

Verificherà, inoltre, che i POLA (Piani Organizzativi del Lavoro Agile) messi a punto dagli enti raggiungano gli obiettivi quantitativi e qualitativi fissati, monitorerà gli effetti dello smart working sull'organizzazione e i benefici per i servizi ai cittadini, ma ne promuoverà anche la diffusione sul piano comunicativo e culturale.

A partire da maggio 2020 il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato un'iniziativa di monitoraggio rivolta a tutte le amministrazioni pubbliche.

Il monitoraggio ha carattere continuativo e periodicità quadrimestrale e vuole analizzare le dimensioni quantitative e qualitative dell'attuazione del lavoro agile da parte delle amministrazioni pubbliche nella fase emergenziale.

L'elaborazione dei dati raccolti attraverso le attività di monitoraggio consente l'alimentazione di una base di conoscenza indispensabile per il Dipartimento della funzione pubblica per disegnare gli interventi finalizzati alla promozione del lavoro agile, e in particolare, di quelli volti a sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa delle singole amministrazioni pubbliche.

A dicembre 2020 sono stati pubblicati i numeri del monitoraggio elaborati da FormezPA per conto della Funzione pubblica.

Le amministrazioni rispondenti sono state ben 1.537 (circa 300mila i dipendenti rappresentati) per un periodo che va da gennaio al 15 settembre 2020.

Ecco alcuni numeri: a gennaio i lavoratori pubblici in smart working erano appena l'1,7%.

Successivamente, l'esplosione della pandemia ha portato ai picchi di maggio con percentuali oltre l'87% per le amministrazioni centrali.

Il lavoro agile ha riguardato l'86% delle amministrazioni interpellate, dal 94% al 100% se parliamo degli enti sopra i 10 addetti.

A maggio, le dipendenti donne attive da remoto hanno raggiunto il 66,3% contro il 60,3% degli uomini.

A settembre il gap è diminuito: 47,6% contro 44,4%. In media, 48% contro 44%. A maggio il 57% del tempo di lavoro era mediamente in smart working, con punte di quasi l'80% nelle Pa centrali.

Un lavoratore su due in lavoro agile si è giovato di strumenti forniti dall'amministrazione; in particolare è stato rilevato un +7% sulla disponibilità di device da maggio a settembre.

L'87% dei dirigenti adesso ha la firma digitale, mentre la digitalizzazione dei procedimenti è al 60%.

Per il 70% delle amministrazioni, secondo il monitoraggio, c'è stato un salto nelle competenze digitali dei dipendenti.

Per il 48% degli enti i dipendenti sono stati più responsabilizzati e orientati ai risultati.

Il 54% delle amministrazioni ritiene invece che le spese siano diminuite, con punte oltre l'80% per il comparto università e ricerca e nella Pa centrale.

Risparmi concentrati soprattutto nelle voci utenze e carta. Infine, su 2.681 dipendenti interpellati, per il 91% l'esperienza del lavoro agile è pienamente o abbastanza soddisfacente e il 73% ritiene che ci siano stati incrementi della produttività del lavoro.

Per cercare di contrastare il fenomeno della sicurezza informatica, che assume ancor più rilevanza per i dipendenti che lavorano nella pubblica amministrazione, il Cert-PA di AgID (Computer

Emergency Response Team Pubblica Amministrazione) ha stilato un **vademecum** con undici consigli per lavorare in sicurezza da casa.

Il 3 luglio 2020 FPA ha presentato la ricerca **“Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza”**, che ha visto la partecipazione di 5.225 persone di cui 4.200 dipendenti pubblici.

Il 92,3% dei dipendenti pubblici oggetto dell'indagine di FPA stava lavorando in smart working.

Il 73,5% di questi da casa per tutto l'orario di lavoro, il 18,8% con alcuni rientri in ufficio o sospensioni del lavoro con giorni di ferie, recuperi o congedi.

Gli esclusi dallo smart working erano appena il 4,7% (il 2% per scelta personale, l'1,2% perché in settori essenziali o servizi indifferibili, un altro 1,2% perché lavora in enti che non l'hanno attivato).

L'88% dei dipendenti giudicava l'esperienza di successo e il 61,1% riteneva che questa nuova cultura, basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese, prevarrà anche una volta finita la fase di emergenza. E se – come ha sottolineato la Ministra della PA Fabiana Dadone – una volta tornati alla normalità almeno il 40% dei dipendenti pubblici dovrà adottare una modalità di lavoro agile, questi si dicono pronti: il 93,6% vorrebbe continuare a lavorare in smart working.

Ma per la maggior parte (il 66%) il lavoro da casa deve essere integrato con dei rientri in ufficio organizzati e funzionali.

La ricerca **“La PA oltre il Covid”** realizzata da **FPA** in occasione di **“FORUM PA 2020 Restart Italia”**.

La ricerca è stata realizzata attraverso un'indagine demoscopica condotta in collaborazione con l'Istituto Piepoli su un campione di 1000 persone rappresentativo della popolazione italiana e una seconda indagine su oltre 2000 persone che compongono il PanelPA della community di FPA, per mettere a confronto le opinioni di utenti e dipendenti pubblici sul ruolo della Pubblica Amministrazione nell'emergenza e nella ripresa.

Il tema smart working era presente in entrambe le indagini che compongono la ricerca.

La demoscopica: secondo la maggioranza degli italiani, il 53%, lo smart working è un'opportunità per un'amministrazione più efficiente e moderna, quota ben superiore al 29% che lo considera un rischio per l'assenteismo e comportamenti opportunistici (il 13% lo ritiene ininfluyente).

Il Panel PA: lo smart working è stato un fatto positivo, ma i dipendenti pubblici non vedono ancora un nuovo orientamento ai risultati.

Per il 42,8% la pratica della valutazione non è cambiata, per il 44,6% non ci sono ancora cambiamenti in questo senso ma segnali di miglioramento, solo il 12,6% vede un reale cambiamento.

Con il lavoro a distanza si avverte maggiormente la necessità di una condivisione costante ed efficace di obiettivi e strategie, ma per la maggioranza non è migliorata la comunicazione interna ma ci sono segnali di cambiamento (40,6%) o non c'è miglioramento ed appare insufficiente (il 36,1%).

Se a giugno 2020, oltre il 60% dei rispondenti esprimeva fiducia che lo smart working avrebbe portato un cambiamento positivo nella PA, ora, a qualche mese di distanza, la fiducia resta alta: il 55,1% dei lavoratori è ottimista che questo possa avvenire, ma pensa ci vorrà più tempo.