



SMART WORKING nella Pubblica Amministrazione



Esperienze,
sfide e chance



Editori:

Arge Alp e Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige

Coordinamento progetto:

Ufficio Organizzazione della Provincia autonoma di Bolzano – Alto Adige
Piazza Silvius Magnago 1, 39100 - Bolzano

Layout e grafica:

Teraprint.it

Data di pubblicazione:

Marzo 2023

Hanno partecipato alla pubblicazione:

Alto Adige - Matthias Cologna, Alex Castellano

Grigioni - Guntern Fernando, Alessandra Schneller

Lombardia - Andrea Bizzozero, Melania Pondrano

Salisburgo - Sigrid Panisch

San Gallo - Selina Züllig, Susanne Bürge-Stieger

Ticino - Raniero Devaux

Tirolo - Mathias Winkler, Clemens Wechselberger, Bettina Wengler

Trentino - Stefania Allegretti

Vorarlberg - Johannes Berger, Klemens Heuböck

Indice

| | |
|--|----|
| Prefazione | 5 |
| Report sulle singole regioni Arge Alp | |
| Italia | |
| Situazione normativa italiana | 11 |
| Alto Adige | 15 |
| Trentino | 21 |
| Lombardia | 33 |
| Austria | |
| Tirolo | 43 |
| Vorarlberg | 45 |
| Salisburgo | 47 |
| Svizzera | |
| Ticino | 53 |
| San Gallo | 57 |
| Grigioni | 59 |
| Bibliografia | 61 |
| Ringraziamenti | 61 |

Prefazione

A partire dai primi mesi del 2020, il continente europeo ha vissuto una grave **crisi pandemica**, protrattasi per oltre due anni, che ha scosso alle fondamenta il nostro stile di vita, mettendo sotto pressione il sistema sanitario e ponendo innanzi a inedite difficoltà e sfide il nostro sistema economico, la nostra organizzazione del lavoro e i cardini della nostra quotidianità, come l'avevamo intesa sino ad allora.

Nel momento in cui a livello nazionale si è deciso per un lockdown generalizzato, anche l'Amministrazione provinciale si è trovata di fronte al dovere di coniugare diverse istanze. **Da un lato la tutela della salute dei/delle proprie dipendenti, dall'altro la necessità di continuare a fornire i servizi ai cittadini/alle cittadine. Per valorizzare questa seconda esigenza e continuare ad esserci per la cittadinanza, l'Amministrazione provinciale ha spinto con convinzione sullo smart working.** Mentre la modalità agile diveniva quella ordinaria in tutta Italia, la nostra Amministrazione cercava da subito di organizzare il lavoro in modo tale da

garantire l'erogazione dei servizi alla cittadinanza in maniera continuativa. Ciò è stato possibile anche grazie ad un parallelo investimento nella digitalizzazione e nella standardizzazione di procedure e servizi, nonché nell'accrescimento delle competenze digitali dei/delle collaboratori e collaboratrici. I c.d. *tools di collaboration* sono rapidamente divenuti solidi compagni di un nuovo viaggio. Un viaggio che, da subito e pur nelle estreme difficoltà, abbiamo voluto vivere come un'occasione da cogliere: un'occasione per rendere più efficiente e al passo con i tempi la macchina amministrativa.

Vista la rapida diffusione del COVID-19 anche le pubbliche amministrazioni di altri Paesi hanno dovuto reagire modificando, ognuna a suo modo ed in un contesto legislativo diverso, il metodo di erogazione del lavoro e dei servizi pubblici. Questa pubblicazione nasce perciò **con il preciso intento di approfondire e mappare le sfide organizzative che le varie amministrazioni pubbliche nelle regioni aderenti all'ARGE ALP hanno dovuto affrontare negli ultimi due anni.**

Il benchmarking permette - come sempre avviene confrontandosi con altre realtà - di raffrontare le diverse esperienze dei partner dell'ARGE ALP, arricchendo tutti di conoscenze nuove sull'applicazione dello smart working o del home office. Ciò con lo scopo finale di promuovere l'implementazione di *best practice*.

L'emergenza di COVID-19 ha rappresentato indiscutibilmente una **fase drammatica** della storia moderna, sia a livello internazionale che locale, **ma ha offerto** a noi tutti e tutte anche **un'importante chance** per mettere in discussione la tradizionale organizzazione del lavoro, indirizzando le pubbliche amministrazioni verso nuovi orizzonti che mettano al centro un'erogazione del servizio più agile ed efficiente al tempo stesso. Ciò valorizzando in parallelo una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata.

Inoltre, con particolare riguardo ai nostri territori alpini, tanto incantevoli quanto delicati, **il lavoro da remoto può rappresentare un'importante leva a garanzia del mante-**

nimento di un modello di vita più sostenibile, improntato ad un minor utilizzo dell'auto privata per gli spostamenti casa-lavoro e finalizzato anche alla rivitalizzazione delle aree periferiche e rurali.

Il lavoro agile, in emergenza, è stato quindi uno strumento cruciale a garanzia della sopravvivenza del nostro sistema economico, sociale e sanitario. Ora, però, dopo esserci lasciati alle spalle due anni straordinariamente complessi, può rappresentare un elemento chiave per portare aria nuova nelle nostre organizzazioni, rimettere le persone al centro della struttura del lavoro e finanche ristabilire il necessario equilibrio tra uomo e natura. Ci auguriamo pertanto che le esperienze di lavoro agile raccolte in questa pubblicazione possano ispirare reciprocamente le diverse pubbliche amministrazioni, verso ambiziosi traguardi.

Il Direttore generale della
Provincia autonoma di Bolzano
Alexander Steiner

**Report sulle
singole regioni
Arge Alp**





Italia



Situazione normativa italiana

Nell'ordinamento italiano sono state introdotte ormai da diversi anni leggi che regolano il lavoro agile (o smart working). Nonostante non si trattasse ancora di una modalità di esecuzione dell'attività lavorativa molto diffusa, questa era già conosciuta e codificata prima dello scoppio della pandemia. L'introduzione normativa del lavoro agile nel comparto pubblico è intervenuta con **la legge n. 124 del 7 agosto 2015** e con il cosiddetto **"Decreto Madia"**, dal nome dell'allora Ministra per la Pubblica Amministrazione. Quest'ultimo prevedeva che tutte le pubbliche amministrazioni fossero tenute ad elaborare obiettivi annuali specifici per l'introduzione del lavoro agile, in modo da essere in grado di garantire entro tre anni lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile al 10% dei dipendenti e delle dipendenti che lo richiedessero. Tutto ciò senza generare nuovi oneri per la finanza pubblica e senza penalizzare i/le dipendenti per quanto riguarda la progressione della carriera ed il riconoscimento della professionalità. **La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3 del 2017 emanata successivamente per favorire l'attuazione della legge numero 124 del 2015, ha fornito delle linee guida per l'introduzione del lavoro agile, lasciando autonomia decisionale alle amministrazioni e agli enti nella definizione del percorso di attuazione che ritenevano più idoneo.** Un inquadramento normativo specifico del lavoro agile (o smart working) è giunto infine con la legge 81/2017. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

dà quindi la seguente definizione di lavoro agile: *"Il lavoro agile (o smart working) 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, favorisce la crescita della sua responsabilizzazione sui risultati e della sua produttività"*.

Ulteriori sviluppi normativi in tema di lavoro agile in Italia sono intervenuti poi **nei primi mesi del 2020**, in risposta alla **rapida diffusione del COVID-19** sul territorio nazionale. Su scala globale, l'11 marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha infatti classificato il nuovo Coronavirus come una pandemia e la rapida crescita dei contagi, che ha investito l'Europa nella primavera del 2020, ha costretto tante aziende private e soprattutto le amministrazioni pubbliche in tutto il mondo ad avviare in pochi giorni una sperimentazione di smart working generalizzata. In Italia questo è avvenuto soprattutto in conseguenza delle misure emergenziali adottate dal Governo.

Nel pubblico impiego si è giunti fino al punto di stabilire che lo smart working (o lavoro agile) dovesse essere, su tutto il territorio nazionale, la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa. Ciò è avvenuto innanzitutto tramite il Decreto

del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'11 marzo 2020 e, successivamente, la Direttiva n. 2/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e il decreto-legge 18/2020. Questo poco dopo che il decreto-legge 9/2020 e la Circolare numero 1/2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione determinassero la rimozione del concetto di “sperimentazione” introdotto dalla legge n. 124/2015 (c.d. legge Madia). Con la legge 27/2020 di conversione del “Decreto Cura Italia”, è stato introdotto per la prima volta il diritto al ricorso al lavoro agile per una serie di lavoratori in condizioni di fragilità, successivamente esteso dalla legge 77/2020 del 17 luglio 2020 in conversione del “Decreto Rilancio”. La legge 77/2020 ha però anche apportato una serie di novità normative rilevanti: oltre a stabilire che le pubbliche amministrazioni dovessero cessare di seguire la logica della minor presenza possibile in ufficio e dell'esercizio delle sole attività indifferibili, procedendo quindi alla riorganizzazione dell'attività lavorativa in sostegno alla ripartenza delle attività economiche, essa ha definito una soglia minima di adozione del lavoro agile all'interno delle pubbliche amministrazioni, pari al 50% del personale impiegato in attività che potevano essere svolte da remoto e ha introdotto il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**.

Col cambio di Governo e l'avvio della campagna vaccinale, è emersa una nuova impostazione relativa al lavoro agile. Col decreto-legge 56/2021 del 30 aprile 2021, infatti, il legislatore ha ribadito la possibilità di adottare il lavoro agile in forma semplificata fino al 31 dicembre 2021, ma ha anche esplicitamente annunciato un'ulteriore definizione della disciplina del lavoro agile da individuarsi per mezzo della contrattazione collettiva, e ha eliminato la soglia minima del 50% introdotta con la legge 77/2020 nonché abbassato le soglie minime di personale da adibire a lavoro agile per mezzo del POLA. Tali previsioni sono confluite *in toto*, senza mo-

difiche, all'interno dell'articolo 11-bis della legge 87/2021, approvata in via definitiva il 17 giugno, in conversione del “Decreto Riapertura”. Infine, **col Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021**, è stato sancito l'abbandono del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella Pubblica Amministrazione italiana e tale indirizzo è stato ribadito l'8 ottobre da un successivo decreto ministeriale e il 12 ottobre dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri col quale sono state emanate le linee guida per il controllo del possesso della certificazione verde per l'ingresso negli uffici da parte dei dipendenti pubblici.

Secondo le previsioni del decreto ministeriale dell'8 ottobre, risultava possibile ricorrere al lavoro agile con le modalità semplificate conosciute durante l'emergenza fino al 31 dicembre 2021. Ciò in attesa della definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al triennio 2019-21 che avrebbero disciplinato a regime l'istituto. Col medesimo decreto sono tuttavia state introdotte una serie di nuove condizionalità da rispettare (prevalenza del lavoro in presenza, nessuna riduzione dei servizi, garanzia della più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattate ecc.).

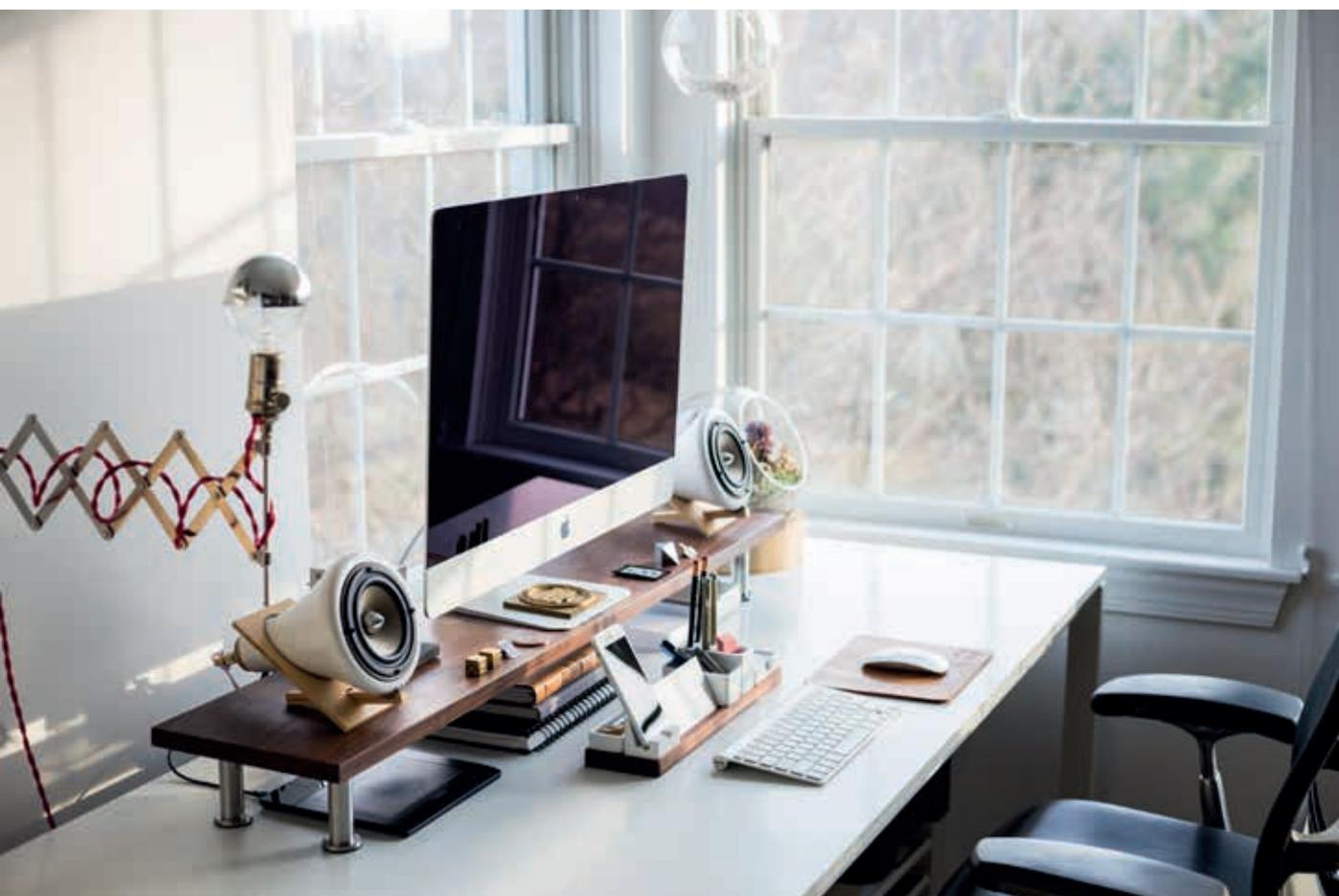
Tra novembre e dicembre del 2021, il Dipartimento della funzione pubblica ha poi raggiunto un accordo con le organizzazioni sindacali sulle nuove linee guida per l'adozione del lavoro agile nella pubblica amministrazione, incassando anche il consenso della Conferenza Unificata. All'interno di queste nuove linee guida sono condensate una serie di previsioni relative: alla garanzia di condizioni tecnologiche, di privacy e di sicurezza idonee al lavoro agile; alla necessità di coniugare le esigenze individuali con gli obiettivi di miglioramento del servizio nonché alla predisposizione di specifiche iniziative di formazione per il personale. Inoltre, con riguardo al diritto alla disconnessione,

Situazione normativa italiana

è stato chiarito che la fascia di inoperabilità minima è quella di undici ore consecutive, già prevista dai contratti collettivi nazionali. Al contempo, la fruizione dei permessi previsti da leggi e contratti collettivi è stata indicata come possibile anche per il personale in lavoro agile.

I lavoratori fragili rimangono tutt'ora titolari del diritto di svolgere la prestazione lavorativa in lavoro agile con modalità di accesso semplificata, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa

nella medesima categoria o area di inquadramento. Il Dipartimento della Funzione pubblica ha infatti precisato lo scorso 30 giugno 2022 che la flessibilità per l'utilizzo del lavoro agile per il pubblico impiego, evidenziata già nella circolare del 5 gennaio 2022, consente anche dopo il 30 giugno 2022 di garantire ai lavoratori fragili della Pubblica Amministrazione la più ampia fruibilità di questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, per soddisfare prioritariamente le esigenze di tutela della salute dei lavoratori più esposti al rischio di contagio.





Alto Adige

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Matthias Cologna

NUMERO DIPENDENTI:

12.339 al 31/12/2021

(di cui personale svolgente attività idonea al lavoro agile: ca. 4.400 dipendenti)

DI CUI DIRIGENTI:

302

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

Smart Working/lavoro agile

QUADRO NORMATIVO

La Provincia Autonoma di Bolzano ha introdotto il predecessore dello smart working, ovvero il telelavoro, già nel 1988, abilitando dieci dipendenti a lavorare in via sperimentale da casa. Nel 2018 ben 112 dipendenti lavoravano in questa modalità, che ha però diversi punti di divergenza dallo smart working. Per questo la Provincia Autonoma di Bolzano ha elaborato in diversi passi **un progetto pilota di smart working che avrebbe dovuto partire in via sperimentale a maggio 2020**, dopo un'indagine anonima tra i dipendenti nel 2019, che aveva evidenziato dei risultati incoraggianti, mostrando un'elevata propensione dei collaboratori e delle collaboratrici ad essere parte di questo percorso di cambiamento.

L'emergenza Covid-19 ha poi resa vana questa fase sperimentale e ha portato all'introduzione dello smart working per una grande parte dei/delle dipendenti della Provincia Autonoma di Bolzano in **pochissimo tempo**. Questa nuova modalità di lavoro è stata accompagnata da vari questionari che hanno dato alle ed ai dipendenti la possibilità di definire gli aspetti positivi e negativi di quest'esperienza obbligatoria.

Mentre la possibilità di ricorrere al lavoro agile in forma semplificata sul territorio provinciale è stata concessa a partire dall'ordinanza presidenziale n. 6/2020 del 9 marzo 2020, recependo le disposizioni emanate a livello statale, a livello di organizzazione interna, l'Amministrazione provinciale ha regolamentato il ricorso allo smart working in via emergenziale a partire dalla **Circolare del Direttore generale n. 3/2020 del 6 marzo 2020**. In tale circostanza – e anche con la successiva Circolare n. 4 dell'11 marzo 2020, questa modalità lavorativa è stata raccomandata per il maggior numero possibile di dipendenti. In seguito, con la Circolare n. 11/2020, adottata il 21 maggio 2020, sono invece state introdotte disposizioni per la progressiva riapertura degli uffici e con la Circolare n. 16/2020, adottata il 26 giugno 2020, è stata poi stabilita la conclusione dell'esperienza generalizzata al 100% da remoto, rimarcando invece la necessità di articolare l'attività secondo un mix di lavoro in presenza e in modalità agile. Vista la crescita dei contagi a partire dall'autunno 2020, la

Circolare n. 23/2020 del 4 novembre 2020 ha riproposto nuovamente l'invito a ricorrere quanto più possibile al lavoro agile ed è stato disposto il ripristino della possibilità di svolgere l'attività lavorativa al 100% da remoto (in seguito limitata a soli casi eccezionali e ben motivati, come sancito chiaramente dalla Circolare n. 7/2021 del 7 aprile 2021).

Intanto, alla fine del 2020, l'Amministrazione provinciale ha siglato, assieme alle organizzazioni sindacali, il secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019 – 2021, introducendo una propria regolamentazione di cornice per il lavoro agile, la cui applicazione concreta è tuttavia rimasta in sospeso fino al 31 marzo 2022, a causa del protrarsi dello stato d'emergenza.

In sintonia con quanto disposto a livello nazionale, la Circolare del Direttore generale n. 14/2021 del 13 ottobre 2021 è andata a rimarcare come il lavoro agile non fosse più la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e come l'attività dovesse perciò essere articolata su un mix tra presenza e lavoro da remoto, che prevedesse la prevalenza del primo su quest'ultimo. Ulteriori circolari emanate successivamente hanno tuttavia disposto la possibilità di derogare al principio della prevalenza del lavoro in presenza, in considerazione della nuova impennata nella curva dei contagi.

La Circolare del Direttore generale n. 7/2022 del 16 marzo 2022 ha infine disposto la decadenza dei permessi di lavoro agile emergenziale a partire dal 1° aprile, sancendo l'entrata in vigore da quella data delle previsioni contenute nel secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019 – 2021 e quindi l'obbligo di sottoscrivere un accordo individuale per fruire del lavoro agile. La Circolare in questione ha fornito quindi tutta una serie di indicazioni operative per l'applicazione del lavoro agile in via ordinaria. Ha fatto seguito

poi la Circolare del Direttore generale n. 12 del 21 giugno 2022 con la quale sono state chiarite in particolare le ipotesi nelle quali si rende necessario sottoscrivere un nuovo accordo individuale.

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

La modalità di lavoro agile, comunemente definita "smart working", permette ai dipendenti di lavorare senza vincoli di tempo e luogo. La legge 81/2017 prevede che *"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"*, anche se nel periodo di emergenza Covid-19 il principio dell'alternanza è venuto meno, almeno per un certo periodo di tempo. L'assenza di vincolo di luogo implica invece che i/le dipendenti possano lavorare da qualunque luogo e che non siano previste fasce obbligatorie, se non stabilite nell'accordo individuale, in cui svolgere il lavoro.

L'articolo 8 del secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019 – 2021, siglato in data 3 dicembre 2020, prevede che **il numero di giorni e l'eventuale definizione delle singole giornate di lavoro agile siano da concordare con il dirigente per mezzo dell'accordo individuale e possono perciò variare anche considerevolmente da ufficio ad ufficio, in base al tipo di lavoro svolto e alle esigenze personali e di servizio.**

La ed il dirigente **concorda** preventivamente con la o il dipendente, **il luogo di prestazione delle attività lavorative in smart working, gli obiettivi e le attività così come i giorni e gli orari di reperibilità**, sia per la cittadinanza che per la od il diretto superiore. Ciò premesso, va fatto salvo il **diritto alla disconnessione**, ovvero il diritto di non



utilizzare le apparecchiature hardware o software che servono allo svolgimento della prestazione lavorativa, senza che da questo mancato utilizzo possano derivare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro, dopo le ore 20:00 e fino alle ore 6:00. **Non è in alcun caso consentita l'effettuazione di ore straordinarie.**

La o il dipendente non percepisce un contributo monetario per i costi derivanti dall'utilizzo della propria abitazione come ufficio, ma, compatibilmente con le disponibilità, può essergli messa a disposizione da parte dell'Amministrazione provinciale parte della strumentazione necessaria per lo svolgimento dell'attività lavorativa (laptop, cuffie ecc.). Permane quindi una differenza sostanziale con l'istituto del telelavoro, il quale prevede che il datore di lavoro sia tenuto a fornire ed installare l'intera postazione di lavoro a casa del/della dipendente.

DETTAGLIO SONDAGGI

Nel 2020 la Direzione generale della Provincia ha incaricato il Controlling dell'Uffi-

cio Organizzazione di svolgere due indagini (una a giugno 2020 e l'altra a settembre 2020, ovvero rispettivamente dopo tre e sei mesi dall'adozione dell'home/smart working emergenziale) rivolte al personale in home/smart working e al personale con ruolo dirigenziale o di coordinamento al fine di far emergere l'opinione dei/delle dipendenti relativamente all'esperienza maturata, ai vantaggi e criticità riscontrati. La scelta di svolgere due indagini a distanza di tre mesi l'una dall'altra era legata alla volontà di individuare eventuali variazioni che avessero dovuto palesarsi nel corso del tempo.

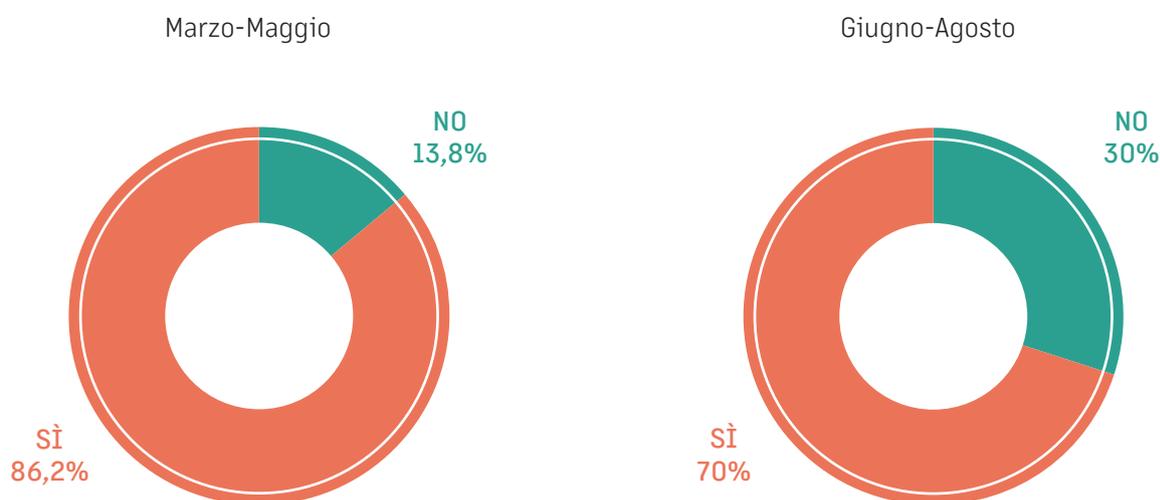
Alla prima indagine hanno risposto 2.690 dipendenti, mentre la seconda ha visto la partecipazione di 2.499 rispondenti.

Tra una rilevazione e l'altra si è innanzitutto osservato un consistente calo di rispondenti che affermavano di aver lavorato in smart working nei tre mesi precedenti, passati da rappresentare l'86,2% degli intervistati ad essere poco più di due terzi del campione considerato (69,5%). È però anche emerso come sia calata, indistintamente in tutti i dipartimenti, l'intensità del ricorso al lavoro agile, ovvero il numero medio di giornate

Graf. 1

Negli ultimi tre mesi ha lavorato in home/smart working?

Composizione percentuale
(comparativa 1^a indagine - 2^a indagine)



svolte in modalità agile per singolo mese. In entrambe le indagini è stato chiesto ai rispondenti di indicare in che misura ritenessero alcuni aspetti dello smart working essere dei vantaggi.

Sono principalmente due gli aspetti nei quali è stato riconosciuto il beneficio dello smart working: ovvero nelle maggiori possibilità di conciliazione vita-lavoro e nel risparmio di tempo per gli spostamenti.

Interessante è però anche osservare come si sia registrata una crescita importante dei valori per tutti gli aspetti e in particolare per quello precedentemente ritenuto meno vantaggioso, ovvero la riduzione dello stress, che, grazie a una crescita di dieci punti percentuali, lascia l'ultima posizione.

In termini di svantaggi derivanti dal lavoro agile, gli aspetti percepiti come più proble-

matici si sono rivelati essere l'isolamento e la carenza di informazioni rispetto a quanto accade in ufficio, la dotazione tecnologica e la comunicazione coi colleghi e con le colleghe. La tendenza generale al miglioramento dei risultati tra la prima e la seconda indagine si è resa però ulteriormente evidente relativamente agli svantaggi, poiché quasi tutti i valori sono risultati essere in diminuzione. In leggera crescita erano solamente quelli relativi alla percezione di giudizio negativo, sia esso da parte del diretto o della diretta superiore o da parte dei colleghi e delle colleghe. Questi erano però allo stesso tempo gli aspetti che hanno destato i minori disagi. È stato quindi domandato ai partecipanti di indicare il proprio interesse a proseguire l'esperienza di smart working anche in futuro. È emerso un interesse piuttosto evidente a

Tab. 1

In che misura ritiene che i seguenti aspetti, se riscontrati sino ad oggi, rappresentino dei benefici dello smart working?

Valori caratterizzanti (comparativa 1^a indagine - 2^a indagine)

| Aspetti | Valori medi | |
|---|-------------------------|-------------------------|
| | 1 ^a indagine | 2 ^a indagine |
| Risparmio di tempo per gli spostamenti | 75,2 | 78,9 |
| Maggiori possibilità di conciliazione vita-lavoro | 72,7 | 79,9 |
| Maggiore autonomia nel lavoro | 69,0 | 71,1 |
| Maggiore responsabilità su obiettivi e risultati | 65,5 | 67,0 |
| Maggiore efficacia nel lavoro | 62,9 | 70,1 |
| Più tempo per interessi ed impegni extra-lavorativi | 61,5 | 68,5 |
| Miglioramento della capacità di pianificare e organizzare il mio lavoro | 60,8 | 65,2 |
| Maggiore efficienza nel lavoro | 59,0 | 65,5 |
| Risparmio economico personale | 58,7 | 63,0 |
| Riduzione dello stress | 55,6 | 65,6 |

Tab. 2

In che misura ritiene che i seguenti aspetti, se riscontrati sino ad oggi, facciano emergere delle criticità dello smart working?
Valori caratterizzanti (comparativa 1^a indagine - 2^a indagine)

| Aspetti | Valori medi | |
|---|-------------------------|-------------------------|
| | 1 ^a indagine | 2 ^a indagine |
| Isolamento e minori informazioni su ciò che avviene in ufficio | 45,4 | 40,8 |
| Adeguatezza della strumentazione tecnologica fornita dall'Amministrazione rispetto alle mie esigenze lavorative | 43,9 | 40,6 |
| Comunicazione/coordinamento con altri/e colleghi/e | 43,7 | 40,4 |
| Lavoro in team/gruppo | 40,9 | 37,1 |
| Perdita del senso di appartenenza al mio team/ufficio/amministrazione | 37,1 | 32,6 |
| Distribuzione dei carichi di lavoro | 34,4 | 31,3 |
| Pianificazione di incontri/riunioni | 31,7 | 28,9 |
| Programmazione delle attività | 30,9 | 26,8 |
| Percezione di discriminazione in termini di opportunità di carriera e crescita professionale | 22,3 | 21,6 |
| Percezione di giudizio negativo da parte dei/delle miei/mie colleghi/e | 14,4 | 14,5 |
| Percezione di giudizio negativo da parte del/della mio/a diretto/a superiore | 13,8 | 14,4 |

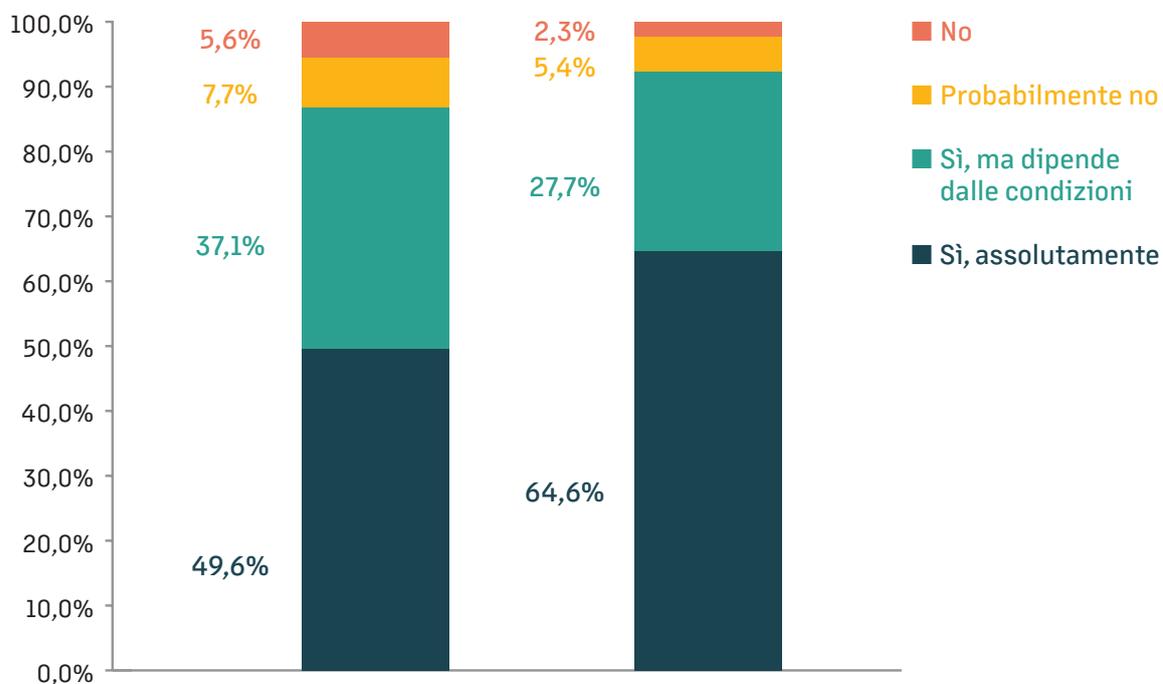
poter continuare a svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile. In particolare, dalla prima alla seconda indagine, la quota di coloro che si sono dichiarati interessati a prescindere dalle condizioni è cresciuta dal 49,6% al 64,6%. Si è contemporaneamente assottigliata la quota (passata dal 37,1% al 27,7%) di coloro che sarebbero interessati, ma che attenderebbero di conoscere le condizioni, così come di coloro che sono tendenzialmente non interessati (dal 7,7% al 5,4%) o per niente interessati (dal 5,6% al 2,3%). A coloro che hanno risposto di essere interessati, sia incondizionatamente che a seconda delle condizioni che saranno definite, è stato quindi chiesto di indicare quanti

giorni a settimana lavorerebbero in smart working, ad emergenza conclusa.

In entrambe le indagini ben 8 dipendenti su 10 hanno dichiarato di essere disponibili a lavorare almeno due giorni a settimana in smart working.

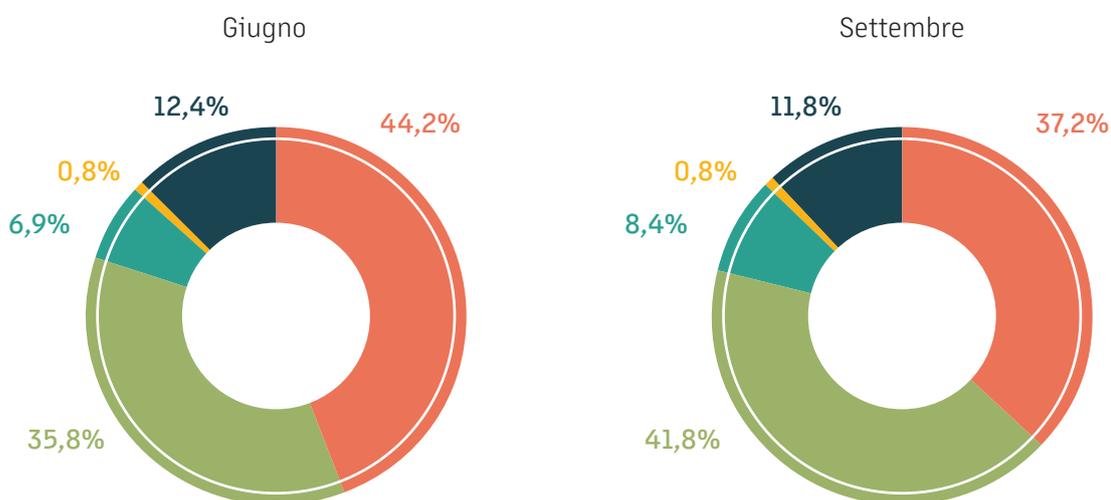
Tra la prima e la seconda rilevazione l'opzione "Due giorni" è però divenuta più popolare dell'opzione "Più di due giorni", essendo la prima passata dal 35,8% al 41,8% e la seconda dal 44,2% al 37,2%. Ciò è riconducibile prevalentemente ad un cambio di preferenze tra le dipendenti donne, poiché tra il personale di sesso maschile le percentuali di risposta tra le varie opzioni è rimasta sostanzialmente invariata.

Graf. 2
Sarebbe interessato/a a fare ancora smart working in futuro?
 Composizione percentuale
 (comparativa 1^a indagine - 2^a indagine)



Graf. 3
Finita la situazione di emergenza da COVID-19, quanti giorni a settimana lavorerebbe in smart working?
 Composizione percentuale
 (comparativa 1^a indagine - 2^a indagine)

■ Più di due giorni ■ Due giorni ■ Un giorno ■ Mezza giornata ■ A richiesta



Trentino

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Stefania Allegretti

NUMERO DIPENDENTI:

4.202 al 31/12/2022

DI CUI DIRIGENTI:

69 al 31/12/2022

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

lavoro a distanza

QUADRO NORMATIVO

Il contesto Trentino e l'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento nel periodo pre-pandemico

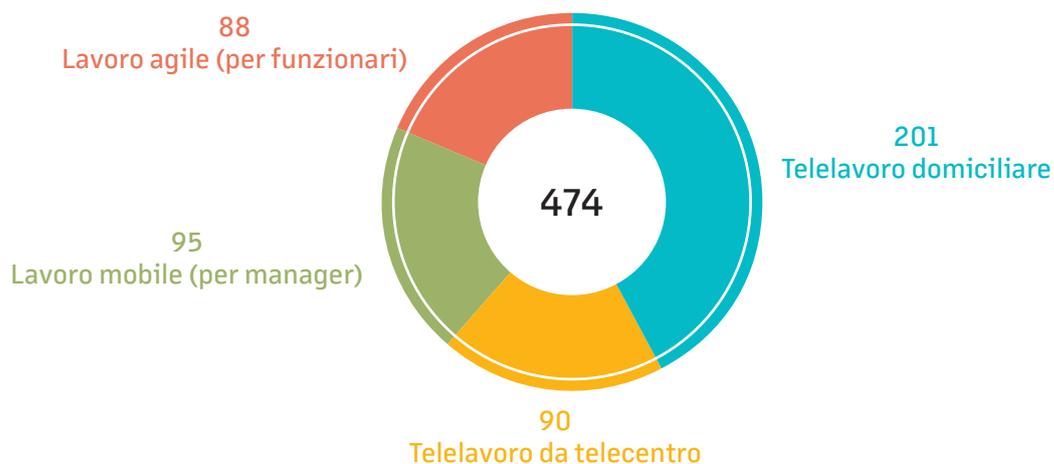
Nell'Amministrazione provinciale, nell'ultimo decennio, sono stati intrapresi vari progetti volti all'introduzione di innovative modalità di prestazione del lavoro. Proprio queste precedenti esperienze hanno consentito alla P.A.T. di affrontare l'emergenza sanitaria attraverso l'applicazione a tutti i dipendenti di modalità di lavoro a distanza. Di seguito, un breve elenco delle esperienze precedenti. La prima di queste è il "progetto TelePAT", promosso a partire dal 2012, in via sperimentale, ed evolutosi nel 2015 nel "progetto Telepat 2.0" che, con un accordo decentrato, ha portato a sistema il lavoro a

distanza come istituto fruibile dai dipendenti dell'amministrazione provinciale, provvedendo a stabilizzare e a regolamentare il telelavoro domiciliare, il telelavoro presso telecentro e il lavoro mobile per il personale con qualifica di dirigente e di direttore¹, nonché ad approvare le linee guida per la sperimentazione del lavoro agile per la figura professionale del funzionario con elevata autonomia. I dipendenti che hanno aderito al progetto TelePAT 2.0 sono n. 474², pari a quasi il 15% dei lavoratori con attività telelavorabile, con risultati orientati verso policy organizzative moderne, più snelle ed elastiche. I maggiori risultati riscontrabili dal progetto TelePAT 2.0 sono riassumibili in una netta diminuzione delle assenze, nel risparmio medio di 11 ore al mese impiegate nel pendolarismo per ciascun lavoratore, nell'aumento della produttività (62,3% dei casi), nel risparmio di 100 mila euro di buoni pasto non erogati e di 40 mila euro di straordinario, oltre ad una minore emissione di CO2 corrispondente a 1700 alberi equivalenti³. I punti di attenzione e miglioramento riscontrati nel progetto TelePAT 2.0 sono da riferire

1 Nel contratto collettivo di lavoro applicabile ai dipendenti della P.A.T. la figura di direttore è assimilabile ad una posizione organizzativa o a un quadro del settore privato e può dirigere un'unità organizzativa denominata "Ufficio".

2 In particolare, il lavoro a distanza nel periodo pre emergenziale risultava distribuito come di seguito specificato: 201 lavoratori con telelavoro domiciliare; 90 lavoratori con telelavoro da telecentro; 88 lavoratori con lavoro agile (funzionari); 95 lavoratori con lavoro mobile (manager).

3 Fonte rilevazione dati Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali della P.A.T.



14,7% percentuale dei lavoratori a distanza in tutte le modalità rispetto al personale con attività telelaborabile (ad esclusione di operai, vigili del fuoco, forestali, servizi generali) (474/3209)

| | | |
|---|--|--|
| <p>10% domiciliare e telecentro (201+90/2936) rispetto ai potenziali</p> | <p>>40% smart working funzionari rispetto ai potenziali (88 funzionari a tempo pieno e con pc portatile)</p> | <p>34,7% sW MANAGER (95/273) rispetto ai potenziali</p> |
|---|--|--|

Vantaggi smart working in PAT - pre covid



netta **DIMINUZIONE** delle **ASSENZE**



RISPARMIO medio di 11 ore al mese di **TRASPORTO** per ciascun lavoratore a distanza



AUMENTO della **PRODUTTIVITÀ** nel 62,3% dei casi



quasi 100.000 euro di **BUONI PASTO** non erogati



più di 40.000 euro di **STRAORDINARIO** risparmiati



EMISSIONI di 200.000 kg di CO₂ in meno, corrispondenti a 1.700 alberi equivalenti

| Comunità | Totale KM non percorsi settimanalmente | Emissione SETTIMANALE di CO ₂ evitata in kg | Emissione ANNUALE di CO ₂ evitata in kg | Alberi equivalenti |
|---|--|--|--|--------------------|
| Comunità Alta Valsugana e Bersntol | 2.743,30 | 378,58 | 18.171,62 | 151,43 |
| Comunità Alt Garda e Ledro | 1.980,22 | 273,27 | 13.116,98 | 109,31 |
| Comunità della Paganella | 400,00 | 55,20 | 2.649,60 | 22,08 |
| Comunità della Val di Non | 4.194,52 | 578,84 | 27.784,50 | 231,54 |
| Comunità della Vallagarina | 10.636,04 | 1.467,77 | 70.453,13 | 587,11 |
| Comunità della Valle dei Laghi | 642,96 | 88,73 | 4.258,97 | 35,49 |
| Comunità della valle di Cembra | 1.196,98 | 165,18 | 7.928,80 | 66,07 |
| Comunità della Valle di Sole | 354,60 | 48,93 | 2.348,87 | 19,57 |
| Comunità della Giudicarie | 1.684,78 | 232,50 | 11.159,98 | 93,00 |
| Comunità Rotaliana-Königsberg | 778,76 | 107,47 | 5.158,51 | 42,99 |
| Comunità territoriale della Val di Fiemme | 79,92 | 11,03 | 529,39 | 4,41 |
| Comunità Valsugana e Tesino | 2.700,96 | 372,73 | 17.891,16 | 149,09 |
| Comunità della Valle dell'Adige | 1.563,42 | 215,75 | 10.356,09 | 86,30 |
| Fuori Provincia | 2.972,32 | 410,18 | 19.688,65 | 164,07 |
| Magnifica Comunità degli Altipiani cimbri | 533,08 | 73,57 | 3.531,12 | 29,43 |
| Totale complessivo | 32.461,86 | 4.479,74 | 215.023,36 | 1.791,89 |

Criticità smart working in PAT - pre covid



necessità strutturare in modo diverso gli SPAZI



percezione dei colleghi del lavoro a distanza come PRIVILEGIO



difficoltà a lavorare per OBIETTIVI



necessità di potenziare la RETE e incentivare la TRASFORMAZIONE DIGITALE

principalmente alla necessità di potenziare la rete e incentivare la trasformazione digitale, al bisogno di strutturare in modo diverso gli spazi di lavoro e all'occorrenza di una evoluzione della cultura organizzativa che sia predisposta al lavoro per obiettivi anziché alla mera prestazione oraria, ad oggi non sempre aperta e pronta al lavoro a distanza. I risultati positivi del progetto TelePAT 2.0 sono considerati superiori rispetto ai punti di attenzione emersi e ciò è testimoniato dal fatto che il progetto dell'amministrazione provinciale trentina ha costituito la *best practice* di partenza per il progetto nazionale Ve.LA⁴ (la cui sigla indica veloce, leggero, agile, il futuro del lavoro oggi, *smart working* per la PA) a cui la Provincia ha aderito come ente cedente della buona pratica dello *smart*

4 La sigla Ve.LA indica veloce, leggero, agile. Il progetto Ve.LA è stato sviluppato in seguito all'avviso pubblico PON GOVERNANCE per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020.

working. L'eccellenza della misura organizzativa della Provincia Autonoma di Trento è anche testimoniata dal fatto che è stata l'unica pubblica amministrazione a vincere il premio denominato "Smart working Awards - 2014" del Politecnico di Milano e in quanto è stata definita migliore buona pratica italiana dall'Università Bocconi all'interno del progetto di ricerca Lipse, finanziato dalla UE.

Analisi sull'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento in periodo pandemico

L'esperienza pregressa dell'Amministrazione provinciale ha reso possibile la "remotizzazione" forzata delle prestazioni nel periodo pandemico. In questo senso, per valutare gli impatti dell'organizzazione adottata in fase emergenziale, sono stati elaborati indicatori *proxy* di *output* dell'attività amministrativa relativi al numero dei provvedimenti amministrativi prodotti su ore lavorate che danno un indicatore sostanzialmente in

Indicatori di produttività



linea con quello dell'anno precedente, anzi in leggero miglioramento (da 2,87 per l'anno 2019 a 3,07 nell'anno 2020). Altro dato che è stato rilevato è quello delle liquidazioni di spesa che sono passate da un indicatore di 1,20 a 1,23. Per quanto riguarda l'indicatore di tempestività dei pagamenti si è rilevato nel primo trimestre 2020 rispetto allo stesso trimestre del 2019 il passaggio da un dato di 8,47 giorni in anticipo rispetto allo standard di trenta giorni ad uno di 12,83 giorni di anticipo. Stesso trend si verifica nel secondo trimestre dove, a fronte di un indice di tempestività 2019 pari a - 7,89 giorni rispetto al termine massimo a -13,59 giorni di anticipo nel 2020.

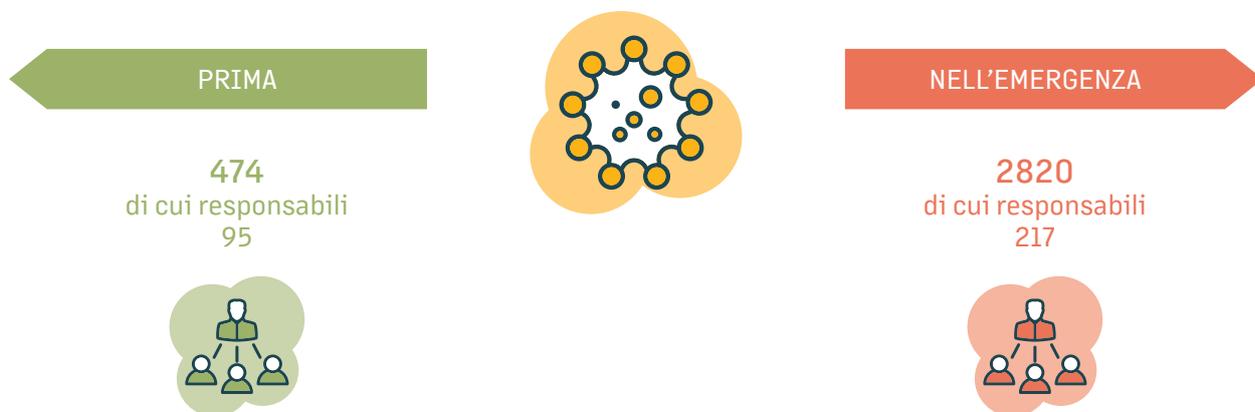
Analogamente, con riferimento ai volumi della corrispondenza in uscita e in entrata rilevati dal sistema di protocollo e gestione documentale, i valori dell'annualità 2020 rispetto al 2019 evidenziano che la produ-

zione documentale della Federazione PITre (n. 334 enti al 31 dicembre 2020) ha subito nel suo insieme un leggerissimo calo (-2,01%), con oltre 4,9 milioni di documenti rispetto ai poco più di 5 milioni del 2019. L'analisi di dettaglio dei dati per singolo ente evidenzia che solo alcuni hanno avuto una diminuzione (più o meno significativa) dei documenti, diversi altri hanno mantenuto il dato dell'anno precedente o addirittura l'hanno aumentato.

Per evidente effetto della spinta alla digitalizzazione imposta dall'emergenza sanitaria, il 2020 ha registrato un incremento nella federazione Pi.Tre di oltre il 43% dei documenti firmati digitalmente ed elettronicamente (oltre 2,3 milioni di file), con un incremento per la sola Provincia autonoma di Trento del 63%, e del 23% delle visualizzazioni dei documenti (quasi 36 milioni) rispetto all'anno precedente.

| ENTE | Documenti 2019 | Documenti 2020 | variazione % |
|--------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Azienda per i servizi sanitari | 258.540 | 267.640 | 3,52 |
| Comune di Trento | 433.224 | 395.986 | -8,60 |
| Comuni | 1.633.817 | 1.558.542 | -4,61 |
| Comunità di valle | 301.613 | 277.891 | -7,87 |
| Consorzio dei comuni | 14.987 | 16.863 | 12,52 |
| Enti | 342.856 | 306.865 | -10,50 |
| Provincia autonoma di Trento | 1.054.149 | 1.087.116 | 3,13 |
| Regione TAA | 50.963 | 50.890 | -0,14 |
| Scuole | 853.590 | 877.288 | 2,78 |
| Trentino digitale | 20.713 | 34.190 | 65,07 |
| Università di Trento | 85.696 | 75.142 | -12,32 |
| Totale complessivo | 5.050.148 | 4.948.413 | -2,01 |

Dipendenti PAT con lavoro agile



Punti principali dell'accordo per la disciplina del lavoro agile per il personale del comparto autonomie locali - area non dirigenziale del 29.06.2022

La Giunta provinciale, con deliberazione n. 1476 del 3 settembre 2021, adottava il Piano Strategico di promozione del lavoro agile nella provincia di Trento. Per la Provincia il Piano costituisce il riferimento per gli strumenti programmatori nonché per le direttive all'Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale (APRAN) per gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni provinciali. Il 29 giugno 2022 l'APRAN e le organizzazioni sindacali hanno firmato l'accordo per la disciplina del lavoro agile, di cui, di seguito, si riportano i punti principali:

1. concertazione con le organizzazioni sindacali firmatarie dell'individuazione delle attività non "smartabili" e del contingente di personale impiegabile nell'ente o struttura;
2. base volontaria mediante sottoscrizione di un accordo individuale sottoscritto tra Amministrazione e dipendente (per la Provincia, tra Dirigente/Responsabile e dipendente). L'accordo conterrà la durata, le attività da svolgere ed eventuali obiettivi quali-quantitativi di prestazione da garantire, le giornate in cui sarà svolto il lavoro in modalità agile, periodo di programmazione (settimanale o mensile), fasce temporali, fasce di disconnessione, luoghi di lavoro (residenza o domicilio

- abituale o altri luoghi chiusi idonei), strumentazione tecnologica, adempimenti in materia di sicurezza e trattamento dei dati, modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo delle prestazioni, modalità di recesso e termini di preavviso;
3. durata fissata tra le parti e prorogabile di comune accordo;
4. possibili fruitori sono tutti i dipendenti in servizio presso gli enti destinatari dell'accordo (tempo determinato/indeterminato, a tempo pieno/parziale);
5. priorità per esigenze di conciliazione di:
 - a. lavoratrici/lavoratori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo per maternità;
 - b. lavoratrici/lavoratori con necessità di assistenza a familiari (104/92);
 - c. lavoratrici/lavoratori con disabilità (104/92) o con grave patologia certificata dall'Unità di medicina legale dell'APSS;
 - d. altre categorie di lavoratrici/lavoratori individuate dall'Amministrazione (es. accudimento figli tra 0 e 14 anni);
 - e. se fosse necessario, al fine di tenere presente le esigenze organizzative dell'Ente, si potrà predisporre una graduatoria;
6. durata e programmazione:
 - a. giornata intera o a frazione per un massimo di due giornate a settimana, salvo alcuni casi particolari in cui si può estendere a tre giornate e a 5 giornate per situazioni specifiche e per periodi limitati di tempo;

- b. fascia di collocabilità della prestazione dalle 7:00 alle 20:00, all'interno della quale va collocato l'orario di lavoro giornaliero; l'obbligo di pausa è obbligatorio dopo 6 ore di lavoro;
 - c. fascia di presenza obbligatoria (non superiore a 4 ore) da collocare tra le 9:00 e le 17:00;
 - d. fascia di inoperatività, nella quale il/la dipendente non può erogare alcuna prestazione lavorativa;
- 7. formazione specifica per l'utilizzo di piattaforme informatiche e modalità di comunicazione e autonomia organizzativa;
 - 8. obblighi di informazione e vigilanza su salute e sicurezza;
 - 9. verifica della disciplina introdotta entro sei mesi dall'applicazione dell'Accordo.

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

Il lavoro a distanza è stato oggetto di varie circolari del Dipartimento organizzazione, personale e affari generali. Attualmente le regole del lavoro a distanza sono contenute nelle circolari n. 468902 del 30.06.2021, prot. 518934 del 19.07.2021, prot. 653569 del 08.09.2021, prot. n. 923605 del 21.12.2021 (accordo tra le parti) e prot. n. 218585 del 28.03.2022, che si riassumono di seguito.

Personale dell'area non dirigenziale: consentita la modalità in smart working, in accordo con il dirigente della struttura e fermo restando che prevalgono le esigenze di servizio come segue:

- a) una giornata a settimana a richiesta del dipendente, purché compatibile con l'attività lavorativa;
- b) fino a 2 giornate a settimana per il personale che deve percorrere oltre 30 km per raggiungere la sede di lavoro (distanza da calcolarsi tra il comune ove è posta la residenza o l'abitale domicilio e il comune della sede lavorativa utilizzando google maps → <https://www.google.it/maps> (es :

- Rovereto-Trento ; Arco-Riva ; Cles-Trento);
- c) fino a 2 giornate a settimana per il personale su cui grava la cura di almeno un figlio minore di anni 14, a condizione che nel nucleo familiare non sia presente un genitore non lavoratore o beneficiario di strumenti di sostegno al reddito nell'eventualità di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa. In caso di figlio portatore di disabilità non si applica il limite d'età e la prestazione in lavoro agile può essere concessa in forma prevalente/esclusiva. La sussistenza di tali condizioni è dichiarata in forma scritta dall'interessato al proprio dirigente;
- d) prestazione continuativa a distanza per i lavoratori con infermità ora rientranti nell'elenco delle "patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità", individuate con il D.M. 4 febbraio 2022, presentando al dirigente della struttura di appartenenza una certificazione medica, rilasciata dal medico di medicina generale, senza indicazione della diagnosi, con riferimento al suddetto D.M. del 4 febbraio 2022;
- e) prestazione in lavoro agile in forma prevalente/esclusiva per le donne in stato di gravidanza;
- f) prestazione a distanza anche in forma prevalente/esclusiva è inoltre consentita per le persone con diritto alla L. 104/92 per sé o per i congiunti. Condizione per poter fruire della misura è la presa d'atto del diritto dei predetti benefici di legge da parte del Servizio per il personale;
- g) per i dipendenti neo assunti e/o in servizio da meno di un anno alla data del 31 marzo, il dirigente della struttura di assegnazione potrà considerare la proroga/concessione del lavoro agile valutando - soprattutto per il personale di più recente assunzione - l'opportunità di prevedere l'attività lavorativa totalmente in presenza per favorire l'integrazione nei gruppi di lavoro e l'apprendimento.

I **direttori o sostituti direttori** possono

svolgere lavoro agile nella misura di una giornata intera massima settimanale.

I **dirigenti o loro sostituti** sono esclusi dalla possibilità di lavorare in telelavoro mobile/agile, salvo per le ore eccedenti le 36 ore settimanali d'obbligo contrattuale.

A dicembre 2021, per ottemperare a quanto stabilito dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23.09.2021, è stato firmato un accordo individuale da parte dei singoli dipendenti e il proprio dirigente per poter effettuare la prestazione in smart working

nell'anno 2022 secondo le regole prefissate. Il personale che svolgeva prestazioni in telelavoro prima della pandemia, invece, non ha dovuto fare nulla, salvo recesso o revoca, fino all'operatività della futura contrattazione in materia.

DETTAGLIO SONDAGGI

A seguito di una *survey*⁵ effettuata a livel-

5 Fonte rilevazione dati Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali della P.A.T.

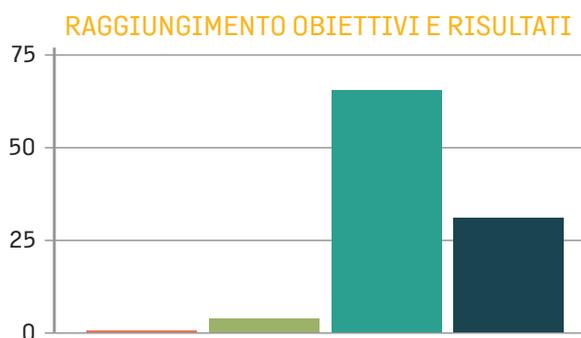
Gestione delle risorse

Come è stata la capacità di risposta dei tuoi collaboratori in questa esperienza di lavoro a distanza sui seguenti aspetti?

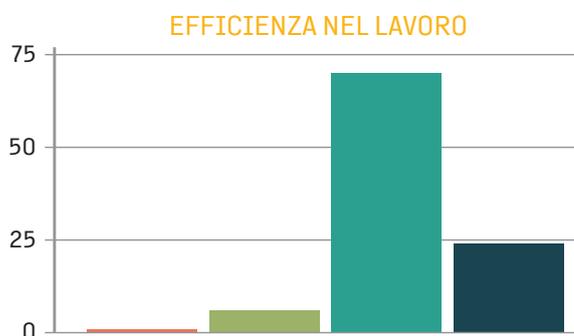
214 risposte

■ Insufficiente ■ Scarso ■ Buono ■ Ottimo

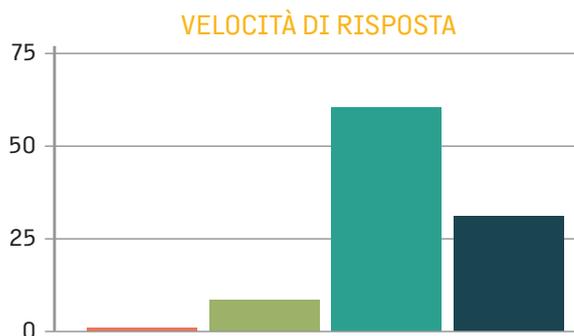
Il 93,4% dei responsabili valuta positivamente l'efficienza del lavoro (mantenimento o miglioramento delle prestazioni lavorative)



Il 91,1% dei responsabili valuta positivamente la velocità di risposta dei collaboratori



Il 95,8% dei responsabili valuta positivamente il raggiungimento di obiettivi e risultati



lo di ente per misurare la percezione che i lavoratori hanno avuto del lavoro da remoto, risulta che il 95,4% dei **responsabili** ritiene preziosa l'esperienza fatta di lavoro a distanza mentre il 93,4% valuta positivamente l'efficienza del lavoro dei propri collaboratori. L'80% dei responsabili dichiara che il lavoro ha contribuito allo sviluppo di procedure innovative e, infine, il 72% ritiene che l'esperienza sia stata utile per digitalizzare le procedure. La valutazione media effettuata dai responsabili circa il lavoro a distanza è di 7,9/10.

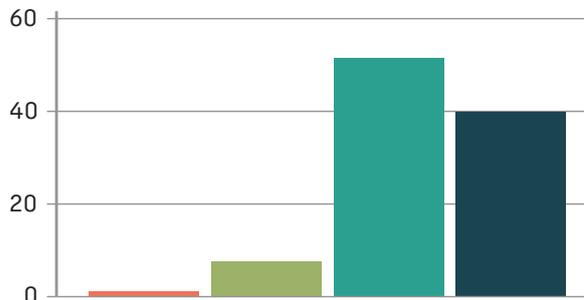
I **collaboratori** ritengono invece preziosa (90,6%) ed efficiente (91,3%), per il loro lavoro, l'esperienza fatta e ritengono (93,9%) che la stessa abbia portato ad una responsabilizzazione rispetto a obiettivi e risultati. Complessivamente ritengono di assegnare all'esperienza vissuta un punteggio pari a 8,2/10. Le criticità segnalate riguardano l'esistenza di procedimenti e processi ancora in gran parte cartacei, le connessioni non sempre adeguate e *software* non sempre disponibili su tutti i dispositivi utilizzati.

Conciliazione, efficienza, responsabilizzazione
Come valuti la tua esperienza di lavoro a distanza?
 2395 risposte

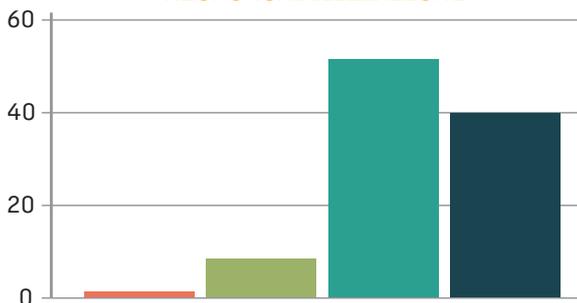
■ Insufficiente ■ Scarso ■ Buono ■ Ottimo

Il 91,03% dei rispondenti valuta positivamente l'efficienza nel lavoro (mantenimento o miglioramento della prestazione lavorativa)

EFFICIENZA NEL LAVORO

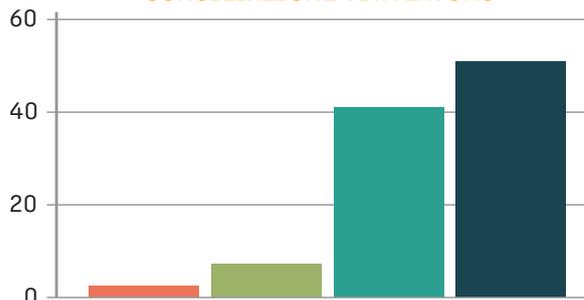


RESPONSABILIZZAZIONE



Il 93,9% dei rispondenti valuta positivamente la propria responsabilizzazione sul raggiungimento di obiettivi e risultati

CONCILIAZIONE VITA LAVORO

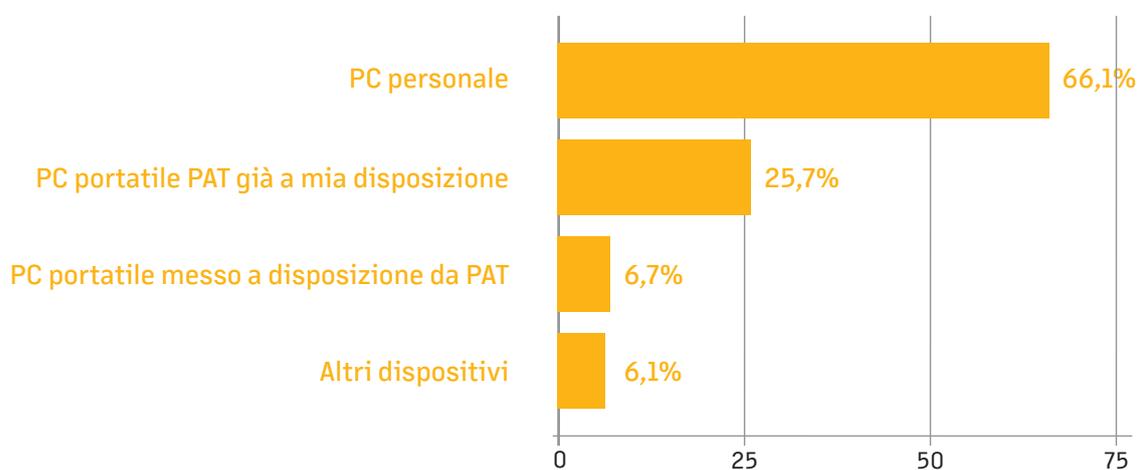


Il 91,4% dei rispondenti valuta positivamente la conciliazione vita-lavoro

Dispositivo e difficoltà riscontrate

Nelle giornate di lavoro a distanza quale dispositivo hai utilizzato?

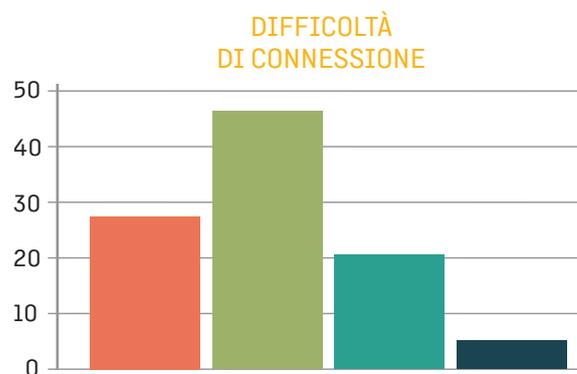
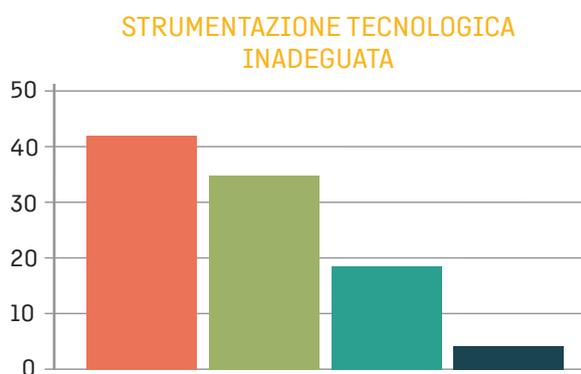
2395 risposte



Rispetto alla tua esperienza lavorativa delle ultime settimane, indica se hai riscontrato:

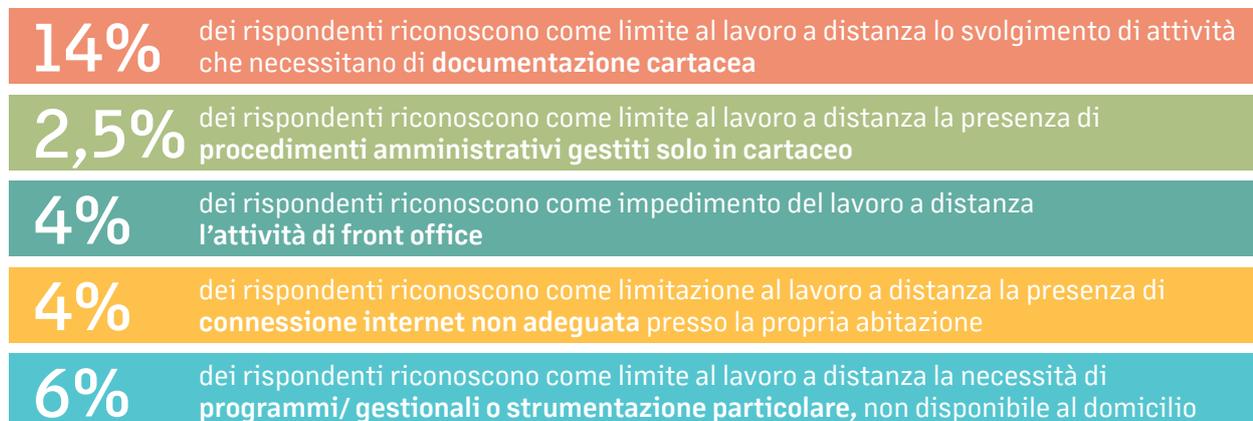
2395 risposte

■ Per niente ■ Poco ■ Abbastanza ■ Molto



Punti di attenzione

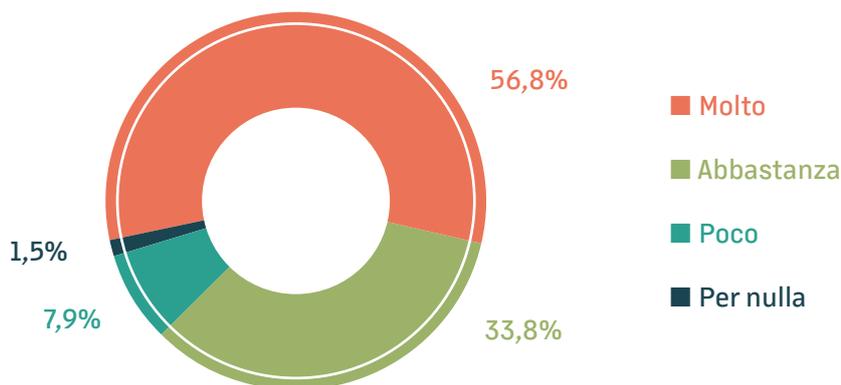
Di seguito sono indicati i principali punti di attenzione per la gestione del lavoro a distanza



Valore dell'esperienza

Quanto ritieni che l'esperienza di gestione delle tue attività lavorative fatta durante questo periodo potrà risultare preziosa ad emergenza finita?

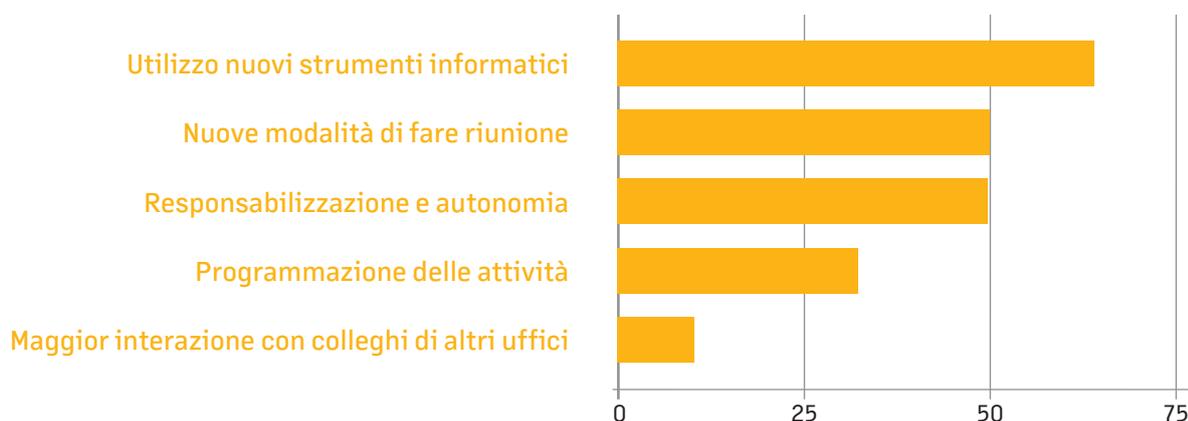
2395 risposte



Il 90,6% dei rispondenti ritiene preziosa l'esperienza di lavoro a distanza fatta nel periodo di emergenza.

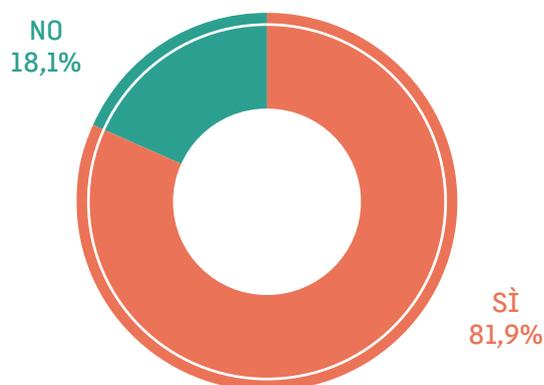
Quale aspetto in particolare potrà risultare prezioso ad emergenza finita?

2395 risposte



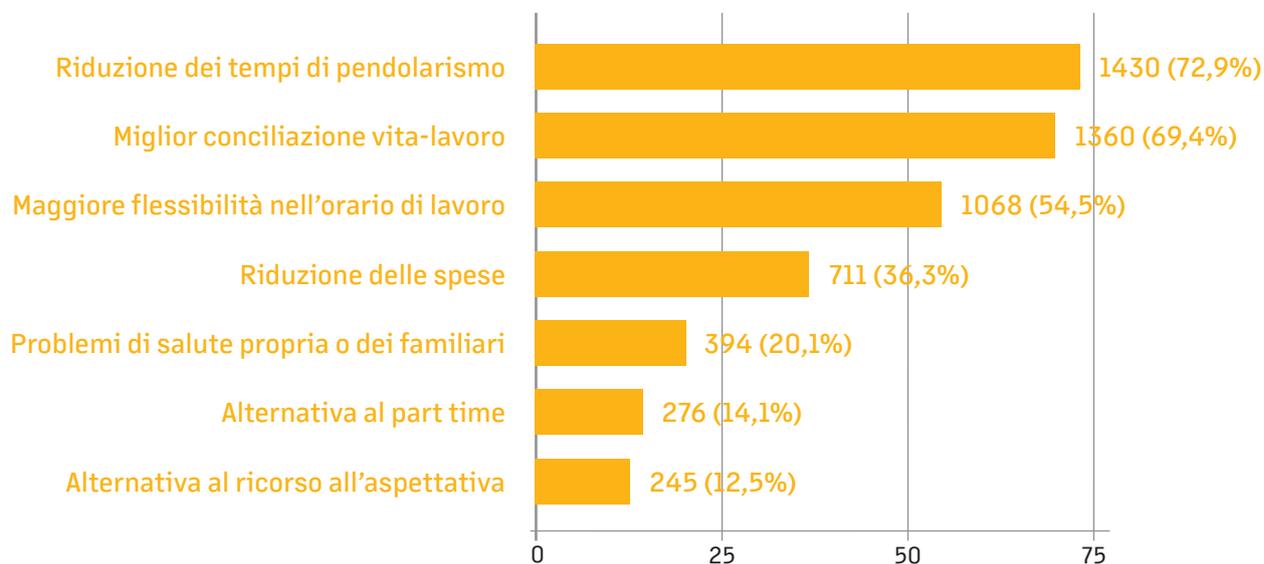
Prospettive future

Una volta usciti da questa emergenza e ritornati alla normalità, vorresti continuare a lavorare a distanza?



Quali sono le principali motivazioni che ti spingerebbero ad intraprendere l'esperienza del lavoro a distanza?

1961 risposte



Lombardia

PERSONE DI RIFERIMENTO:

Andrea Bizzozero, Melania Pondrano

NUMERO DIPENDENTI:

2.913

DI CUI DIRIGENTI:

176

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

lavoro agile

QUADRO NORMATIVO

Regione Lombardia ha introdotto il Lavoro agile a livello sperimentale già nel 2017, avviando 32 contratti individuali nel primo anno di attività. Il Regolamento, adottato dalla Giunta il 28 aprile dello stesso anno, ha recepito le indicazioni della Legge 124/2015. Proseguendo nella sperimentazione, a fronte dei risultati positivi conseguiti, è stato promosso l'aumento del numero di accordi individuali sottoscrivibili portandolo a 131, con l'obiettivo di raggiungere, nel 2019, la soglia del 10% dei dipendenti di Regione Lombardia. Con la programmazione di marzo 2019 è stato stabilito l'ulteriore ampliamento a 305 accordi individuali sottoscritti (il 10% dei dipendenti della Giunta regionale all'01.01.2019) efficaci per un anno.

Con la situazione sanitaria emergenziale Regione Lombardia, per mantenere il pieno funzionamento dei servizi, ha dovuto individuare immediatamente soluzioni organizzative che favorissero di fatto un cambiamento repentino del modo di lavorare di tutti i dipendenti. Alla data del 15 marzo 2020, il 98,4% del personale regionale, pari a 2890 unità, lavorava da remoto.

Per accompagnare e facilitare i dipendenti nello svolgimento del lavoro in modalità agile, nei primi mesi di lockdown sono stati realizzati e messi a disposizione di tutti i dipendenti dei brevi video di formazione (Pillole Formative) aventi ad oggetto il Lavoro agile. Le Pillole Formative, di durata non superiore a 10 minuti e pubblicate a cadenza settimanale, hanno trattato i seguenti temi: gestione del tempo e delle riunioni a distanza, capacità di sintesi, leadership, processi di valutazione delle performance, costruzione e consolidamento di rapporti interpersonali. Inoltre, nel corso del 2021, sono stati avviati diversi corsi di formazione volti a consolidare le competenze informatiche dei dipendenti e l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione e lavoro: Microsoft Forms, PowerBI, OneDrive, Teams.

Con decreto del Segretario Generale n. 14448 del 27.10.2021, nel rispetto del DPCM 23.09.2021 e del DM 8.10.2021, Regione Lombardia ha consentito alla quasi totalità dei propri dipendenti la possibilità di sottoscrivere un accordo individuale per accedere al Lavoro agile, sulla base delle attività e degli obiettivi definiti a inizio anno. L'accor-

do prevedeva un massimo di 8 giornate al mese per ciascun dipendente, nel rispetto del 20% giornaliero di lavoratori in modalità agile - in modo da assicurare la rotazione dei lavoratori, le corrette interazioni lavorative ed il rispetto delle distanze di sicurezza e degli affollamenti nelle sedi di lavoro. Ai lavoratori fragili, invece, è stata data la possibilità di prestare l'attività in modalità Lavoro agile senza rientrare presso la sede dell'Ente.

Con decreto del Segretario Generale n. 225 del 14.01.2022, sempre nel rispetto del DPCM 23.09.2021, del DM 8.10.2021 e, inoltre, sulla base di quanto previsto dalla Circolare del 05.01.2022 dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stata data la possibilità ai dipendenti di sottoscrivere un nuovo accordo individuale, valido fino al termine dello stato di emergenza. È stata prevista una disciplina differenziata a seconda della classificazione della Lombardia rispetto alle situazioni emergenziali, con percentuali via via crescenti a seconda degli indicatori di rischio. Nel limite delle percentuali stabilite, pertanto, i dipendenti, in base alla programmazione della Direzione di appartenenza, hanno prestato l'attività in modalità agile anche per più di 8 giornate lavorative al mese, con l'obbligo di garantire lo svolgimento dell'attività lavorativa prevalentemente mediante la prestazione resa in presenza. Dal calcolo della percentuale di lavoratori in modalità Lavoro agile sono stati esclusi: i dipendenti in quarantena o in isolamento fiduciario per la durata degli stessi; i dipendenti genitori di figli minori fino a 14 anni compiuti in caso di chiusura della scuola/classe per motivi legati alla pandemia; i dipendenti di cui all'art. 39 del D.L. 18/2020.

Terminato lo stato di emergenza, con decreto del Segretario Generale della Giunta di Regione Lombardia n. 4097 del 28.03.2022, è stata emanata una disciplina transitoria applicabile dal 01.04.2022 e valida fino all'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e del CCNL Funzioni Locali.

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

In base alla normativa transitoria, applicabile oggi in Giunta di Regione Lombardia, possono accedere al Lavoro agile tutti i dipendenti regionali di ruolo, anche in regime di part-time, con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato.

Il Lavoro agile può essere autorizzato da ciascun Direttore o Dirigente UTR e di Struttura AFPC Responsabile di Segreteria dei componenti della Giunta:

1. qualora lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi o riduca in alcun modo la fruizione dei servizi resi dall'amministrazione a favore degli utenti;
2. giornalmente, dal lunedì al venerdì, per non oltre il 20% del personale assegnato ed effettivamente in servizio presso ciascuna Direzione, garantendo pertanto un'adeguata rotazione del personale le cui attività possono essere rese in modalità agile;
3. fino ad un massimo di 8 giorni al mese, con la possibilità di autorizzare il Lavoro agile anche a mezza giornata, senza generare straordinario e purché sia garantita la presenza nelle fasce obbligatorie.

Possono accedere al Lavoro agile, al di fuori della percentuale giornaliera del 20%, nel rispetto del numero massimo di giornate mensili e comunque subordinatamente alle esigenze organizzative:

- i dipendenti nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- i dipendenti genitori di figli minori fino a 14 anni compiuti.

Per accedere al Lavoro agile, ciascun dipendente, assegnatario di attività compatibili con il Lavoro agile, deve presentare richiesta al proprio Direttore, mediante compilazione di apposito modulo a cui segue la sottoscrizione di un accordo individuale.

Sono fatte salve eventuali previsioni normative che derogano al principio della prevalenza del lavoro in presenza, nonché al numero di giornate massime, per specifiche categorie di lavoratori. In particolare, l'art. 10 del decreto-legge n. 24 del 24 marzo 2022 ha prorogato fino al 30 giugno 2022 i termini delle disposizioni inerenti la Sorveglianza sanitaria eccezionale dei lavoratori maggiormente a rischio in caso di contagio da virus SARS-CoV-2 (art. 83, D.L. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 77/2020). Pertanto, tali dipendenti, fino al 30.06.2022, hanno la possi-

bilità di prestare l'attività lavorativa totalmente in modalità agile.

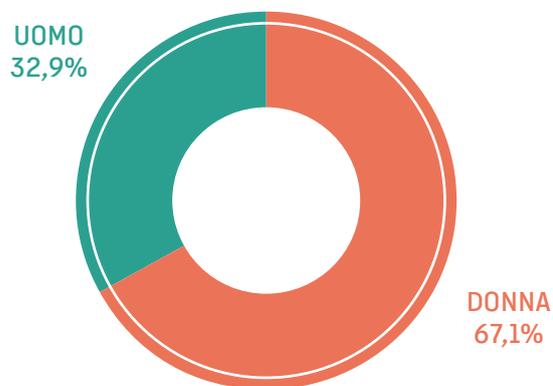
DETTAGLIO SONDAGGI

A metà maggio 2020 è stata realizzata, nell'ambito del progetto "Lavoro Agile per il futuro della PA", promosso dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari Opportunità (DPO), una rilevazione dettagliata sul Lavoro agile ordinario ed emergenziale, di cui si dà conto nelle tabelle seguenti:

INDICATORI - COVID

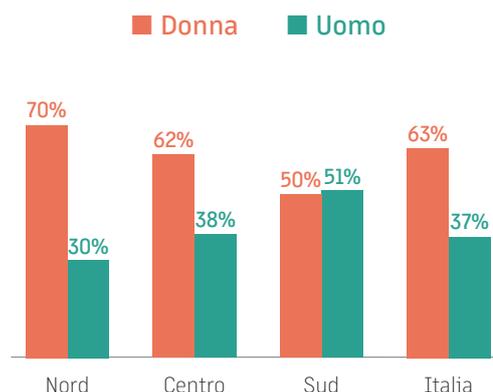
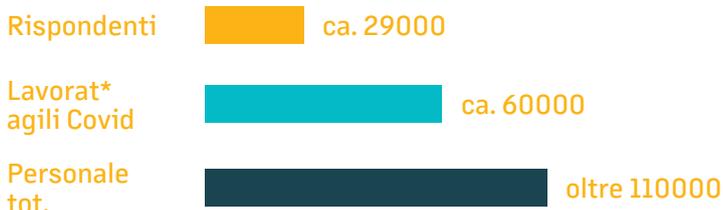


| INCIDENZA | Totale | Donne | Uomini |
|-------------------|--------|-------|--------|
| su personale tot. | 76,5 | 80,8 | 69,0 |
| su lavorat* Covid | 86,5 | 95,8 | 72,2 |

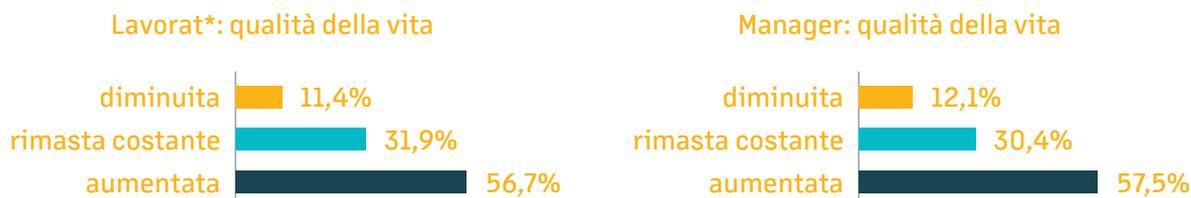


RAFFRONTO CON I DATI NAZIONALI

62 PA MONITORATE: Incidenza Rispondenti su personale tot. ca. 26% su lavot* Covid ca. 48%



Survey emergenziale
Percezione qualità della vita (dirigente/worker)

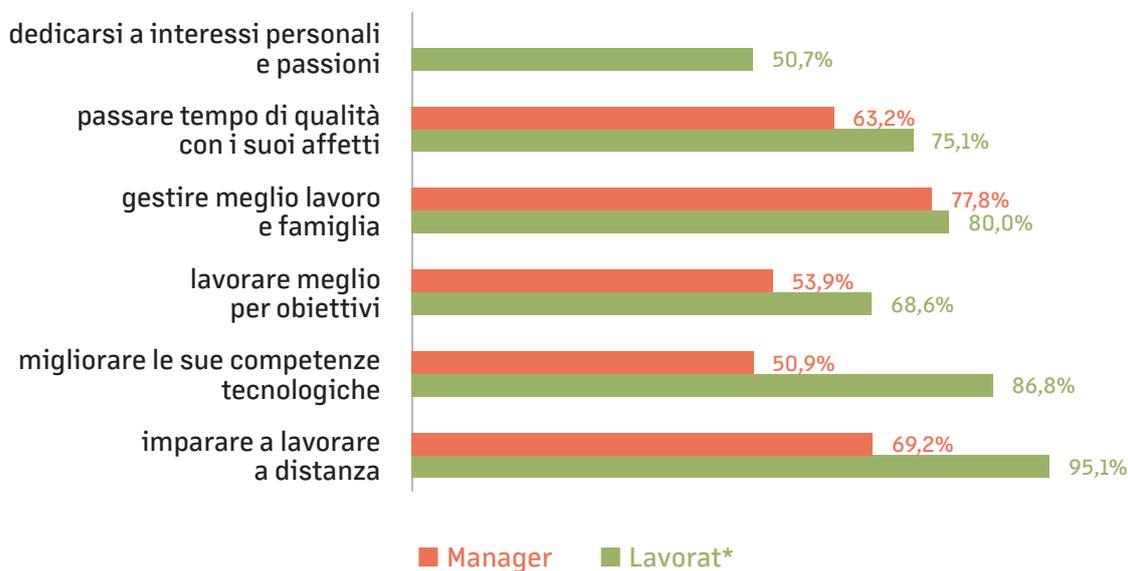


RAFFRONTO CON LA MEDIA NAZIONALE



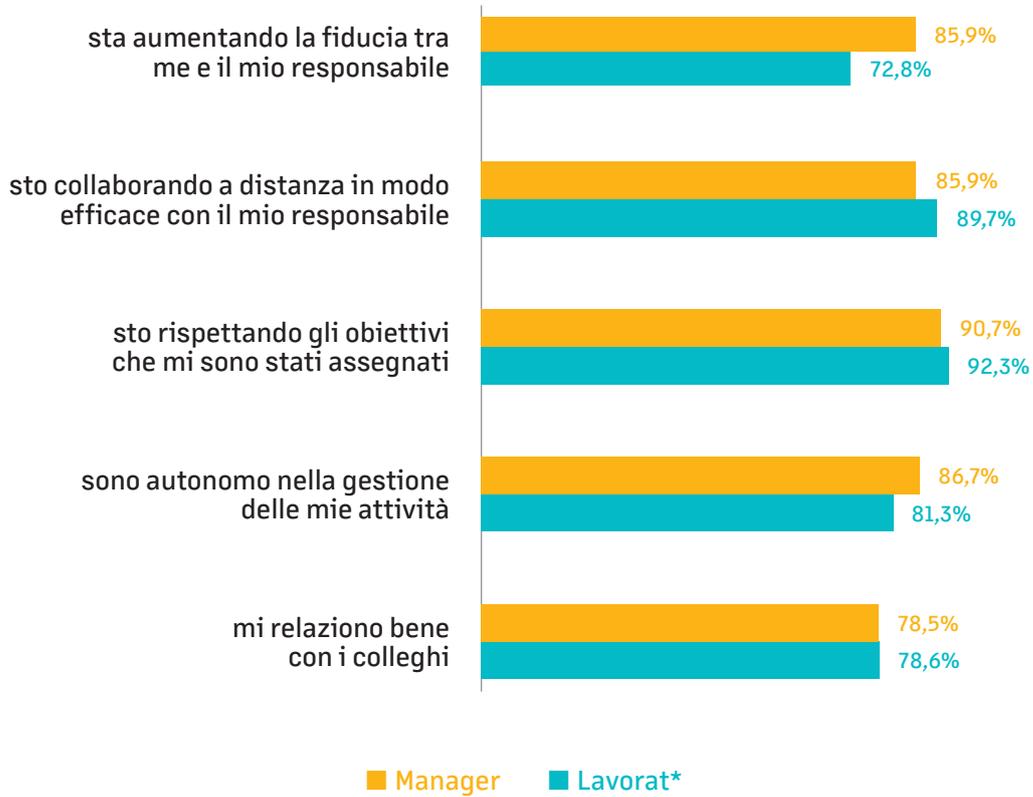
Survey emergenziale
Impatto del lavoro agile in emergenza sulla vita personale e professionale (manager vs. worker)

Questa esperienza le sta consentendo di:



Survey emergenziale

Considerazioni relative all'emergenza (relazioni-fiducia-obiettivi)

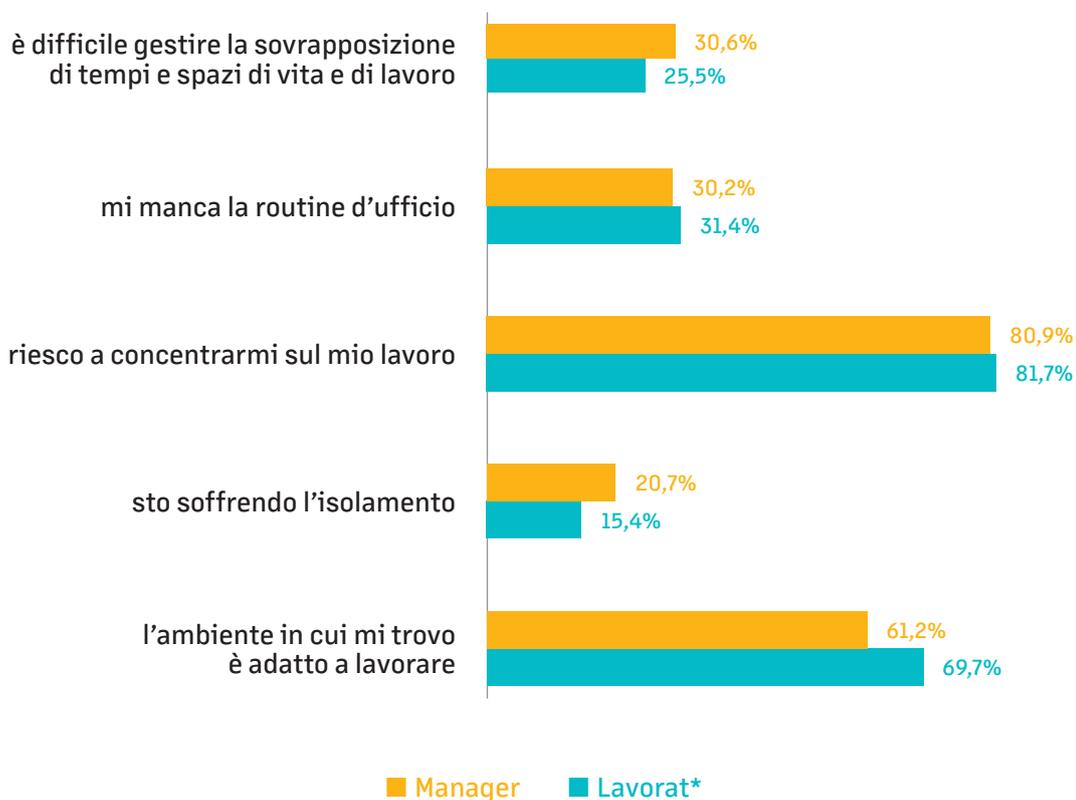


RAFFRONTO CON LA MEDIA NAZIONALE



Survey emergenziale

Considerazioni relative all'emergenza (ambiente di lavoro-isolamento)

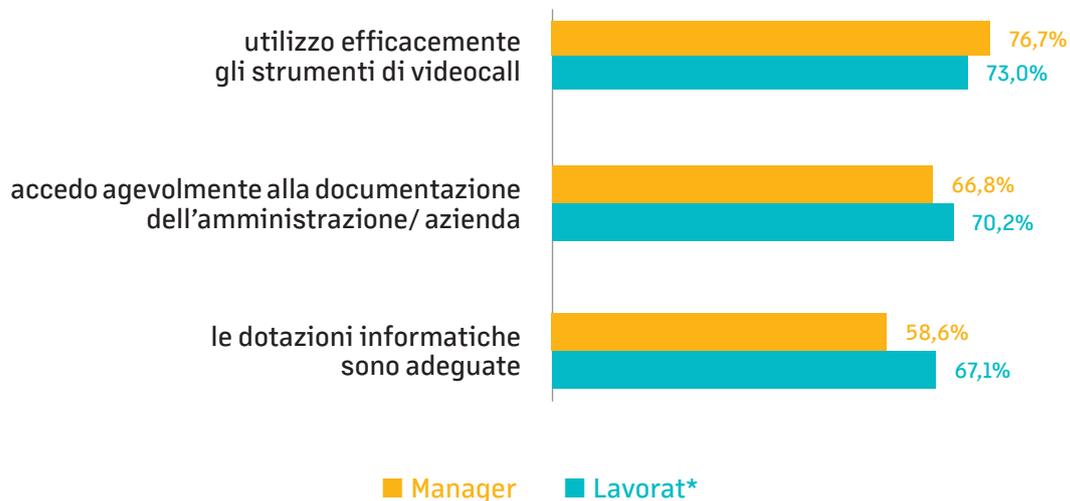


RAFFRONTO CON LA MEDIA NAZIONALE

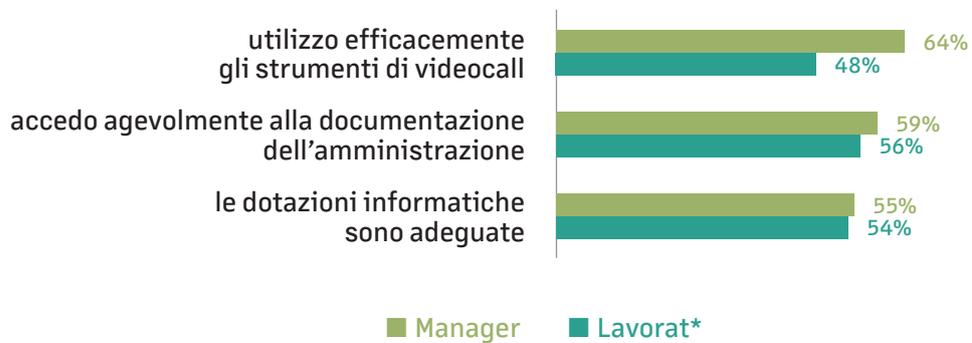


Survey emergenziale

Considerazioni relative all'emergenza (strumenti di lavoro-accesso alla documentazione)



RAFFRONTO CON LA MEDIA NAZIONALE







Austria



Tirolo

PERSONE DI RIFERIMENTO:

*Mathias Winkler,
Clemens Wechselberger*

NUMERO DIPENDENTI:

4.500

DI CUI DIRIGENTI:

150

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

*prestazione del servizio da casa-
home office*

QUADRO NORMATIVO

Ai dipendenti di ruolo si applica il § 20a della Legge sui dipendenti pubblici del Land Tirolo (*Landesbedienstetengesetz, LBedG*), in base alla quale è possibile concordare per iscritto con il dipendente lo svolgimento regolare di una parte del servizio presso il proprio domicilio, a patto che ciò non contravvenga a interessi d'ufficio o ad altri interessi pubblici e che il dipendente si impegni ad adottare le precauzioni necessarie per garantire la sicurezza dei dati, il segreto d'ufficio e l'adempimento ad ulteriori obblighi di riservatezza.

§ 20a LBedG- Prestazione del servizio presso il proprio domicilio

(1) È possibile concordare per iscritto con il dipendente di ruolo lo svolgimento regolare di una parte del servizio presso il proprio do-

micilio, a patto che ciò non contravvenga a interessi d'ufficio o ad altri interessi pubblici e che il dipendente si impegni ad adottare le precauzioni necessarie per garantire la sicurezza dei dati, il segreto d'ufficio e l'adempimento ad ulteriori obblighi di riservatezza.

(2) La prestazione del servizio lavorativo presso il proprio domicilio può essere concordata per un periodo massimo di tre anni. Sono consentite proroghe fino a un massimo due anni ciascuna.

(3) Ai sensi del comma 1 possono rescindere l'accordo sia il datore di lavoro che il dipendente in presenza di una giusta motivazione e per mezzo di una dichiarazione scritta, presentata con un preavviso di due settimane all'ultimo del mese.

(4) Il datore di lavoro fornisce le attrezzature digitali necessarie allo svolgimento del lavoro presso il proprio domicilio. In alternativa a questo, può essere previsto un adeguato compenso forfettario per l'utilizzo di attrezzature di lavoro digitali di proprietà del dipendente.

(5) La durata del lavoro a domicilio viene considerata come parte delle ore di servizio ai sensi del § 20 lett. a.

(6) Un accordo ai sensi del comma 1 non pregiudica il diritto a un contributo per le spese di viaggio.

(7) L'erogazione del servizio presso il proprio domicilio può essere concordata anche su base giornaliera, a seconda del caso, con la possibilità di derogare ai requisiti di regolarità e di forma scritta di cui al comma 1, nonché al comma 4.

Ai sensi del § 79a della LBedG questa disciplina si applica anche ai dipendenti pubblici. Per i funzionari vale il § 3k della Legge sui funzionari del Land Tirolo (Landesbeamten-gesetz, LBG), contenente discipline analoghe al § 20s della LBedG.

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

Il Land Tirolo concede ai propri dipendenti la possibilità di lavorare in home office sotto forma di servizio erogato da casa, nel rispetto delle fasce di presenza obbligatoria (dalle ore 7:30 fino alle ore 12:30 e dalle ore 13:00 alle ore 16:45, il venerdì dalle ore 7:30 alle ore 12:30) e delle fasce di collocabilità della prestazione prestabilite (dalle ore 6:45 alle ore 20:00, il venerdì dalle ore 6:45 alle ore 17:00). Sono previste due forme diverse di home office:

- **L'home office occasionale** è disponibile a partire dal 01.09.2021 e permette ai dipendenti di lavorare da remoto per un massimo di 3 giorni al mese. È possibile usufruire di questa modalità, accessibile previ accordi verbali intercorsi con il dirigente, nel caso di eventi imprevedibili, come ad esempio la necessità di accudire un figlio in malattia.
- **L'home office su base regolare**, invece, prevede un accordo con il datore di lavoro e può ammontare a un massimo del 50% delle ore di lavoro. Questa modalità è accessibile a partire dal 01.01.2022.

In linea generale possono usufruire dell'home office solo determinate categorie di dipendenti (reinserimento di persone con obbligo di accudimento di minori, dipendenti con obbligo di assistenza a familiari, reinserimento di persone in seguito ad assenza prolungata, dipendenti affetti da disabilità e pendolari con un tragitto casa-lavoro superiore alle 3 ore). A partire dal 2023 è prevista un'estensione graduale dell'attuale elenco, in funzione dei risultati raggiunti nei primi mesi.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, nel caso di servizi erogati da remoto valgono le stesse disposizioni del lavoro in ufficio: la prestazione lavorativa deve essere erogata nelle fasce di presenza obbligatoria e non può estendersi oltre la fascia di collocabilità della prestazione. In deroga a ciò, l'orario di servizio giornaliero in home office è limitato a un massimo di 8 ore e 45 minuti e nel caso di dipendenti part-time alle fasce di servizio obbligatorio. Di conseguenza, l'home office non consente di generare un saldo ore positivo attraverso la gestione flessibile del proprio orario.

Quando si lavora in home office (prestazione del servizio presso il proprio domicilio), non importa in quale parte dell'Austria si trovi l'abitazione. È altresì irrilevante se si tratta di una residenza principale o di un domicilio secondario. L'unica restrizione è data dal dover disporre della strumentazione tecnica necessaria e dalla disponibilità di una postazione adatta a soddisfare i requisiti di protezione e sicurezza dei dati.

In merito all'infrastruttura IT, vi è un decreto interno che determina i requisiti tecnici necessari per lavorare in home office (conformità con i requisiti minimi di connessione a Internet, indicazioni in merito alla scelta di password etc.). Per il lavoro da remoto su base regolare vengono messi a disposizione dei dipendenti gli strumenti digitali necessari (computer portatile con accesso VPN, un telefono aziendale o, in singoli casi, un'ulteriore soluzione di telecomunicazione). Nel caso di home office occasionale è possibile l'utilizzo di dispositivi propri con lo speciale accesso da remoto all'infrastruttura IT dell'amministrazione.

DETTAGLIO SONDAGGI

Ad oggi non sono stati ancora condotti sondaggi.

Vorarlberg

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Klemens Heuböck

NUMERO DIPENDENTI:

ca. 2.100 dipendenti (ca. 1.800 equivalenti a tempo pieno)

DI CUI DIRIGENTI:

ca. 180

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

telelavoro (ossia home office)

QUADRO NORMATIVO

Il telelavoro verrà in futuro disciplinato dalla Legge sui dipendenti pubblici del Land (*Landesbedienstetengesetz 2000*) e definito concretamente attraverso una direttiva. Fino all'entrata in vigore delle modifiche legislative, si applicherà un regolamento basato su un decreto interno riguardante le attuali misure interne in seguito alla pandemia da Coronavirus.

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

Le prescrizioni in materia di telelavoro sono state riesaminate recentemente dal servizio statale del Vorarlberg. Attraverso la

nuova direttiva, che entrerà in vigore nella seconda metà del 2022, i dipendenti potranno svolgere il telelavoro su base regolare presso la propria abitazione ("home office"). Verrà inoltre concessa la possibilità di svolgere attività di telelavoro occasionale su base oraria o giornaliera presso un luogo di propria scelta (ulteriori dettagli in merito sono in fase di definizione).

È possibile scegliere tra tre modelli diversi di home office. Il primo prevede di stabilire un numero fisso di giornate o mezza giornate di lavoro in home office. Il secondo permette un'organizzazione flessibile degli orari di lavoro attraverso una pianificazione preventiva nella specifica applicazione per il monitoraggio delle ore. Nel terzo caso si tratta di un ibrido tra i primi due modelli. I criteri determinanti per stabilire la quantità di lavoro eseguibile in home office sono l'idoneità personale e l'attività svolta. Come limite massimo è stato fissato il 40% del volume di lavoro complessivo. Le normative in materia di orari di lavoro rimangono invece invariate. Sulla base delle nuove prescrizioni, il lavoro in home office può essere concordato tra il dipendente e il superiore per un periodo che va da un mese a dodici mesi. L'accordo viene prorogato automaticamente qualora nessuna delle due parti si opponga entro il termine stabilito.

Per rendere accessibile il telelavoro a tutti i dipendenti, è stato adottato un nuovo hardware sotto forma di notebook con tutte le funzionalità di una postazione di lavoro standard e con un telefono integrato ("softpho-

ne”). L’hardware è attualmente in fase di consegna. I dipendenti dal loro canto devono assicurare una connessione a Internet stabile con una larghezza di banda sufficiente. Un’introduzione duratura del telelavoro e dell’home office nell’amministrazione del Land Vorarlberg implica inoltre un progresso in materia di comunicazione interna tra dipartimenti e uffici, approcci gestionali e cultura amministrativa.

Nell’ambito della comunicazione interna l’ormai ventennale rete Intranet verrà sostituita da una nuova piattaforma. Questa nuova rete Intranet, chiamata “vConnect”, consentirà una comunicazione partecipativa che andrà oltre la precedente comunicazione dall’alto verso il basso (top-down) e favorirà nuove forme di collaborazione digitale sia interna che esterna agli attori del servizio pubblico.

Nuove modalità di lavoro necessitano di spazi e della strumentazione adeguata - non solo in home office. Per questo motivo dovranno essere fornite le migliori soluzioni attraverso un processo partecipativo per ideare un nuovo concetto di spazio all’interno della sede amministrativa del Vorarlberg. In una prima fase, verrà realizzato un ambiente di lavoro adatto alle “nuove esigenze lavorative” mediante l’allestimento di un’area pilota all’interno di un dipartimento, che dovrà però essere frequentata da tutti i dipendenti del servizio pubblico territoriale. Strutture spaziali aperte e trasparenti favoriscono una maggiore collaborazione e interconnessione sia all’interno del dipartimento che a livello interdipartimentale, nonché una cultura gestionale orientata ai risultati e basata sulla fiducia. Il processo coinvolge i dipendenti in un’evoluzione condivisa del nostro nuovo ambiente di lavoro e promuove così la crescita della nostra cultura del lavoro.

DETTAGLIO SONDAGGI

Le normative e le attività dell’amministrazione del Land Vorarlberg relative al telela-

voro e all’home office si basano sui risultati di un’indagine condotta dal Land nell’estate del 2020. Un totale di 1072 dipendenti ha partecipato al sondaggio “Nuovo lavoro nell’Amministrazione del Land” condividendo le proprie esperienze relative all’attività di home office durante il primo lockdown. Le domande del sondaggio riguardavano aspetti della comunicazione, della leadership, delle mansioni assegnate e delle strumentazioni, delle migliori pratiche e dell’apprendimento, nonché le aspettative e i desideri per il futuro.

RISULTATO FINALE

Quasi il 90% degli intervistati può immaginare di lavorare in modalità remota almeno un giorno a settimana in futuro, mentre circa il 70% degli intervistati prenderebbe in considerazione di lavorare addirittura da uno a tre giorni a settimana in home office. Come emerge dai risultati del sondaggio, i dipendenti se la sono cavata bene nella nuova situazione lavorativa vissuta durante il lockdown nella prima metà del 2020; nel complesso la comunicazione ha funzionato bene e si è potuto riscontrare un miglioramento in termini di responsabilizzazione. La maggioranza dei dipendenti intervistati era disposta ad utilizzare le proprie attrezzature e ad accettare restrizioni sul posto di lavoro per poter prestare il proprio servizio in home office.

Salisburgo

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Sigrid Panisch

NUMERO DIPENDENTI:

ca. 3.100

DI CUI DIRIGENTI:

ca. 130

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

telelavoro

QUADRO NORMATIVO

La base normativa è costituita dalla Legge sui funzionari del Land del Salisburghese (*Landesbeamtenengesetz 1987, L-BG*) e dalla Legge sui dipendenti di ruolo del Land del 2000 (*Landes-Vertragsbedienstetengesetz 2000, L-VBG*).

DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

In considerazione dei risultati dei sondaggi e dei workshop (vedasi dettagli sondaggio) così come expertise giuridica e dell'esperienza del gruppo di esperti sono state suggerite modifiche del decreto interno in materia di telelavoro.

Alcuni contenuti rilevanti del decreto in materia di telelavoro nel Salisburghese:

- Con telelavoro si intende lo svolgimento di determinate mansioni lavorative da parte di una/ un dipendente presso il proprio domicilio (residenza principale o domicilio secondario) oppure presso un altro indirizzo in Austria da lei/lui indicato, che differisce dall'indirizzo della sede lavorativa (es. un'altra struttura nel Land), e che prevede l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione necessarie a tale scopo.
- È possibile distinguere tra telelavoro su base regolare e telelavoro occasionale:
 - Si parla di regolarità quando la misura quantitativa all'interno di un ciclo (di regola settimanale) rimane essenzialmente invariata e può essere pianificata in anticipo.
È necessario stipulare per iscritto un accordo standard tra il dipendente e il diretto responsabile, nonché la direzione dell'ufficio.
 - Decisamente diverso è il telelavoro occasionale, non erogato su base regolare. In questo caso non è possibile pianificare in anticipo l'orario e la portata del telelavoro, che riguarda solamente brevi intervalli di tempo e singoli casi saltuari.
Il telelavoro occasionale deve essere autorizzato dal responsabile preventivamente a ogni evento o singolo caso.
- Il servizio presso una postazione di telelavoro (PDT) è volontario, pertanto non esistono obblighi o legittimazioni a pretendere di dover operare presso una PDT.

- Non può essere in conflitto con alcun interesse di servizio o altri interessi pubblici (es. orario d'ufficio).
- Le/i dipendenti devono essere professionalmente e personalmente adatti allo svolgimento delle proprie attività in modalità di telelavoro.
- Le mansioni di servizio devono essere idonee al telelavoro, il cui disbrigo va monitorato perlomeno a campione. Particolare attenzione va prestata allo svolgimento delle mansioni in funzione dei risultati.
- La situazione lavorativa presso la postazione di telelavoro deve essere oggetto di dialogo per garantire una prestazione conforme allo scopo.
- L'attività presso la postazione di telelavoro dovrebbe riguardare al massimo il 50% del regolare orario di lavoro settimanale. Particolare attenzione va prestata all'indispensabile collaborazione tra i dipendenti in ufficio, al funzionamento regolare del servizio e alla reperibilità dei dipendenti.
- I dirigenti operanti in modalità di telelavoro devono assicurarsi di poter adempiere appieno alle funzioni gestionali. Per i dirigenti non è ammissibile lo svolgimento del telelavoro su base regolare, che comporterebbe una loro presenza in sede inferiore a 30 ore settimanali.
- Un accordo di telelavoro può riguardare un periodo massimo di 2 anni.
- L'accordo di telelavoro su base regolare può essere rescisso per iscritto sia dal dipendente sia dal diretto responsabile o dalla direzione dell'ufficio, rispettando un preavviso di un mese alla fine del mese e senza specificarne i motivi.
- I regolamenti in materia di protezione e di sicurezza dei dati e le condizioni tecniche del loro trattamento vanno rispettanti.
- Si dovrà tenere conto dei doveri di ufficio generali, in particolare della reputazione del servizio pubblico. Il segreto d'ufficio dovrà essere mantenuto.
- I dipendenti devono provvedere autonomamente agli strumenti di servizio (es. connessione a Internet, attrezzature tec-

niche, mobili e forniture per ufficio, etc.). Non potranno essere sostenuti costi per gli strumenti di servizio messi a disposizione dai dipendenti.

- Ove sussista una necessità determinata dal servizio (es. frequenti attività fuori sede, lavori a progetto) e siano disponibili fondi di bilancio, vengono forniti notebook in alternativa ai PC sul posto di lavoro.

DETTAGLIO SONDAGGI

Lo scopo del processo di valutazione del telelavoro avviato a giugno 2020 su richiesta dal direttore dell'ufficio regionale del Land, il Dr. Sebastian Huber, (anche alla luce della crisi da Coronavirus) era quello di identificare quali fossero o fossero state le sfide da affrontare, che cosa avesse funzionato più o meno bene e quali misure fossero ancora necessarie per un funzionamento futuro più efficiente del servizio, della collaborazione e del lavoro in sé, affinché il Salisburghese possa continuare ad affermare la propria posizione di fornitore di servizi all'avanguardia.

A tal fine, è stato condotto un sondaggio online tra tutte le figure dirigenziali di primo e di secondo livello, è stato tenuto un workshop con spunti scientifici e pratici e sono state raccolte informazioni in merito alla gestione del telelavoro nel pubblico impiego da parte di altre province austriache.

Il questionario è stato compilato (almeno parzialmente) da 105 su 134 dirigenti, che corrisponde a un tasso di risposta del 78,4%. Un risultato importante è dato dal cambiamento di opinione dei dirigenti nei confronti del telelavoro. Prima del lockdown sussistevano molteplici dubbi, di diversa entità: così più del 45% erano (piuttosto) favorevoli all'affermazione che lo scambio tra i dipendenti funzionasse peggio in telelavoro che in ufficio. Prima del lockdown, circa un quarto dei dirigenti riteneva che le mansioni lavorative dei propri dipendenti fossero (pressoché) inadatte al telelavoro

e/o aveva dubbi riguardo alla reperibilità dei dipendenti. Circa un dirigente su cinque riteneva che le prestazioni in modalità di telelavoro fossero inferiori rispetto a quelle conseguite in sede.

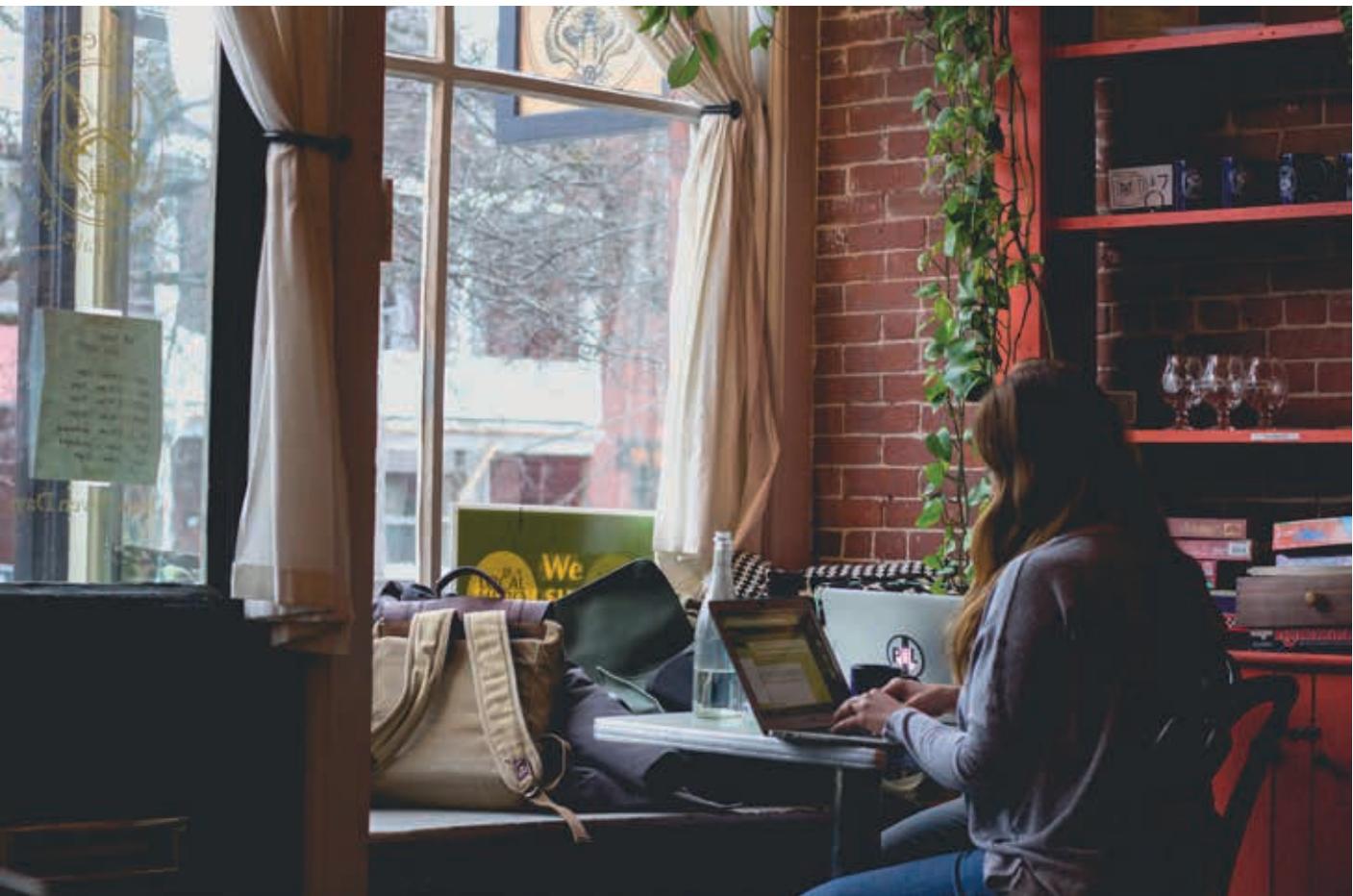
Alla domanda in che misura fosse cambiata la loro posizione nei confronti del telelavoro, il cui utilizzo si era fortemente intensificato durante il lockdown, circa la metà dei dirigenti ha sostenuto che in sostanza non era cambiata, mentre l'altra metà ha affermato di avere ora un approccio più positivo nei confronti del telelavoro.

A dispetto di questo sentimento di base positivo, ci sono stati o ci sono alcuni aspetti che le/i dirigenti continuano a ritenere particolarmente ostici (con oltre il 60% di consensi) a livello della propria unità organizzativa, ma anche a livello personale (ove operino in modalità di telelavoro):

- Lo scambio con colleghe e colleghi.
- Una cultura della comunicazione mutata (videoconferenze, inondazione di e-mail).
- Saper stabilire il confine tra lavoro e vita privata.

Nel quadro del workshop, con particolare riferimento a possibili variazioni del decreto sono stati discussi e annotati i seguenti punti:

- Nessun ritorno all'obbligatorietà del lavoro in presenza a tempo pieno.
- Un'alternanza bilanciata tra home office e lavoro in presenza.
- L'importanza dell'interazione e dello scambio sociale.
- Un'attività lavorativa sana e produttiva in home office.
- Concedere un margine d'azione per soluzioni individuali- evitare un'eccessiva burocratizzazione.





ESS
HOLD
TER
Y OPE

AVI

ESCAPE GOLD
RIBES

Maison de l'olive
MAISON DE L'OLIVE
MAISON DE L'OLIVE
MAISON DE L'OLIVE

SOUTHERN MILLS

1 2 3 4
5 6 7 8
9 0 No. M.



Svizzera



Ticino

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Raniero Devaux

NUMERO DIPENDENTI:

ca. 5.500

DI CUI DIRIGENTI:

290

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

telelavoro

QUADRO NORMATIVO

Nel 2016 erano 15 i cantoni svizzeri nei quali c'era la possibilità di telelavorare all'interno delle rispettive amministrazioni cantonali. Dal 2016 vi sono molti altri cantoni dove si è acceso il dibattito sul telelavoro o che già l'hanno introdotto nella legislazione. A livello federale, il telelavoro è descritto nel codice delle obbligazioni dall'articolo 351, mentre nell'Amministrazione federale è regolato sulla base dell'articolo 33 dell'ordinanza del DFF. A livello ticinese, il comune di Lugano ha introdotto ad inizio anno un'ordinanza municipale per il personale in telelavoro. Data la crescente popolarità del telelavoro nel settore pubblico, anche l'Amministrazione cantonale ticinese ha iniziato a muovere i primi passi verso il telelavo-

ro nel 2016 e dal luglio 2020 è in vigore un regolamento apposito.

**DESCRIZIONE DELLA
MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA**

Il telelavoro è disciplinato da uno specifico regolamento che prevede per il personale con un rapporto d'impiego tra il 50% e il 79% la possibilità di usufruire del telelavoro per 1 giorno alla settimana mentre per il personale con un rapporto d'impiego uguale o superiore all'80% per un massimo di 2 giorni alla settimana. Ogni dipendente ha la facoltà di usufruire del telelavoro, non c'è una prioritizzazione per alcune categorie. Sono esclusi dal campo di applicazione il personale in formazione, gli apprendisti, gli stagisti, gli alunni giudiziari e amministrativi e i docenti. Questa forma di lavoro a distanza è un telelavoro "puro", dove vanno rispettati gli stessi orari di lavoro come in ufficio e garantita la reperibilità. La richiesta per lavorare in telelavoro deve essere preventivamente approvata dal dirigente e l'unità minima è una mezza giornata. Tutti i dipendenti mantengono comunque la loro postazione nel loro ufficio.

Il motivo principale per il quale è stata introdotta questa modalità di lavoro è primariamente la riduzione per il dipendente del pendolarismo, con conseguente risparmio di tempo e riduzione di traffico e impatto ambientale come pure per conciliare meglio la vita familiare.

Il telelavoro può essere usufruito per motivi assicurativi solo in Svizzera, ma non si limita al domicilio del dipendente può essere svolto da casa o svolto in sedi decentralizzate messe a disposizione dai Dipartimenti dove i collaboratori e le collaboratrici trovano delle postazioni di lavoro con l'infrastruttura IT necessaria come anche spazi per riunioni e per ricevere cittadini.

DETTAGLIO SONDAGGI

L'amministrazione cantonale del Ticino ha iniziato a promuovere i primi passi verso il telelavoro nel 2016 e a giugno 2018 è stata avviata una fase sperimentale con 57 collaboratori e 35 funzionari dirigenti che hanno lavorato una giornata a settimana da remoto. A fine ottobre 2019 tali collaboratori hanno risposto ad un questionario, dove l'idea di consolidare il progetto all'interno dell'Amministrazione cantonale raccoglie il consenso unanime dei partecipanti (100%). I principali benefici sono

la riduzione del pendolarismo, maggior concentrazione, meno stress, lavoro autonomo e un miglioramento nella conciliazione tra vita privata e lavorativa. La motivazione principale per intraprendere il telelavoro è con oltre 80% la riduzione del pendolarismo.

Tra i principali benefici riscontrati dai dirigenti invece, la maggior motivazione dei dipendenti riscuote il maggior numero di consensi, seguita dall'aumento della produttività e dal lavoro più efficiente. Meno rilevanti a livello di consensi sono invece la riduzione di stress e il miglioramento del clima lavorativo (v. figura 10).

In relazione alle modalità di controllo applicate, le comunicazioni via posta elettronica e i contatti telefonici risultano i più utilizzati, seguono i colloqui periodici. Meno utilizzati sono invece i rapporti scritti (v. figura 12).

Il 52% dei funzionari dirigenti ha riscontrato un aumento della produttività, mentre i restanti hanno indicato che è rimasta invariata. L'86,6% ha inoltre indicato che questi

Figura 4
Principali benefici rilevati dai collaboratori

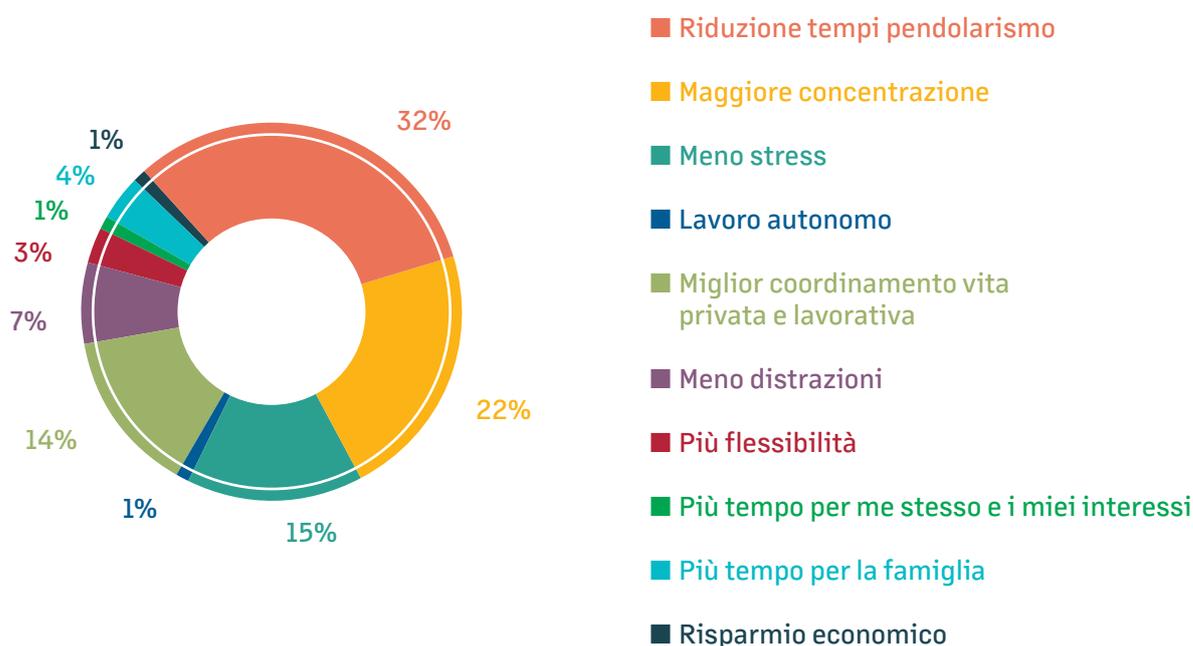


Figura 10
Principali benefici rilevati dai funzionari dirigenti

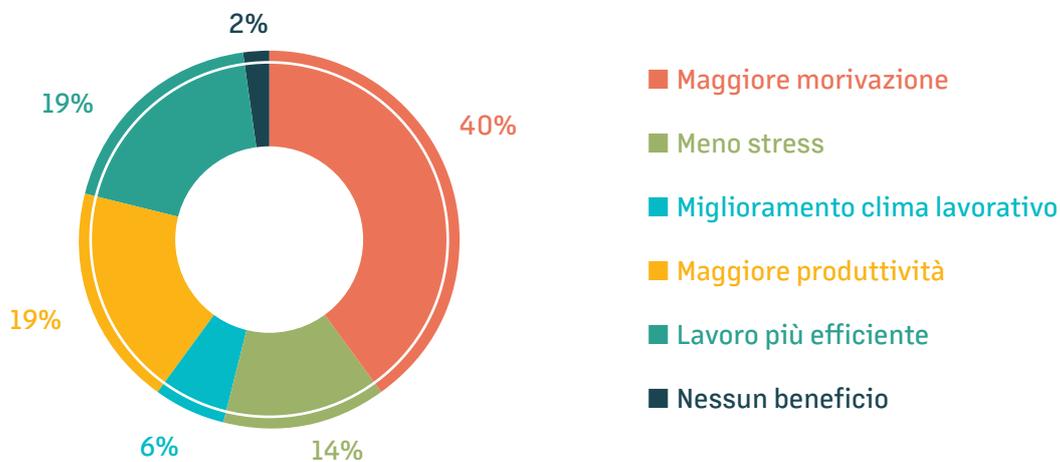
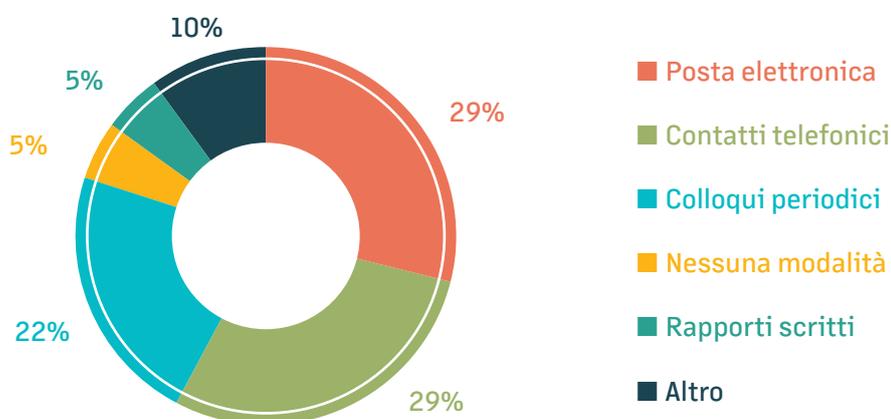


Figura 12
Modalità di controllo dell'attività svolta attuate dai funzionari dirigenti



amenti sono avvenuti sia a livello qualitativo che quantitativo.

Riguardo i rapporti con i collaboratori, circa il 79% non ha rilevato nessun cambiamento. I funzionari dirigenti che hanno invece rilevato dei cambiamenti, hanno indicato che essi sono avvenuti per lo più in positivo (circa il 17%), con una maggior fiducia

reciproca e un miglioramento del clima lavorativo. La maggioranza (82,8%) non ha riscontrato cambiamenti nei rapporti tra i telelavoratori e i loro colleghi; tra quelli che invece hanno rilevato delle modifiche, poco meno della metà hanno indicato più invidia e maggiore sensazione di disparità (6,9%). In generale, circa la metà dei funzionari

dirigenti (48,3%) è dell'opinione che i colleghi vedono positivamente coloro che beneficiano del telelavoro, mentre sempre il 48,3% ritiene che l'opinione sia piuttosto neutra. Solo il 3,4% crede invece che l'opinione dei colleghi sia piuttosto negativa. Sempre per i funzionari dirigenti l'opinione pubblica è decisamente più positiva verso il telelavoro in Amministrazione cantonale (69%), con il 24,1% che ha invece rilevato un'opinione neutra mentre solo il 6,9% che crede che l'opinione sia negativa.

In conclusione, la valutazione generale del progetto è decisamente positiva con una media di 8,69 (dove 10 corrisponde a completamente soddisfatto). Nel caso dei fun-

zionari dirigenti le valutazioni spaziano dal 1 (per niente soddisfatto) al 10; nonostante ciò la varianza risulta essere piuttosto bassa, dato non sorprendente visto che oltre l'80% dei partecipanti ha dato un voto uguale o superiore a 8. Il progetto del telelavoro ha soddisfatto i funzionari dirigenti, per i quali i benefici attesi sono stati o totalmente riscontrati (86,2%) o almeno in parte riscontrati (10,3%). Solo una persona ha indicato che il telelavoro non è stato all'altezza dei benefici preventivati. **Data la soddisfazione generale, non sorprende che il consolidamento del progetto raccolga quasi la totalità dei consensi (96,6%), con solo una persona sfavorevole.**



San Gallo

PERSONA DI RIFERIMENTO:

Susanne Bürge-Stieger

NUMERO DIPENDENTI:

5.315

DI CUI DIRIGENTI:

712

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

*lavoro senza restrizioni
spaziali e temporali*

QUADRO NORMATIVO

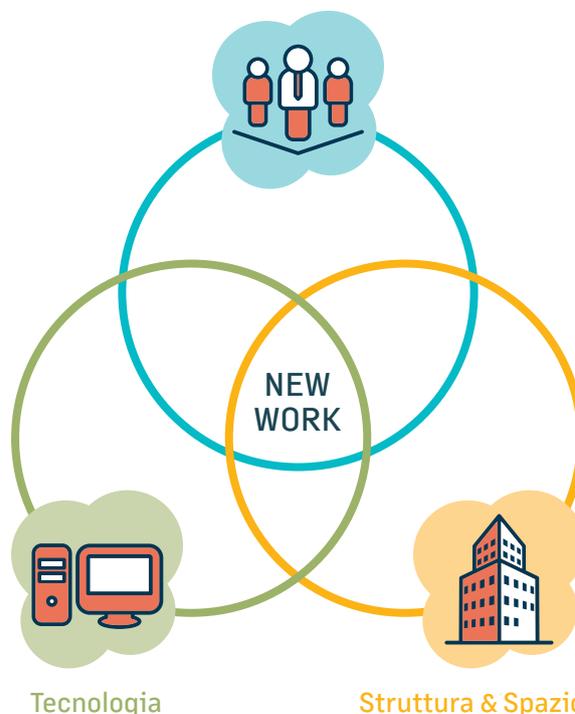
Non previsto.

**DESCRIZIONE DELLA
MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA**

Il governo del Canton San Gallo ha lanciato nel 2019 il progetto di massima “New Work”. L’analisi situazionale condotta nel corso del progetto ha messo in luce l’esistenza di buone basi su cui costruire il futuro mondo del lavoro. Nell’estate del 2020 è stata emanata una direttiva di servizio per lo svolgimento di attività lavorative senza restrizioni spaziali e temporali, creando un quadro di riferimento adatto all’adozione di nuove forme di lavoro uniformemente all’intera ammini-

strazione. I dipendenti possono stipulare un accordo con i loro superiori per svolgere fino al 60% della propria attività lavorativa senza limiti spaziali o temporali, qualora questo non vada contro gli interessi operativi. Queste regole generali vengono poi esaminate per verificarne l’adeguatezza e la funzionalità nel caso specifico.

Il modello “New Work” fornisce una panoramica esauriente e completa, vista la reciproca influenza tra i diversi ambiti tematici.

Persona & Organizzazione

La trasformazione dell’amministrazione statale costituisce un obiettivo strategico centrale ed è stata, tra l’altro, sancita nel-

la pianificazione delle priorità 2021-2030, nonché nelle strategie dei dipartimenti, risultando presente tra gli obiettivi della politica del personale 2021-2024. Il progetto di massima è stato completato nel 2021. È stata abbandonata l'idea di un unico grande progetto che coprisse l'intero territorio e si è optato per lo sviluppo di una rete di competenze per favorire un agile scambio di conoscenze tra le diverse aree tematiche. L'obiettivo è che la rete di competenze supporti le unità organizzative nelle iniziative di cambiamento e fornisca strumenti di supporto. In questo modo si intende evitare una gestione isolata delle tre aree tematiche, procedendo piuttosto in modo trasversale. Il processo di trasformazione si articola nelle seguenti sei fasi:

- c. Nuove Necessità dei dipendenti e dei dirigenti
 - d. Essere un datore di lavoro che attrae le persone
2. Struttura & Spazio
 - a. Traslochi (es. risoluzione dei contratti di locazione)
 - b. Nuovi progetti edili
 - c. Ristrutturazione di edifici
 - d. Direttive del governo/della dirigenza in materia di allestimento degli spazi
 - e. Dipendenti supplementari
 3. Tecnologia
 - a. Le tecnologie che consentono di lavorare senza limiti spaziali o temporali, come ad esempio terminali mobili o piattaforme

Base strategica e condizioni quadro



I seguenti cambiamenti possono, ed esempio, avviare il processo di trasformazione New Work:

1. Persona & Organizzazione
 - a. Riorganizzazione degli uffici pubblici
 - b. Digitalizzazione dei processi/nuove modalità procedurali

di comunicazione come SharePoint, Gever, Skype for Business.

DETTAGLIO SONDAGGI

Ad oggi non sono ancora stati condotti sondaggi.

Grigioni

PERSONE DI RIFERIMENTO:

*Fernando Guntern,
Alessandra Schneller*

NUMERO DIPENDENTI:

*3.900 (amministrazione cantonale
senza istituti e tribunali)*

DI CUI DIRIGENTI:

680

MODALITÀ DI LAVORO AGILE:

home office e lavoro mobile

QUADRO NORMATIVO

Direttiva in materia di home office e sul lavoro mobile basata sull'art. 59, paragrafo 2, e sull'art. 60, paragrafo 2, della legge sul rapporto di lavoro dei dipendenti del Canton Grigioni (Legge sul personale, LCPers, BR 170.400).



DESCRIZIONE DELLA MODALITÀ DI LAVORO A DISTANZA

Per via della pandemia da Coronavirus e nel rispetto delle disposizioni federali, il lavoro in home office è proseguito fino alla fine di febbraio 2022 (abrogazione della raccomandazione del lavoro in home office). In seguito all'introduzione della direttiva in

materia di home office gli uffici erano, per quanto possibile, liberi di implementare misure; per alcuni uffici non è stato possibile, o lo è stato in maniera molto limitata, ricorrere all'home office o al lavoro mobile per via della natura delle loro attività.

La direttiva in materia di home office e lavoro mobile emanata a settembre 2020 viene implementata da marzo 2022. I dipendenti e gli uffici hanno deciso in seguito, nell'ambito della direttiva, in che misura il lavoro poteva essere svolto in modalità mobile. Il lavoro mobile su base regolare non viene registrato per iscritto in alcun accordo. Sono possibili deflessioni di breve durata o uno svolgimento spontaneo e sporadico del lavoro in modalità mobile. Il lavoro mobile è possibile solo a partire da un rapporto di impiego pari al 50% e può ammontare a un massimo del 40% dell'orario di lavoro complessivo. Nel 2022 alcuni uffici hanno avviato fasi sperimentali inerenti al concetto di *shared-desk*.

DETTAGLIO SONDAGGI

In un sondaggio riguardante l'intera amministrazione cantonale, sono state poste domande sulla questione dell'home office. Sono stati condotti ulteriori tre sondaggi presso singoli dipartimenti e/o uffici. I sondaggi rivelano che l'home office viene utilizzato laddove possibile e che viene percepito in maniera molto positiva. Va sottolineato il fatto che gli intervistati dichiarano di non

aver riscontrato alcuna ripercussione negativa sulla produttività. Tuttavia, le indagini hanno anche mostrato che circa un terzo dei

dipendenti dell'amministrazione cantonale deve lavorare da una località prestabilita a causa del proprio lavoro.



Bibliografia

Castellano, A. (2022). *Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione. Come l'emergenza di COVID-19 ha influito sull'adozione del lavoro agile da parte delle amministrazioni pubbliche in Italia*. Master Thesis. Free University of Bolzano-Bozen.

Spitaler, M. (2021). *Lo Smart Working nelle pubbliche amministrazioni dei membri Arge Alp*. Master Thesis. Free University of Bolzano-Bozen.

Ringraziamenti

La realizzazione di questa pubblicazione non sarebbe stata possibile senza l'impegno delle varie regioni Arge Alp aderenti al progetto "Smart working nella PA – Esperienze, sfide e chance" e alla dedizione delle collaboratrici e dei collaboratori delle varie amministrazioni pubbliche coinvolte che hanno raccolto e raccontato le loro esperienze di lavoro agile.

