



Università degli Studi di Genova

Dipartimento di Scienze Politiche

**Master di II livello in Innovazione nella Pubblica
Amministrazione**

(MIPA)

I edizione – a.a. 2019/2020

***“Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione:
Le esperienze di Alisa e di Autorità di Sistema Portuale del Mar
Ligure Occidentale”***

Relatore:

Chiar.mo Prof. Luca Gandullia

Candidati:

Marco Basile

Michela Manfredi

Laura Repetto

Alessandra Santiccioli

INDICE

1	PREMESSA	1
2	INTRODUZIONE	2
3	LO SMART WORKING NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	11
3.1	Il caso di A.Li.Sa.....	11
3.1.1	Anni 2018-2020.....	11
3.1.2	Il Regolamento sullo smart working	13
3.1.3	Emergenza pandemica.....	18
3.1.4	Risultati statistici dell'applicazione dello smart working alla prestazione lavorativa svolta dai dipendenti pubblici nel periodo pandemico.....	19
3.2	L'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale: il lavoro agile tra transizione digitale e pandemia	25
3.2.1	Premessa.....	25
3.2.2	Il regolamento sul lavoro agile in vigore dal 1° ottobre 2018 ed applicato fino a marzo 2020.....	26
3.2.3	La regolamentazione del lavoro agile durante la pandemia - da marzo 2020 a ottobre 2021.....	31
3.2.4	Il protocollo di regolamentazione del lavoro agile in vigore dal 1° novembre 2021 al 31 dicembre 2021	35
3.2.5	La bozza di Regolamento sulla disciplina del telelavoro e del lavoro agile attualmente in discussione.....	37
4	CONCLUSIONI.....	40
5	NORMATIVA DI RIFERIMENTO	44
	BIBLIOGRAFIA.....	47
	SITOGRAFIA	49

1 PREMESSA

Il fenomeno dello Smart working è ormai una realtà nelle aziende e nella PA italiana, ma di cosa si tratta esattamente? Quale è il suo funzionamento? A che punto è l'Italia e quale è il suo quadro normativo? Prima di marzo 2020, data cardine della storia attuale, infatti, raramente si è sentito accennare al concetto di “lavoro agile” inteso come innovativo approccio di organizzazione aziendale contraddistinto dall'intento di far incontrare le esigenze del lavoratore e quelle dell'impresa.

Fino a quel momento, infatti, il lavoro agile veniva considerato una pura e semplice misura di *welfare* aziendale, il più delle volte concessa alle sole categorie di lavoratori dipendenti con figli piccoli ovvero con disagi personali più o meno gravi ovvero con familiari interessati da disabilità (Legge 104), etc.

Questo elaborato nasce, quindi, strettamente connesso con l'attualità e ha tra le finalità quella di fornire una panoramica del lavoro agile (con particolare attenzione allo Smart Working), cercando di tratteggiarne i caratteri più salienti.

Si vedrà come la data cardine di Marzo 2020 abbia di fatto agito da spartiacque sul contesto sociale e, di conseguenza, su quello lavorativo: sull'onda di una crisi mondiale questa “nuova” (specialmente per l'Italia) modalità di lavoro ha trovato larga applicazione andando ad accelerare una trasformazione che, in condizioni normali, avrebbe con ogni probabilità richiesto un periodo di tempo molto più lungo.

Alcuni sociologi editorialisti addirittura sono arrivati a sostenere (per altri in modo forse ardito e prematuro) che la spinta al lavoro agile dovuta all'evento pandemico sia una situazione analoga a quanto accaduto durante la Seconda guerra mondiale relativamente all'accesso al lavoro subordinato da parte della popolazione femminile.

Questo elaborato, quindi, dopo un rapido excursus sulla definizione di lavoro agile e la normativa che lo definisce, vuole, attraverso l'analisi di due casi concreti, approfondire proprio quali siano stati i rallentamenti e le difficoltà e cosa invece abbia aiutato lo svilupparsi dello smart working, facendo proprie l'acquisizione della consapevolezza dei vantaggi e degli svantaggi del lavoro agile e degli ostacoli della sua applicazione prima della pandemia.

2 INTRODUZIONE

L'esperienza forzata di milioni di lavoratori fatta durante il periodo della pandemia ha messo in luce come l'organizzazione tradizionale del lavoro si sia basata fino ad oggi su assunti ormai largamente superati e inadeguati a interpretare l'epoca in cui viviamo.

Nonostante, infatti, il lavoro agile sia stato ufficialmente introdotto in Italia nel 2017 con la Legge n. 18 al fine di garantire una forma di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro al lavoratore, lo scarso utilizzo ante pandemia di questa modalità di organizzazione del lavoro, ha fatto sì che da un punto di vista normativo non si siano registrate ulteriori evoluzioni; evoluzioni che in seguito all'evento pandemico appaiono invece impellenti ed urgenti.

Durante la pandemia lo smart working ha infatti obbligato tutti i lavoratori, pubblici e privati, a lavorare per obiettivi ed ha sottolineato (come se ce ne fosse stato bisogno) quanto la transizione al digitale (tanto agognata soprattutto nel paese Italia) sia fondamentale e non più rinviabile.

Basti pensare che nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria causata da COVID-19 lo smart working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane e il 58% delle PMI per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili: un numero oltre 10 volte maggiore dei 570.000 censiti nel 2019.

Secondo i dati forniti dal Politecnico di Milano, il maggior numero di smart worker (circa 2.11 milioni) lavora nelle grandi imprese, seguiti a ruota da quelli delle pubbliche amministrazioni (circa 1.85 milioni), da quelli delle microimprese sotto i 10 addetti (circa 1.5 milioni) ed infine dai lavoratori delle PMI (circa 1.13 milioni).

A settembre 2020, quindi a distanza di circa sei mesi dal primo lockdown, tra i rientri consigliati e quelli obbligatori, gli smart worker che hanno lavorato anche da remoto sono scesi di un sesto rispetto al periodo precedente: 5,06 milioni suddivisi in 1,67 milioni nelle grandi imprese, 890.000 nelle PMI, 1,18 milioni nelle microimprese, 1,32 milioni nella PA.

In un anno, a partire da marzo 2020, i dipendenti di aziende private hanno lavorato in media da remoto per la metà del loro tempo lavorativo mentre i lavoratori della PA hanno svolto l'attività lavorativa in smart working per una media di 1,2 giorni a settimana.

Il numero di lavoratori che hanno sperimentato il lavoro agile cambia a seconda della dimensione e della tipologia delle organizzazioni, significativa l'adozione nei settori finance e ICT, un po' meno nel retail e nel manifatturiero. Sono state inoltre coinvolte professionalità

prima ritenute incompatibili con questo modello di lavoro: nelle imprese hanno lavorato da remoto per la prima volta gli operatori di call center, gli addetti allo sportello hanno lavorato da casa riconvertendo una parte delle attività e comunicando digitalmente con i clienti.

È quindi ormai innegabile che lo smart working sia entrato nella quotidianità degli italiani e che sia destinato a rimanerci stabilmente.

Per adattarsi a questa nuova normalità del lavoro i lavoratori del comparto pubblico verranno sicuramente interessati da accordi nazionali (si attende fiduciosamente un segnale dal Ministero per la Funzione Pubblica) mentre il 70% delle grandi imprese aumenterà le giornate di lavoro da remoto portandole in media da uno a 2,7 giorni alla settimana e una su due modificherà conseguentemente gli spazi fisici.

Tali scelte si tradurranno necessariamente anche in uno stravolgimento degli agglomerati urbani lavorativi così come li conosciamo oggi. Basti pensare ai numerosi quartieri delle città (soprattutto metropolitane) fino ad oggi caratterizzati da alta densità di uffici pubblici e privati.

L'applicazione dello smart working durante la pandemia seppur forzata e emergenziale ha pertanto dimostrato come un modello diverso di lavoro sia possibile anche per figure professionali prima ritenute incompatibili con esso ma ha anche messo a nudo l'impreparazione tecnologica di molte organizzazioni.

Oltre due grandi imprese su tre hanno dovuto fare lezione per l'utilizzo corretto ed efficiente di PC portatili e di altri strumenti hardware come, ad esempio, quelli necessari ad accedere da remoto agli applicativi aziendali, tre PA su quattro hanno incoraggiato i dipendenti a usare i dispositivi personali perché carenti di attrezzature di proprietà ed infine circa la metà delle PMI non ha potuto operare da remoto.

Il ricorso forzato al lavoro agile da casa ha in definitiva rivelato la fragilità tecnologica delle organizzazioni pubbliche e private, anche inaspettatamente di quelle più grandi e strutturate.

Le imprese e le PMI hanno dovuto aumentare la disponibilità di pc portatili e altri strumenti hardware, aumentare la disponibilità di sistemi per accedere da remoto e in sicurezza agli applicativi aziendali e di strumenti per la collaborazione e comunicazione.

Le difficoltà maggiori nelle pubbliche amministrazioni hanno riguardato proprio l'inadeguatezza delle tecnologie a disposizione e la disparità nel carico di lavoro che si sommano all'impreparazione dei manager a gestire il lavoro da remoto e all'equilibrio da trovare fra vita privata e professionale e colmare le scarse competenze digitali.

D'altro canto, le difficoltà legate all'utilizzo dello smart working fin qui brevemente descritte hanno portato dei miglioramenti, il più immediato dei quali è stato sicuramente quello dell'ottenimento di "skills digitali" da parte della maggioranza dei dipendenti interessati dal lavoro agile oltre che il ripensamento di interi processi aziendali.

Il contesto pandemico ha fatto emergere per le aziende private l'esigenza di rimodellarsi e di pensare a nuove soluzioni organizzative al fine di rimanere competitive sul mercato mentre ha costretto le PA ad adottare processi organizzativi più flessibili e snelli per continuare ad erogare servizi a terzi in modo efficace ed efficiente (nessuno di noi avrebbe voluto essere nei panni di un qualsiasi responsabile anagrafe di un comune italiano o peggio di un qualsiasi funzionario dell'Agenzia delle Entrate durante il lockdown).

Lo smart working quale modalità di lavoro è un concetto relativamente giovane, nato in un contesto organizzativo ed economico in costante evoluzione in cui l'obiettivo principale è l'ottimizzazione delle performance in un continuo bilanciamento tra la sfera lavorativa e quella privata. Con l'avvento del COVID-19 il ricorso allo smart working quale modalità di lavoro agile ha subito una forte accelerazione e ciò ha comportato conseguentemente la necessità di un adeguamento soprattutto dal punto di vista organizzativo assolutamente impreveduto e che ha trovato impreparato buona parte del management aziendale pubblico e privato.

I lavoratori sono passati da un lavoro basato sulle ore lavorate a un sistema organizzato, prevalentemente programmato ed orientato al raggiungimento di specifici obiettivi.

La mancanza di strumenti idonei come dispositivi mobili, connessioni casalinghe e spazi affiancati ad una certa reticenza della pubblica amministrazione (ma non solo) ad accettare lo strumento dello smart working quale modalità di lavoro realmente performante, hanno senza dubbio parzialmente ostacolato e rallentato questo processo di transizione.

Mentre lo smart working in ambito privato si era generalmente già ampiamente affermato prima dell'evento pandemico, nella pubblica amministrazione lo stesso era stato introdotto solo parzialmente e sicuramente applicato soltanto in minima parte per percentuali assolutamente irrilevanti.

Nata come modalità di lavoro alternativo a quello in ufficio, lo smart working pone l'accento sulla flessibilità nelle modalità organizzative dell'attività lavorativa, sull'accordo sottoscritto tra datore di lavoro e lavoratore e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto garantendo agli smart worker gli stessi trattamenti economici e normativi, inclusa la

tutela per infortuni e malattie professionali, dei colleghi che svolgono le stesse attività lavorative con modalità ordinarie.

Il pensiero comune è quello di associare lo smart working esclusivamente a un cambiamento di postazione lavorativa, questo è l'errore in cui sono cadute e generalmente cadono le imprese pubbliche e private almeno nella fase iniziale di implementazione del lavoro da remoto. In realtà il primo punto su cui concentrarsi e su cui permeare il cambiamento è la persona.

Infatti, con l'adozione dello smart working è indispensabile un cambiamento che implichi un rinnovamento nella cultura aziendale e l'introduzione di un nuovo approccio manageriale che metta al primo posto anche il benessere del lavoratore.

I comportamenti devono quindi adeguarsi al nuovo *mindset*: ai dipendenti viene chiesta maggiore autogestione e auto organizzazione del lavoro, mentre ai manager maggiore fiducia e meno controllo.

Altro punto importante per l'introduzione dello smart working è l'essere flessibile per adattarsi appunto alle diverse situazioni che possono capitare nel corso del tempo. In questo senso bisogna dare un nuovo significato all'ambiente dell'ufficio, non più come spazio in cui dover lavorare ma come luogo di incontro, scambio di idee e opinioni, che favorisce la cooperazione tra le persone. Si rileva pertanto la necessità di modificare la propria cultura organizzativa e creare uno spazio di lavoro confortevole, attento alle nuove tecnologie. Un'azienda che voglia implementare il paradigma dello smart working deve essere consapevole dell'ambiente che la circonda e in cui è inserita.

Il lavoro agile non rappresenta una particolare tipologia di contratto di lavoro ma è una procedura esecutiva del rapporto lavorativo di natura subordinata da eseguire in parte all'interno dei locali dell'azienda e in parte all'esterno senza una location fissa entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro quotidiano e settimanale fissati dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Infatti, per innescare questo rapporto di lavoro agile è necessario un contratto scritto tra le parti con possibilità unilaterale da parte del dipendente di recedere. Lo smart working rappresenta un innovativo approccio al modo di lavorare e collaborare e prevede di rivedere il rapporto di lavoro dal numero di ore lavorate agli obiettivi da raggiungere, secondariamente il rapporto tra manager e dipendente deve basarsi sulla fiducia e non più sul controllo infine è necessario rivedere gli spazi di lavoro: con le tecnologie mobili l'ufficio e la scrivania diventano virtuali.

Come già detto lo smart working mette al centro dell'organizzazione la persona cercando di far convergere i suoi obiettivi personali e professionali con quelli dell'azienda e della sua produttività.

Tra gli obiettivi dello smart working ci sono la responsabilizzazione dei lavoratori e la valorizzazione delle loro competenze e inclinazioni, tutto questo attraverso una maggiore fiducia nei loro confronti. Il raggiungimento di queste condizioni può sicuramente avere un effetto molto positivo sulla produttività del lavoratore.

È necessario ripensare il lavoro per non disperdere l'esperienza di questi mesi e passare al vero e proprio smart working che deve prevedere maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di luogo e orario di lavoro, elementi fondamentali ad ottenere una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Bisogna mettere al centro le persone con le loro esigenze, i loro talenti e singolarità strutturando piani di formazione, coinvolgimento e welfare che le aiutino ad esprimere al meglio il proprio potenziale.

Se infatti nell'emergenza abbiamo acquisito rapidamente consapevolezza dei vantaggi del lavoro agile e abbiamo avuto l'opportunità di sperimentarlo su vasta scala, il rischio post pandemico è quello di trattarlo come un obbligo normativo o una misura temporanea mentre invece si tratta di un'occasione storica che potrebbe portarci verso una nuova normalità con benefici non soltanto nel lavoro ma sull'intero ecosistema di servizi città e territori.

Tra le principali criticità dello smart working possiamo annoverare che le modalità di lavoro sperimentate durante l'emergenza sono state per certi versi molto più simili al telelavoro piuttosto che allo smart working tradizionale e conseguentemente, circa 1/3 dei lavoratori ha incontrato difficoltà a separare il tempo del lavoro e quello privato e a mantenere un equilibrio fra i due aspetti oltre che a sperimentare una sensazione di isolamento nei confronti dell'organizzazione nel suo insieme. Il difficile Work Life Balance è stato anche la prima barriera da superare per le grandi imprese seguita dalla disparità del carico di lavoro tra alcuni lavoratori meno impegnati e altri sovraccaricati (e, crediamo, lo stesso sia valso anche nel pubblico impiego).

L'indebolimento del confine tra lavoro e vita privata rimane quindi la principale criticità del lavoro in smart working.

I lavoratori, non avendo più un formale orario di fine giornata lavorativa, si sentono in dovere di continuare ad essere reperibili e questo ha causato non pochi disagi, nonostante la Legge n.

81 del 2017 già prevedesse il c.d. “diritto alla disconnessione”, oltre a disciplinare l’esecuzione di pratiche lavorative al di fuori degli uffici aziendali e la retribuzione, in ottemperanza ai contratti collettivi aziendali e nazionali, non inferiore a quella di impiegati che svolgono le medesime mansioni all’interno dei locali adibiti ad uffici.

È importante a questo punto enunciare la definizione di smart working, oggetto di questa tesi, e sottolinearne la differenza con gli altri termini che spesso vengono utilizzati come suoi sinonimi.

Come riportato infatti dalla direttrice dell’Osservatorio Smart working, spesso questa modalità viene ancora associata al mero lavoro da remoto come al lavoro flessibile, il lavoro agile ed il telelavoro.

Come ogni fenomeno socioculturale, così per lo smart working esistono diverse definizioni a seconda dell’aspetto che viene considerato.

Una delle demarcazioni più diffuse è quella proveniente da Clapperton G. e Vanhoutte P. che definiscono lo smart working come “il permesso accordato dai datori di lavoro ai dipendenti di poter svolgere le loro mansioni negli spazi e orari preferiti, a patto che gli obiettivi vengano rispettati”.

Da questa definizione si evince la necessità di un rinnovamento della cultura manageriale: viene introdotta la flessibilità riguardante tempi e spazi e l’adozione di nuove tecnologie per lo svolgimento del lavoro che diventano indispensabili.

Altre definizioni pongono il focus centrale dello smart working pragmaticamente sull’efficienza delle operazioni: la centralità del processo si basa sulla modernizzazione delle prassi aziendali, ottenendo così migliori risultati con minori sforzi. Questo risulta particolarmente importante per le pubbliche amministrazioni. (Ferraris et al., 2020)

Altri studi sul tema hanno posto al centro la questione degli spazi lavorativi: la demolizione metaforica delle barriere delimitanti gli uffici delle aziende viene vista come un acceleratore efficace al raggiungimento di migliori risultati da parte degli impiegati. (Street B., 2020)

Analisi che viene condivisa anche dall’Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano che sottolinea come la transizione verso nuovi spazi lavorativi, quali soluzioni di co-working, ma anche più semplicemente bar e sale d’attesa, possa essere un nuovo paradigma per la nostra società, che beneficerebbe sia della flessibilità che dell’inferiore congestione urbana. (Crespi F., 2020)

La totalità di queste definizioni e considerazioni sullo smart working, sebbene analizzi il fenomeno da punti di vista differenti, ha la stessa base fondante: per essere efficace, questo tipo di metodologia necessita di un profondo rinnovamento del pensiero sia manageriale che sociale da parte della nostra comunità.

Per comprendere a 360 gradi il concetto di smart working è necessario definire una serie di termini spesso utilizzati erroneamente come suoi sinonimi.

Iniziamo con il “lavoro flessibile”, definibile come modalità di lavoro che consente ai dipendenti di lavorare fuori sede o fuori orario. Si basa appunto sulla flessibilità oraria (di ingresso/uscita), di spazi (lavoro da casa o in altre sedi della compagnia), ed anche sulla flessibilità dei contratti di lavoro (freelance, associazioni o altre forme di contratto). (Solimene A., 2016)

Importante è anche marcare una differenza con il “lavoro da remoto”.

Quando si fa riferimento al lavoro da remoto si intende lo svolgimento delle proprie mansioni non all'interno dell'ufficio aziendale. Questa configurazione di lavoro, molta usata in strutture organiche quali start-up o organizzazioni project-based, ha avuto grande diffusione grazie all'aumento delle possibilità di accesso ad Internet e quindi al progresso tecnologico. La principale differenza con lo smart working risiede nell'assenza di necessità di un cambio di paradigma: il *remote working* non prevede cambiamenti nei parametri di valutazione degli impiegati, ma semplicemente offre la possibilità di lavorare anche al di fuori dei perimetri aziendali. (Greco C., 2020).

Per quanto riguarda il “lavoro agile”, questo ha come finalità lo snellimento delle modalità di lavoro, e si focalizza sugli aspetti relazionali e tecnologici.

Lo smart working è quindi strettamente connesso all'agile working, comprendendo però al suo interno una maggiore varietà di concetti: integra, infatti, cultura dell'organizzazione, nuove tecnologie e spazi di lavoro.

Infine, il “telelavoro”, la cui prima definizione può essere attribuita a Jack Nilles, scienziato americano, che nel 1973 conia il termine teleworking in occasione del primo grande shock petrolifero della storia. Nasce l'idea che sia possibile far funzionare in modo efficace il mondo del lavoro e risollevarne l'economia trasportando dati anziché persone.

Tra tutti i concetti sopra descritti quello di telelavoro è il più rigido nelle regole: orari, spazi e ausili tecnologici sono prestabiliti da un contratto e rispecchiano le stesse modalità utilizzate all'interno dei luoghi di lavoro.

Il telelavoro è infatti il semplice trasferimento delle mansioni lavorative dall'ufficio all'abitazione da parte dell'impiegato. Al contrario, lo smart working prevede una maggiore flessibilità riguardo a spazi e orari, dalla quale consegue una maggiore responsabilizzazione del lavoratore, il quale verrà valutato su obiettivi prefissati. (Crespi F., 2020)

Una delle principali innovazioni della disciplina normativa in materia di lavoro agile riguarda l'introduzione del "Piano organizzativo del lavoro agile" (POLA).

Ai sensi dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), dovranno infatti redigere, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applicherà comunque ad almeno il 30% dei lavoratori che ne avranno fatto richiesta

Tale novità ha un forte significato organizzativo, perché rafforza il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito occorre richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi

anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per l'informatica, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano triennale di formazione del personale.

3 LO SMART WORKING NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

3.1 Il caso di A.Li.Sa.

3.1.1 Anni 2018-2020

In relazione al periodo “pre-pandemico”, si può chiaramente constatare che l’Azienda Sanitaria in questione¹ non ha messo in atto consistenti misure per introdurre il lavoro agile all’interno dei suoi uffici.

Le motivazioni sono molteplici. Innanzitutto, l’Azienda è nata il 1° ottobre 2016², ed è quindi estremamente recente; inoltre solo negli ultimi due anni il numero dei suoi dipendenti effettivi³ è aumentato esponenzialmente, a seguito di modifiche del Piano organizzativo aziendale e della dotazione organica, e dei conseguenti concorsi banditi dalla stessa. Infine - e questa è forse la ragione prevalente - la precedente Direzione Generale non vedeva di buon occhio il lavoro agile, essendo caratterizzata da una impostazione del lavoro fortemente accentratrice, uno stile senz’altro necessario per creare una realtà totalmente nuova, una sorta di “Azienda Zero” all’interno di un contesto territoriale chiuso come quello della nostra Regione, e con il compito di riorganizzare e coordinare tutta la Sanità ligure.

Ad ogni modo, poiché fin dall’emanazione della Legge n. 124/2015⁴, e poi con la successiva Legge n. 81/2017⁵, si sono andate imponendo nuove modalità organizzative del personale, sia pubblico che privato, al fine in particolare “di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo ed assicurare l’esercizio dei diritti familiari di lavoratori e lavoratrici”, anche A.Li.Sa. ha dovuto adeguarsi alle novità introdotte nella modalità di gestione del lavoro. Inoltre, la stessa Direttiva n. 3/2017 in materia di lavoro

¹ A.Li.Sa. è l’acronimo di Azienda Ligure Sanitaria della Regione Liguria.

² A.Li.Sa. è stata istituita con L.R. n. 17/2016, quale Azienda Sanitaria dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia amministrativa, patrimoniale, organizzativa, tecnica, gestionale e contabile.

³ Per lo meno fino a metà dell’anno 2018 il personale di A.Li.Sa era caratterizzato da dipendenti di altre P.A. (in distacco o in comando), in particolare provenienti da Regione Liguria, da ASL 3 e dagli Ospedali liguri.

⁴ “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”, il cui art. 14 prevede che le P.A., nei limiti delle risorse di bilancio disponibili e senza maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per il telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali per lo svolgimento della prestazione lavorativa, anche ai fini della conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti, e con il fine di giungere, entro 3 anni, ad almeno il 10% dei dipendenti (che lo richiedano) ad avvalersi di tale modalità, senza che i suddetti debbano subire penalizzazioni nella professionalità e nella progressione di carriera, ed anzi adeguando il sistema pubblico di valutazione della performance a questi nuovi metodi di fornitura della prestazione lavorativa.

⁵ Il Capo “Lavoro Agile” di questa legge prevede l’inserimento (nel lavoro privato ma, in base all’art. 18, anche nell’organizzazione delle P.A. rientranti nella disciplina di cui al D. Lgs. n. 165/2001) di nuove misure per la tutela del lavoro non imprenditoriale, volte a favorire l’articolazione flessibile (nei tempi e nei luoghi) del lavoro subordinato.

agile emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ha fornito utili linee guida per attuare le citate disposizioni legislative all'interno del mondo della P.A. italiana (particolarmente restio ad adeguarsi con velocità ai cambiamenti radicali), prevedendo apposta una fase di “sperimentazione progettuale”.

A.Li.Sa. ha per l'appunto aderito alla sperimentazione pilota per l'attivazione di percorsi di “Lavoro Agile”, collegata al Progetto “Lavoro agile per il futuro della P.A.” (cofinanziato dal PON Governance e Capacità Istituzionale 2014/2020, Asse I, Azione 1.3.5), che ha visto, tra gli altri, il coinvolgimento di diverse realtà pubbliche - quali Comune di Genova, Città Metropolitana, ASL 3, Università di Genova e Camera di Commercio – oltre alla cd. “rete cittadina pubblico-privata” promossa dal Comune stesso, istituita come occasione di confronto ed incontro tra le diverse realtà imprenditoriali cittadine, oltre che soggetto facilitatore e connettore di innovazione e sviluppo delle iniziative volte al benessere delle persone che lavorano all'interno del territorio comunale.

Successivamente, con Deliberazione n. 292 del 21/11/2018, A.Li.Sa. ha approvato la bozza di “Protocollo di Intesa per l'attivazione del Lavoro Agile (Smart Working) e per lo sviluppo del benessere organizzativo nel territorio del Comune di Genova”, di durata annuale dalla sua sottoscrizione, eventualmente rinnovabile⁶. Partendo dalla definizione più apprezzata di “benessere organizzativo”⁷ e dalla premessa – condivisa collettivamente dalle parti firmatarie dell'Intesa – che tale stato di benessere ed il lavoro agile garantiscano un contributo alle strategie di resilienza lavorativa, favorendo scambi e collaborazioni tra i lavoratori, ed al tempo stesso valorizzando le iniziative autonome dei soggetti operanti nelle diverse organizzazioni, le Aziende coinvolte hanno deciso di implementare la comune collaborazione a sostegno dell'introduzione di forme di flessibilità lavorativa, condividendo studi e ricerche in tal senso, a partire da un “progetto pilota cittadino” coordinato dal Comune di Genova, monitorato attraverso tavoli periodici tematici e sotto la supervisione di un Comitato guida (composto da un rappresentante per Parte firmataria).

Preso atto, inoltre, che il tessuto imprenditoriale della città è in fase di cambiamento, che si stanno affermando nuove figure di lavoratori specializzati la cui attività è maggiormente

⁶ Aziende (pubbliche e private) partecipanti al Protocollo d'Intesa: Comune di Genova (coordinatore), Regione Liguria, Città Metropolitana di Genova, Camera di Commercio, ASL 3, Università degli Studi di Genova, A.Li.Sa., ABB, Costa Crociere, ESAOTE, IIT, RINA, Siemens Industry Software, TIM SpA.

⁷ Il benessere organizzativo è la capacità di un'organizzazione di saper crescere, di svilupparsi, di cambiare, promuovendo adeguati livelli di benessere psicofisico delle persone ed incrementando l'appartenenza al contesto e la convivenza sociale (definizione impostasi in Italia fin dal D.Lgs. n. 81/2008 che imponeva ai datori di lavoro di svolgere indagini sullo stress lavoro-correlato dei propri dipendenti).

improntata all'obiettivo piuttosto che alla mansione, e considerando anche che – come auspicato dalla recente normativa – introdurre innovazione non solo nel privato, ma anche e soprattutto nella P.A., potrebbe condurre ad un miglioramento della prestazione lavorativa, e quindi del servizio reso ai cittadini-utenti, aumentando la competitività ed attraendo personale più talentuoso e motivato, le Parti hanno deciso di collaborare alle seguenti attività⁸:

partecipazione a progetti di ricerca sulla flessibilità lavorativa, sul benessere organizzativo e sulla conciliazione vita-lavoro, con particolare attenzione allo smart working⁹;

scambi di *best practice* sui suddetti temi;

organizzazione e realizzazione di attività di formazione condivisa;

sviluppo di progetti comuni di *crowdfunding*;

organizzare e realizzare attività di comunicazione istituzionale sui suddetti temi e sui risultati ottenuti dalle Aziende coinvolte.

Ad oggi - e si presume ancora per molto tempo - la collaborazione tra i citati soggetti, pubblici e privati, continua. La positiva esperienza del Protocollo d'Intesa sul lavoro agile ha successivamente condotto ad un ulteriore allargamento dei temi trattati in collaborazione, in particolare si svolgono attualmente riunioni periodiche per lo scambio di buone pratiche nel campo della salute e sicurezza dei lavoratori e nella gestione delle emergenze idrogeologiche (i casi di "allerta rossa").

3.1.2 Il Regolamento sullo smart working

Con Deliberazione n. 63 del 26/02/2020, A.Li.Sa. ha approvato il Regolamento per la disciplina del lavoro agile (smart working) per il proprio personale, al fine di:

offrire la possibilità ai dipendenti (che lo richiedano) di prestare il proprio lavoro con modalità flessibili, tali comunque da salvaguardare la produttività aziendale ed il sistema di relazioni del proprio contesto lavorativo;

favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per progetti, obiettivi e risultati;

favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;

⁸ S'intende "senza nuovi ed ulteriori oneri economici a carico delle Parti", quindi ad isorisorse.

⁹ Ad esempio: mappa termica dell'insediamento smart working in città, mappa delle sedi di co-working, piano operativo smart working in allerta meteo rossa, ecc.

favorire l'integrazione dei lavoratori affetti da disabilità o altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea.

Il Regolamento allegato alla deliberazione consta di n. 13 articoli, di seguito ne vengono descritti i contenuti più rilevanti:

Art. 1 - Oggetto, definizioni ed ambito di applicazione: A.Li.Sa. si pone l'obiettivo di utilizzare lo smart working per conciliare i tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti mantenendo, ed anzi incrementando, la produttività aziendale attraverso il miglioramento della *performance* individuale. Il lavoro agile viene applicato alla prestazione lavorativa tramite accordi tra lavoratori ed Azienda, prevedendone anche un possibile utilizzo in fasi e cicli, senza precisi vincoli di orario e luogo di lavoro, entro i soli limiti di durata dell'orario giornaliero o settimanale stabilito dalla legge e dalla contrattazione collettiva. È sufficiente possedere una strumentazione informatica ritenuta idonea dall'Azienda per fornire la prestazione lavorativa, ed impegnarsi al rispetto degli obiettivi fissati dal responsabile di settore, nonché dalle leggi in materia di sicurezza sul lavoro e di *privacy* dei dati trattati. Il lavoro agile può essere usufruito anche dai lavoratori in regime di distacco, comando o assegnazione provvisoria da altre Aziende, previo assenso della P.A. di appartenenza.

Art. 2 – Normativa di riferimento e principi generali: i dipendenti in smart working hanno diritto ad usufruire dei medesimi titoli di assenza previsti per la generalità dei dipendenti, fatta eccezione per i permessi brevi o altri istituti che comportino riduzioni di orario. Lo svolgimento della prestazione tramite lavoro agile non può e non deve penalizzare la professionalità e le progressioni di carriera dei dipendenti. A.Li.Sa., a differenza di altre Aziende locali, prevalentemente private¹⁰, non concede il buono pasto ai lavoratori in smart working, né sono ammissibili prestazioni di lavoro aggiuntive (in particolare, lo straordinario).

Art. 3 – Attività che possono essere svolte in regime di lavoro agile: la valutazione di compatibilità tra la mansione di riferimento del dipendente e la possibilità di svolgere la stessa in modalità di lavoro agile spetta al Dirigente responsabile della struttura di appartenenza del lavoratore, secondo vari indicatori quali, ad esempio, la possibilità per il dipendente di lavorare in autonomia¹¹ e per obiettivi facilmente controllabili e supervisionabili, il livello di informatizzazione dei processi della struttura di riferimento, le modalità di svolgimento

¹⁰ Ad esempio RINA, IIT.

¹¹ In particolare, vanno valutate tutte le qualità soggettive del lavoratore, come le capacità informatiche, quelle di organizzazione del lavoro, la capacità di far fronte agli imprevisti, ecc.

dell'attività¹², e la possibilità di disporre di indicatori atti a misurare la prestazione lavorativa dal punto di vista quali-quantitativo.

Art. 4 – Modalità e criteri di accesso al lavoro agile: in questo articolo è prevista la possibilità per il Dirigente responsabile di una struttura aziendale di promuovere l'attivazione di “progetti speciali di lavoro agile”, a beneficio di uno o più lavoratori, da valutarsi da parte del Direttore del Personale, e su approvazione del suddetto oltre che del Direttore dell'Area Dipartimentale di riferimento. Il progetto speciale deve prevedere: obiettivi generali della prestazione, modifiche organizzative dell'attività (ove necessarie), modalità di svolgimento della prestazione, tipologie professionali e numero dei dipendenti coinvolti, indicazione di costi e benefici attesi, criteri e modalità di monitoraggio, controllo e valutazione delle prestazioni rese. Il Dirigente che si occupa della redazione della proposta di progetto speciale può anche prevedere possibili ambiti di intervento sulle procedure aziendali esistenti, volti all'eventuale razionalizzazione e semplificazione di attività e processi o procedure informatiche. In caso di presentazione di un numero di istanze di accesso al lavoro agile ritenuto non sostenibile dall'Azienda, si utilizzeranno, a fini selezionatori, una serie di “punteggi” di priorità attribuibili alle domande dei dipendenti. Più precisamente, la presenza nel lavoratore di una disabilità psicofisica verrà considerata di priorità prevalente, seguita dalle necessità di cura familiare, propria o dei congiunti, la necessità di seguire lo sviluppo di figli minori di età, la frequenza di corsi di studio (non altrimenti agevolati), il tempo di percorrenza dal luogo di residenza a quello della sede aziendale, ecc.

É anche prevista la possibilità che il dipendente interessato allo smart working stipuli con l'Azienda un “accordo individuale di lavoro in modalità agile”.

Art. 5 – Luogo di svolgimento: il lavoro in modalità agile viene autorizzato in luoghi concordati, non necessariamente coincidenti con il domicilio del lavoratore, purché in tali luoghi vengano assicurate le condizioni di sicurezza e riservatezza del medesimo.

Art. 6 – Durata delle attività in regime di lavoro agile e recesso: gli accordi suddetti non potranno avere durata inferiore ai 6 mesi né superiore all'anno, salvo rinnovo per un ulteriore anno. Il dipendente può recedere dal lavoro agile trascorsi almeno 3 mesi dall'inizio di questo, con preavviso di 30 giorni. Al medesimo modo, sempre con preavviso di 30 giorni, il Dirigente può revocare la modalità di lavoro agile ai propri dipendenti, per mutate esigenze organizzative,

¹² Ad esempio, un dipendente che svolge prestazioni lavorative di front office non è candidabile alla modalità di lavoro agile.

o per gravi motivi (quali, ad esempio, il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, mancanza di reperibilità telefonica prolungata durante l'orario lavorativo concordato, prolungato fermo macchina o, in generale, problematiche informatiche riscontrate dal lavoratore, non facilmente risolvibili da remoto¹³).

Art. 7 – Modalità di svolgimento della prestazione: la fruizione delle giornate in modalità agile è autorizzata dal Dirigente responsabile, in base alle esigenze organizzative del servizio, e nel limite massimo mensile stabilito dall'accordo, in misura non superiore a giorni 2 consecutivi, e comunque non oltre le 4 giornate al mese. È comunque prevista una deroga a tali limiti in caso di confermata allerta idrogeologica, idraulica e nivologica di livello "rosso".

Non è ammessa la frazionabilità in ore della prestazione lavorativa, che deve comunque svolgersi a giornata intera e, in caso di orario lavorativo suddiviso in giornate "corte" e "lunghe", la modalità di lavoro agile potrà essere applicate alle sole giornate previste come "lunghe".

La modalità di lavoro agile non può essere autorizzata nei giorni immediatamente antecedenti o susseguenti a periodi di congedo ordinario del lavoratore, o a festività religiose o civili.

L'attività svolta dal dipendente dovrà garantire un livello quali-quantitativo della prestazione almeno pari a quello che si sarebbe presumibilmente conseguito presso la sede aziendale.

Il dipendente deve garantire la reperibilità telefonica per un numero di ore pari almeno alla metà dell'orario previsto, in fasce orarie prestabilite dall'accordo individuale.

Con cadenza mensile, verrà comunicato alla struttura competente un riepilogo delle giornate svolte in modalità agile. Il Dirigente responsabile ne assicurerà la trasmissione al Direttore del Personale.

A.Li.Sa. riconosce il cd. "diritto alla disconnessione" del lavoratore nel corso della giornata, a fini di salvaguardia della salute e sicurezza del dipendente.

La prestazione dovrà essere svolta utilizzando strumenti tecnologici propri del lavoratore tranne che, per eccezionali motivi, l'Azienda non preferisca fare altrimenti. Nessun onere o rimborso potrà essere addebitato ad A.Li.Sa. per costi e spese di connessione internet, telefono ed eventuali investimenti in tecnologie informatiche¹⁴.

¹³ Eventuali brevi periodi di interruzione della connessione o fermi macchina non incideranno sulla prestazione lavorativa, purché il dipendente si renda reperibile telefonicamente durante tale frangente.

¹⁴ Molte aziende private hanno previsto il rimborso di tali costi, ed alcune aziende pubbliche hanno fornito di pc portatile i propri dipendenti.

Artt. 8 e 9 - Tutela assicurativa; Tutela della salute e sicurezza del lavoratore: il lavoratore in smart working ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha inoltre diritto alla tutela contro gli infortuni occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa, purché previamente concordato con A.Li.Sa., e qualora la scelta di non svolgere la prestazione presso il proprio domicilio risponda a criteri di ragionevolezza adeguatamente motivati dal dipendente.

Al lavoro agile si applicano le norme contenute nel D.Lgs. n. 81/08 e nella Legge n. 81/2017.

Artt. 10 e 11 - Trattamento dati; Diligenza e riservatezza: Il lavoratore in regime di lavoro agile si impegna ad osservare le norme sul trattamento dei dati impartite dall'Azienda, in particolare relativamente alla protezione dei dati utilizzati ed alla sicurezza informatica.

Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la documentazione, i dati e le informazioni dell'Azienda utilizzati in connessione con la prestazione lavorativa. Il dipendente non può svolgere attività per conto terzi, eccettuati i casi di espressa autorizzazione.

Art. 12 – *Omissis*¹⁵ ...

Art. 13 – Verifica applicativa del Regolamento: in fase di prima applicazione del Regolamento i “progetti speciali di lavoro agile” non potranno superare la durata massima di 6 mesi.

Inoltre, sempre in fase di prima applicazione del Regolamento, e con cadenza trimestrale, (successivamente, con cadenza semestrale), i Dirigenti responsabili delle strutture interessate all'applicazione di “progetti speciali di lavoro agile” dovranno inviare al Direttore del Personale una relazione attestante le ricadute economiche ed organizzative discendenti dall'attuazione di tale modalità lavorativa.

A.Li.Sa. dovrà trasmettere annualmente alla RSU ed al CUG una reportistica attestante il numero di progetti di lavoro agile attivati nel corso dell'anno, nell'ottica di una collaborazione tesa ad ottimizzare la produttività lavorativa ed il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni dei dipendenti.

¹⁵ Rinvio generico alle norme di legge ed ai contratti collettivi disciplinanti la prestazione lavorativa.

3.1.3 Emergenza pandemica

Il ruolo di A.Li.Sa., Azienda Sanitaria nata per coordinare tutta la Sanità ligure (come già descritto in precedenza), è divenuto fondamentale durante la pandemia da SARS-CoV-2, la malattia provocata dal Coronavirus COVID-19, e come ogni altra Azienda nazionale, pubblica o privata, ha dovuto far ricorso alla modalità di lavoro agile, al fine di evitare pericolosi assembramenti sul luogo di lavoro, trovandosi - suo malgrado – abbastanza impreparata sull'argomento, non avendo in precedenza utilizzato il lavoro agile come modalità alternativa di fornitura della prestazione lavorativa, come invece già sperimentato da altre realtà pubbliche locali, e con la sola eccezione dell'esperienza maturata tramite la sperimentazione progettuale descritta in precedenza.

Tra l'altro, il Regolamento approvato a febbraio 2020 (descritto nel paragrafo precedente) non è stato di fatto utilizzato fino a pochissimo tempo fa, a causa proprio dell'emergenza pandemica.

Ad oggi (novembre 2021), nonostante sia in atto una recrudescenza dei contagi abbastanza considerevole, le cose cominciano a tornare alla normalità, anche e soprattutto grazie alla vaccinazione di massa, per cui la Direzione ha deciso per l'applicazione rigorosa delle regole che erano state stabilite a febbraio 2020¹⁶.

Al contrario, in relazione al periodo di emergenza pandemica, il Commissario Straordinario di A.Li.Sa. ha stabilito¹⁷ l'attivazione "straordinaria" dello smart working per il personale dipendente, a tutela della salute dei lavoratori stessi. Pertanto, richiamato il DPCM del 04/03/2020 (all'art. 1, p.to n), la Direttiva n. 1/2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione, e la Circolare (emessa in medesima data) del suddetto Ministro, è stata offerta la possibilità a tutti i dipendenti di A.Li.Sa. (anche con contratto a tempo determinato,

¹⁶ Nota del 14/10/2021, in cui si fa riferimento al D.L. n. 127/2021 (che prevede l'applicazione obbligatoria del Green Pass a tutti i lavoratori pubblici), al DPCM del 23/09/2021, ed al Decreto del Ministro per la P.A. dell'8/10/2021. La ripresa dell'attività lavorativa in presenza è iniziata dalla data del 15 ottobre u.s., con la possibilità di prevedere il lavoro agile solo a seguito di accordo individuale tra lavoratore e datore di lavoro, nelle more della definizione dell'istituto da parte della contrattazione collettiva e della predisposizione dei PIAO (Piani Integrati di Attività ed Organizzazione).

I lavoratori fragili restano esclusi da tale disciplina: per questi dipendenti lo smart working continua ad essere permesso fino al 31/12/2021, ai sensi della L. 133/2022 (legge di conversione del D.L. n. 111/2021). La fragilità del dipendente deve comunque essere adeguatamente motivata, e condivisa con datore di lavoro e medico competente.

¹⁷ Nota del 06/03/2020.

o in comando/distacco da altre Amministrazioni) di usufruire in via transitoria, e fino al 15/03/2021¹⁸, dell'istituto del lavoro agile per un massimo di n. 4 giorni a settimana¹⁹.

Successivamente, con l'emanazione del D.L. n. 18/2020, dal 23/03/2021 tutto il personale di A.Li.Sa. è stato posto in smart working, con l'esclusione di una quota esigua per settore (normalmente, un'unità di personale dirigenziale), con funzione di collegamento con la sede e di coordinamento globale del lavoro.

A livello procedurale, la richiesta andava presentata al proprio Dirigente Responsabile, che ne doveva valutare la sostenibilità organizzativa. In caso di assenso del Dirigente, la richiesta veniva inviata al Direttore del Personale, che formalizzava l'avvio della modalità di lavoro agile per il dipendente, previo parere della Direzione Generale. A seguito di autorizzazione formale, il dipendente veniva messo in contatto con i tecnici aziendali, che permettevano il collegamento con il pc aziendale ed assicuravano l'assistenza informatica a distanza. Presupposto ineludibile per l'avvio della modalità lavorativa in questione era il possesso, da parte del dipendente, di strumenti in grado di permettere la connessione da remoto ai server aziendali (quali un pc moderno, antivirus aggiornato, connessione internet), nonché la disponibilità alla reperibilità telefonica durante lo svolgimento della prestazione lavorativa.

Restava (ovviamente) in capo al Dirigente Responsabile la programmazione delle attività da svolgere, gli obiettivi da raggiungere ed il monitoraggio sull'attività dei propri collaboratori.

Infine il lavoratore doveva inviare una relazione bisettimanale, con la controfirma del Dirigente, e indirizzata al Direttore del Personale, attestante la tipologia dettagliata delle attività svolte ed i giorni della settimana in cui erano state svolte, così da poter permettere un controllo sulla produttività del dipendente stesso da parte della Direzione Generale.

3.1.4 Risultati statistici dell'applicazione dello smart working alla prestazione lavorativa svolta dai dipendenti pubblici nel periodo pandemico²⁰

¹⁸ Data di fatto prorogata fino ad ottobre 2021, tramite numerose note della Direzione (che si allineava progressivamente a quanto deciso in materia dal Governo).

¹⁹ Io stessa ho usufruito della modalità di lavoro agile, in applicazione "straordinaria", per 4 giorni a settimana, all'incirca dal mese di giugno 2020 fino a febbraio/marzo 2021, in attesa del completamento del ciclo vaccinale mio e dei miei colleghi di stanza, ed a causa soprattutto della mia difficile situazione familiare (genitori conviventi anziani e molto malati).

²⁰ Rilevazione statistica di novembre 2020.

Nel corso del 2020 è stato realizzato un monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nella P.A. nell'ambito del progetto "Lavoropubblico.gov – Strumenti, sistemi informativi e azioni di accompagnamento per una gestione strategica delle risorse umane – PON governance 2014-2020". L'indagine²¹ ha riguardato tutte le P.A. rientranti nella definizione di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 (quindi, anche A.Li.Sa.).

Nel corso dell'anno sono state effettuate due rilevazioni:

dal 25/05/2020 fino al 14/07/2020 (periodo di osservazione 01/01/2020 – 30/04/2020);

dal 01/10/2020 fino al 07/11/2020 (periodo di osservazione 01/05/2020 – 15/09/2020).

In pratica, il monitoraggio ha seguito il periodo di tempo dall'emanazione del Decreto "Cura Italia" (che aveva previsto lo smart working come modalità organizzativa ordinaria obbligatoria, se non almeno "fortemente raccomandata") al Decreto "Rilancio" (in cui il lavoro agile non era più visto come tale, o per lo meno si proponeva di mantenere tale modalità lavorativa fino alla conclusione dell'emergenza pandemica). La data che fa da "spartiacque" tra i due momenti è proprio quella del 15 settembre 2020, che è anche la data di conclusione della seconda parte del monitoraggio.

Le Amministrazioni rispondenti sono state 1.537 (per circa 300.000 dipendenti pubblici rappresentati). L'indagine non ha riguardato i settori in cui il lavoro agile era - ed è - giocoforza "marginale" (come la sanità operativa, le forze dell'ordine, ecc.).

Alle P.A. sono state rivolte 5 specifiche domande, di seguito descritte in dettaglio (con l'aggiunta delle rilevazioni statistiche):

Qual è l'andamento nell'uso del lavoro agile fino al 15/09/2020?

A gennaio 2020 il lavoro agile era utilizzato dalla P.A. in una percentuale che arrivava al massimo all'1,7%. Tra maggio e settembre si è arrivati ad un utilizzo dello smart working fino all'86%, con punte dal 94% al 100% nelle Amministrazioni centrali. Ovviamente la Regione Lazio è stata quella più rappresentata sotto questo punto di vista, a causa dell'elevata presenza di P.A. centrali al suo interno. Va detto però - e qui sta la sorpresa - che la Liguria è la Regione che segue a ruota il Lazio nell'utilizzo della modalità lavorativa agile (e questo, nonostante il fatto che il monitoraggio abbia evidenziato un utilizzo molto più frequente dello smart working nel centro Italia, rispetto a Nord, Sud e Isole).

²¹ I dati sono stati elaborati da Formez SpA per conto della Funzione pubblica.

Ovviamente, più era grande l'Amministrazione di riferimento, più è stato intenso l'utilizzo della modalità lavorativa agile, a causa della complessità e competenza organizzativa.

Nel caso specifico della Sanità, a causa dell'elevato numero di personale operativo²² all'interno del comparto, i numeri si sono comunque mantenuti piuttosto bassi; la punta massima di personale in lavoro agile è stata toccata a maggio, e non si è arrivati oltre il 18% circa (mentre, nel complesso, la P.A. toccava vertici del 64%, con punte nelle P.A. centrali e nel comparto Università e Ricerca).

In relazione al confronto per genere, le donne sono state le maggiori utilizzatrici del lavoro agile, anche se la differenza si è assottigliata nel mese di settembre.

Per quanto riguarda il numero di giornate lavorative svolte in modalità agile, il picco è stato toccato nel mese di maggio (57% del tempo lavorativo svolto in remoto), mentre a settembre è avvenuta una forte contrazione in tutti i comparti, e si è arrivati al minimo nella Sanità (3,4% contro un 19% di media negli altri settori).

In che misura il personale ha utilizzato strumenti informatici forniti dalla P.A. di appartenenza?

Quasi un dipendente su due in smart working ha utilizzato qualche strumento informatico fornito dalla P.A. datrice di lavoro, soprattutto nel Nord Italia.

In A.Li.Sa. questo non è successo, ogni strumento informatico (e spese relative) sono rimasti a carico del dipendente, per lo meno per quanto riguarda il personale di livello non dirigenziale.

Ad ogni modo, il 65% circa del personale delle P.A. italiane ha utilizzato strumenti propri per organizzare il lavoro agile.

In che misura è cresciuto il livello di digitalizzazione?

Va detto che abbiamo assistito ad un vero "salto evolutivo" nel senso della digitalizzazione, infatti il 70% delle Amministrazioni coinvolte ha affermato che il principale vantaggio derivato dall'applicazione del lavoro agile al periodo emergenziale è stato l'aumento delle competenze digitali del proprio personale. Ecco alcuni dati: l'87% delle Pubbliche Amministrazioni ha concesso la firma digitale a tutti i propri dirigenti, l'83% ha reso le banche dati condivisibili e accessibili, il 60% ha digitalizzato i processi amministrativi ed il 43% ha erogato servizi online.

²² Medici, infermieri ed altro personale coinvolto nella gestione dell'emergenza pandemica. Questo non è stato il caso di A.Li.Sa., che aveva (ed ha ancora) un ruolo di coordinamento sanitario regionale: su 126 dipendenti nemmeno 35 sono rimasti al lavoro durante il periodo emergenziale, e si trattava per lo più del personale dirigenziale.

In relazione ai settori, ovviamente è stato il comparto Università e Ricerca a fare da capofila, grazie alle avanzate competenze digitali.

Dal punto di vista specifico della mia esperienza lavorativa in A.Li.Sa. posso affermare con certezza che l'interoperabilità dei sistemi e la digitalizzazione dei processi nelle singole U.O. aziendali sono gli strumenti che permettono ai dipendenti di lavorare comodamente e produttivamente da casa. Infatti, ho rilevato che ho potuto agevolmente accedere allo smart working finché ho svolto la mia prestazione lavorativa presso la struttura di Ricerca ed Innovazione (da aprile 2020 a marzo 2021), ove tutti i processi sono digitalizzati ed anche tutte le riunioni tra il personale si svolgono su piattaforme informatiche. Dopo l'assegnazione alla struttura di Autorizzazione e Accreditamento non è stato più possibile usufruire del lavoro agile, a causa della presenza presso la sede dell'ufficio di imponenti faldoni cartacei, la cui consultazione è essenziale per la corretta presa in carico delle istanze autorizzative. Questo non permette praticamente a nessuno dei lavoratori dell'Unità di svolgere lavoro in smart working, a parte una persona che ha un compito specifico e particolare, e che quindi si è organizzata autonomamente per digitalizzare tutti i file di cui necessita.

Quali sono le principali ricadute sull'organizzazione?

Oltre il 70% delle P.A. intervistate ritiene che le competenze digitali del personale siano aumentate. Le Amministrazioni di maggiori dimensioni hanno anche potuto sperimentare una riduzione delle spese (soprattutto le utenze ed il consumo di carta)²³, oltre ad una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti.

Sono invece molto poche le Amministrazioni che hanno sperimentato un aumento della produttività, e gli effetti negativi si sono avuti per lo più nelle P.A. che forniscono servizi rivolti all'utenza. Non è stato il caso di A.Li.Sa., per fortuna.

Com'è cambiato il benessere percepito dai dipendenti?

Per rispondere a quest'ultima domanda sono stati elaborati i dati della rilevazione "Lavoro agile tra presente e futuro", promossa dal Ministero per la P.A. attraverso la piattaforma parteciPa, curata da Formez SpA. Hanno risposto 2.681 dipendenti pubblici: il 55% si è considerato

²³ Inoltre gran parte delle P.A., tra cui A.Li.Sa., non ha fornito il buono pasto, né ha riconosciuto lo straordinario ai dipendenti in lavoro agile. Questo ha senz'altro permesso un grande risparmio dei costi, tenuto conto che spesso - e parlo per esperienza personale - si è lavorato molto di più durante il periodo in smart working, con collegamenti serali e reperibilità telefonica pressoché illimitata (a parte le ore notturne), rispetto al periodo lavorativo svolto in presenza.

pienamente soddisfatto dell'esperienza, non solo in termini di conciliazione vita-lavoro, ma anche in termini di produttività.

Personalmente non ho partecipato alla rilevazione, perché non ne ero a conoscenza. Se avessi potuto rispondere, avrei affermato che l'esperienza è stata positiva, ma solo perché mi ha permesso di gestire al meglio una situazione familiare difficile. Obiettivamente, non è stato granché interessante: essere pagata meno (non essendo riconosciuti né il buono pasto, né lo straordinario), lavorare in continuazione finanche a tarda ora, e non avere scambi emotivi e lavorativi con i colleghi.

Va riconosciuto comunque che quello che tutti noi lavoratori abbiamo sperimentato durante la pandemia è stata soltanto un'"anomala" modalità lavorativa agile, nel senso di "meramente emergenziale", quindi nulla a che vedere con il vero smart working, che presuppone una strategia manageriale a monte ed un'organizzazione precisa a valle, ispirata a flessibilità, autonomia e responsabilità.

Quello che abbiamo vissuto è stata una forma di "lavoro domiciliare forzato"²⁴ realizzata nel giro di pochissimo tempo, senza nessuna scelta strategica ed organizzativa, anche perché di fare scelte non se lo poteva permettere nessuno. Non è intervenuta nessuna reingegnerizzazione dei processi, né alcuna preliminare digitalizzazione dei servizi. Il dipendente si è trovato, impreparato, a lavorare da casa utilizzando i propri strumenti, non solo informatici. Non c'è stato nessun coinvolgimento delle parti sociali, perché non era possibile attendere.

Tra l'altro, il cambiamento repentino di modalità lavorativa ha condotto anche all'annullamento del percorso operativo che era stato indicato nella L. n. 81/2017, nella Direttiva di Funzione pubblica n. 3/2017, e nelle più recenti linee guida per la predisposizione dei POLA (Piani Organizzativi del Lavoro Agile). In pratica, sono rimaste del tutto in secondo piano le finalità proprie dello strumento: il miglioramento della conciliazione vita-lavoro e l'aumento della produttività. Indipendentemente dal punto di vista delle P.A. che hanno partecipato al sondaggio per Formez, l'unico dato statistico certo che abbiamo è che si sono registrate forti lamentele da parte di imprese e cittadini, a causa dei (comprensibili) ritardi nell'ottenere risposte da parte della Pubblica Amministrazione. La P.A. non lavora certo secondo logiche di mercato, e quindi non può agire come un'azienda privata che decide di punto in bianco di eliminare il front-office o l'interazione fisica con il cliente.

²⁴ Traggo queste considerazioni conclusive da una nota del Ministro Brunetta, pubblicata il 09/09/2021 sulle pagine online del Ministero per la P.A., che mi trova perfettamente d'accordo (almeno in questo specifico caso).

L'unica cosa positiva che ci ha insegnato il COVID è che si può lavorare diversamente, e l'Italia attualmente sta sperimentando una grande rivoluzione culturale tramite il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza): sono stati sbloccati i concorsi, si sono eliminate le procedure farraginose, le modalità di selezione del personale sono divenute rapide ed efficienti, la digitalizzazione è stata spinta al massimo. Tutte le migliaia di giovani che verranno assunti nella P.A. per il tramite del PNRR non potranno però trovarsi davanti ad uffici vuoti, avranno invece necessità di *training* per assorbire le necessarie competenze; quindi, i loro colleghi esperti non potranno (e non dovranno) sicuramente trovarsi in smart working a casa!

Il lavoro agile emergenziale è stato quindi molto utile per aumentare la consapevolezza dei vantaggi dell'attività da remoto, e per accelerare l'alfabetizzazione digitale dei dipendenti pubblici. Ma adesso occorre tornare in presenza, formare il personale nuovo, smaltire il lavoro arretrato causato dalla pandemia, coinvolgere le parti sociali e tutti i dipendenti pubblici affinché sia possibile applicare un vero "smart working" alla P.A., uno strumento che – se ben usato – può davvero aumentare l'efficienza e la competitività della Pubblica Amministrazione.

3.2 L’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale: il lavoro agile tra transizione digitale e pandemia

3.2.1 Premessa

Il regolamento per l'utilizzo delle modalità lavorative in smart working e telelavoro per il personale dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale è stato adottato per la prima volta con decreto del Presidente n. 2067 del 2018 e conseguentemente applicato dal 1° ottobre 2018, in via sperimentale fino al 30 giugno 2019, e definitivamente a partire da tale data.

Il regolamento ha concretamente trovato applicazione fino all’entrata in vigore del DPCM del 9 marzo 2020 (*“Nuove misure per il contenimento e il contrasto del diffondersi del virus Covid-19 sull'intero territorio nazionale”*) poiché pur restando virtualmente in vigore, è stato nei fatti “superato” dalle disposizioni contenute nel DPCM sopracitato e soprattutto da quelle di cui al DM della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 che, con lo scopo di stabilire modalità organizzative e fissare criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, così come previsto dal DL 77 del 17 luglio 2020, ha decretato il lavoro agile nella PA quale una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, specificando che fino al 31 dicembre 2020 per l’accesso al lavoro agile non era richiesto l’accordo individuale di cui all’articolo 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Come noto, tale DM dopo numerose proroghe legate alla pandemia in atto, è stato definitivamente superato dal DPCM del 23 settembre 2021 con il quale è stato stabilito che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza.

Conseguentemente, con DM del 8 ottobre 2021, il Ministro per la Pubblica Amministrazione, al fine di realizzare il superamento del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, ha decretato che le pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 1, comma 1 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adottano le misure organizzative previste dal presente decreto per il rientro in presenza del personale dipendente e che entro i quindici giorni successivi alla data di cui al comma 1, adottano le misure organizzative necessarie per la piena attuazione del presente decreto.

La Direzione del Personale dell’AdSP ha tenuto tempestivamente a precisare che non essendo stati rinnovati gli accordi individuali per l’accesso allo smart working tra l’Ente e i dipendenti

ai sensi del Regolamento adottato nel 2018, gli stessi erano da intendersi “scaduti” al 31 dicembre 2020 e che entro il 30 ottobre 2021 sarebbe stato necessario procedere alla stipula degli accordi individuale tra il datore di lavoro e i lavoratori che intendano continuare ad avvalersi del lavoro agile fino alla fine dell’anno

Tale situazione ha determinato nei fatti l’adozione di un nuovo protocollo di regolamentazione delle richieste dei dipendenti per poter svolgere la prestazione lavorativa in modalità smart working dal 1° novembre 2021 al 31 dicembre 2021 che, seppure in vigore soltanto per due mesi, è sostanzialmente diverso da quello approvato nel 2018 per le motivazioni che verranno successivamente meglio dettagliate.

3.2.2 Il regolamento sul lavoro agile in vigore dal 1° ottobre 2018 ed applicato fino a marzo 2020

Il regolamento per l'utilizzo delle modalità lavorative in smart working e telelavoro per il personale dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale, adottato con decreto del Presidente n. 2067 del 2018 ed applicato a partire dal 1° ottobre 2018, deriva direttamente dalla volontà dei vertici aziendali, in accordo con le rappresentanze sindacali, di diffondere le più innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, il tutto alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel pieno rispetto di quanto previsto dalla Legge 7 agosto 2015, n. 124, (“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”) che all'art. 14 ha introdotto nuove misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che le amministrazioni pubbliche erano chiamate ad attuare a decorrere dalla data di entrata in vigore della stessa legge.

L’obiettivo prefissato è stato quello di introdurre le modalità di Telelavoro e di Smart Working nell'Ente per almeno il 10% del personale che su base volontaria ne avesse fatto richiesta.

E si può dire che l’obiettivo sia stato raggiunto dato che fino a marzo 2020, le modalità di lavoro agile hanno riguardato circa il 10% (intorno alle 30 unità) del personale dell’Ente; principalmente, lavoratori e lavoratrici con profili professionali elevati e mansioni di natura prevalentemente concettuale/amministrativa.

Il regolamento prevedeva che la prestazione lavorativa (in telelavoro o in smart working) potesse essere svolta dalla propria residenza ovvero da altra dimora ovvero da altro luogo idoneo specificato nell'accordo individuale (nel caso di telelavoro) ovvero da altra sede

dell'Ente (es. personale assegnato alla sede di Genova ma operante nei giorni di lavoro agile dalla sede di Savona).

Il regolamento, inoltre, pur precisando che in linea di principio non esistano professionalità per le quali sia precluso l'accesso al Telelavoro o allo Smart Working, individuava alcuni specifici ruoli/mansioni considerati non idonee, e più precisamente:

le attività di front-end verso il pubblico;

le attività svolte nell'ambito dei servizi generali operativi (posta, protocollo, stamperia, etc.) che richiedono la presenza fisica nella sede di assegnazione;

le attività di presidio/intervento/vigilanza sul territorio;

l'attività lavorativa organizzata in turni.

Possiamo tradurlo in un “vincolo di mansione”, riferito ai principali servizi di interesse generale e/o resi a terzi che per natura mal si sposavano (non soltanto allora) con la modalità di lavoro agile non in presenza.

In riferimento alla platea di potenziali fruitori del lavoro agile tra il personale dell'AdSP, il regolamento, ad eccezione del personale assegnato alle mansioni sopra riportate per le quali era fissata la non idoneità o, per meglio dire, la non compatibilità con lo svolgimento della modalità lavorativa in smart working o telelavoro, non prevedeva altre dirette esclusioni.

Nella realtà, specificando che la priorità nel rilascio dell'autorizzazione allo svolgimento dell'attività lavorativa tra il personale richiedente, nel caso il numero di domande accoglibili risultasse eccedente rispetto alle reali possibilità di gestione delle modalità smart working/telelavoro da parte dell'Ente, sarebbe stata concessa ai dipendenti con particolari esigenze personali e/o familiari connesse ad alcune specifiche condizioni anche cumulabili tra loro (es. grave svantaggio personale, disagio personale e/o familiare, riconoscimento prerogative di cui alla Legge n. 104/1992, figli a carico, dipendenti in part-time, etc.) alle quali sarebbero stati attribuiti dei punteggi, il regolamento prevedeva comunque una importante imitazione *ab origine*: nonostante chiunque potesse farne richiesta, l'attribuzione di punteggi alle condizioni di disagio sopracitate con conseguente graduatoria, tagliava potenzialmente fuori dalla possibilità di accesso alle modalità di lavoro agile tutto il personale non ricadente in una delle medesime condizioni.

Una impostazione limitata ed ormai obsoleta che vedeva nel lavoro agile l'ennesimo strumento di welfare in favore principalmente del personale in particolari situazioni di disagio (situazioni

che peraltro sono per la quasi totalità di natura temporanea) e non un semplice strumento di conciliazione vita-lavoro accessibile a tutti e legato al raggiungimento di specifici obiettivi di performance.

Un secondo importante vincolo era rappresentato dall'iter autorizzatorio per la concessione del lavoro agile al personale richiedente, di cui si elencano i due principali punti salienti:

1. La compatibilità delle attività del dipendente con la modalità Telelavoro o Smart Working sarà valutata dal direttore/dirigente della struttura di assegnazione e successivamente autorizzata dalla Direzione Personale;
2. Il Dirigente effettua le opportune verifiche di compatibilità della richiesta del dipendente con le esigenze tecniche, produttive e organizzative della struttura in essere e attesta la possibilità di svolgimento delle attività secondo le nuove modalità e, pertanto, provvede ad attivare l'iter procedurale presentando la domanda firmata per accettazione alla Direzione del Personale;
3. Viene costituita una Commissione composta dal Segretario Generale, dal Direttore della Direzione del Personale da un delegato per ciascuna sigla sindacale che valuterà l'accogliibilità delle istanze ricevute sulla base dei criteri di assegnazione.

Risulta abbastanza chiaro come il rilascio dell'autorizzazione a svolgere la prestazione lavorativa in smart working o in telelavoro fosse tutt'altro che semplice.

In primo luogo, il direttore/dirigente della struttura di assegnazione del dipendente richiedente individuato quale soggetto incaricato di "attivare l'iter procedurale" determinava sin da subito la possibilità che con dinieghi motivati da generiche "esigenze tecniche, produttive e organizzative della struttura" (banalmente la carenza di personale) le domande neppure arrivassero alla Direzione Personale.

E, senza volersi nascondere dietro ad un dito, non si può certo negare una certa reticenza negli organi di vertice a adottare nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (la vecchia e assai inesatta teoria per la quale il personale presente in ufficio lavora in modo più efficiente e soprattutto più efficace).

In secondo luogo, lo scoglio (per molti insormontabile) del vincolo dell'accogliibilità delle istanze ricevute sulla base dei criteri di assegnazione, di cui ho parlato nei paragrafi precedenti.

Passando alle modalità operative per lo svolgimento della prestazione lavorativa del lavoro agile, limiteremo l'analisi a quelle relative allo smart working, tralasciando quelle relative al

telelavoro non tanto perché poco rilevanti ma piuttosto per una pressoché totale (a nostra conoscenza) assenza dell'utilizzo di tale modalità di lavoro in AdSP.

A tal proposito, precisiamo che non abbiamo sufficienti informazioni per poter dire se quanto sopra derivi da una mancata accoglienza delle richieste oppure da una assenza di richieste di svolgimento della prestazione in telelavoro.

Di seguito si riassumono brevemente i principali elementi caratterizzanti il regolamento applicato fino ai primi mesi del 2020 per la modalità di lavoro in Smart Working:

1. Ogni singolo accordo tra il dipendente e l'amministrazione per lo svolgimento della prestazione lavorativa in smart working deve obbligatoriamente contenere le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa con riferimento all'orario di lavoro, ai tempi di riposo ovvero ai tempi di disconnessione, opportunamente concordati con il responsabile di riferimento;
2. La durata settimanale dell'orario di lavoro e la sua distribuzione settimanale rimane invariata rispetto a quella prevista dal contratto di lavoro;
3. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in luoghi diversi rispetto alla sede assegnata potrà avvenire per un massimo di 2 giornate alla settimana;
4. La pianificazione delle giornate di lavoro da effettuare in Smart Working nell'arco della settimana dovrà essere preventivamente definita;
5. La prestazione lavorativa da svolgersi in modalità Smart Working non effettuata nel corso della settimana non è differibile successivamente e conseguentemente non è cumulabile;
6. Nelle giornate lavorative svolte in modalità smart working è espressamente escluso il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario e/o banca ore, la fruizione di permessi brevi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro;
7. I dipendenti autorizzati potranno usufruire dello Smart Working unicamente in coincidenza con la giornata di servizio ordinaria, con esclusione di giornate feriali (non lavorative o festive);
8. La prestazione di lavoro potrà avvenire anche in orari diurni diversamente distribuiti rispetto all'ordinario orario di lavoro svolto nella sede di appartenenza, fermo restando l'obbligo di rendere il debito giornaliero previsto dall'articolazione convenzionale dell'orario;
9. L'orario di contattabilità del dipendente è fissato in fasce orarie di almeno 4 ore anche discontinue, (di norma per il full time dalle 10:00 alle 12:00 e dalle 15:00 alle 17:00);

10. È fatta salva, comunque, la possibilità per il Dirigente di riferimento di revocare la giornata in Smart Working per sopraggiunte necessità di copertura delle prestazioni lavorative in sede;

11. Con riferimento al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, i periodi di lavoro concorrono al raggiungimento degli obiettivi previsti dal premio di produttività e di risultato.

Ritengo importante soffermarsi, anche per la natura del Master, su questo importante ultimo punto. Appare abbastanza evidente come il regolamento non prevedesse in prima battuta obiettivi specifici legati allo svolgimento della prestazione lavorativa in SW.

Salvo smentirsi completamente al successivo art. 8 specificando che *“Per ciascun lavoratore in Telelavoro o Smart Working sono definiti obiettivi e attività puntuali e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa. Il monitoraggio è finalizzato ad individuare le eventuali misure correttive necessarie per la prosecuzione della fase di sperimentazione e per l'adozione delle misure a regime.”*

E ancora *“È responsabilità del referente (Dirigente/Direttore/Capoufficio) porre particolare attenzione nella definizione dei progetti/attività assegnati ai dipendenti in Telelavoro e in Smart Working, precisando le modalità organizzative e gli strumenti di misurazione delle stesse. Inoltre, nell'ambito dell'esercizio del potere di controllo, compete al Direttore/Dirigente la verifica della prestazione lavorativa e il raggiungimento degli obiettivi assegnati.*

Per concludere con *“La verifica del conseguimento degli stessi è realizzata mediante stesura di una reportistica definita in base ad indicatori di progetto/attività qualitativi e/o quantitativi secondo una cadenza concordata tra il responsabile e il dipendente, ovvero attraverso momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore”.*

I paragrafi precedenti necessitano di una chiarificazione (perché spesso a parole sono tutti bravissimi ma poi bisogna essere in grado di tradurre le parole in lavoro): da un lato si precisa che il lavoro agile concorre al raggiungimento degli obiettivi previsti dal premio di produttività e di risultato (obiettivi che, è bene precisarlo, sono individuati al di fuori della “ordinaria attività lavorativa”) ma dall’altro lato si afferma che per ciascun lavoratore in Telelavoro o Smart Working sono definiti obiettivi e attività puntuali e misurabili.

Ricapitolando.

Al lavoratore “in presenza” si chiede di svolgere l’ordinaria attività lavorativa e di raggiungere obiettivi individuati al di fuori dell’ordinaria attività lavorativa che concorrono al riconoscimento del premio di produttività e di risultato

Al lavoratore in TL o SW, in aggiunta ai due punti precedenti, si chiede di raggiungere ulteriori obiettivi puntuali e misurabili definiti dai diretti responsabili

Alla faccia dello strumento di conciliazione vita-lavoro.

Non stupisce che soltanto il 10% del personale dell’Ente abbia chiesto ed ottenuto la possibilità di lavorare in smart working nel triennio 2018-2021.

3.2.3 La regolamentazione del lavoro agile durante la pandemia - da marzo 2020 a ottobre 2021

Banalizzando una famosa dichiarazione di Albert Einstein, trovare il modo di superare una crisi rappresenta una crescita che, in condizioni normali, non avrebbe avuto luogo. Nel caso della gestione del personale dell’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, la situazione di lockdown e il distanziamento sociale attuati per contenere la diffusione della pandemia in Italia hanno accelerato un cambiamento culturale già in atto, dimostrando in uno stress test senza precedenti, la praticabilità prima ancora che l’efficacia e l’efficienza di modalità lavorative alternative a quella tradizionale.

Nell’arco della giornata del 9 marzo 2020, anche grazie a una serie di investimenti tecnologici e dotazioni informatiche lungimiranti (di cui parleremo a breve), tutto il personale non direttamente interessato da operazioni di controllo e gestione del territorio portuale (circa l’80% dell’organico complessivo) è stato in grado di continuare a lavorare dalle proprie abitazioni, senza effetti negativi sulla produttività. Al contrario, nei primi mesi di quello che è stato definito “smartworking emergenziale” per differenziarlo da quello ordinario (che prevede un massimo di due giorni di lavoro fuori sede alla settimana), si sono registrati fenomeni tutt’altro che sporadici di impegno, abnegazione e senso di responsabilità ben oltre il dovere professionale o le prestazioni richieste prima della pandemia.

Le ricadute positive del lavoro agile, verificatesi peraltro in un momento così drammatico, non si limitano al contesto lavorativo, contribuendo alla diminuzione degli spostamenti (con mezzi privati o pubblici) verificatesi anche dopo l’uscita dal periodo di lockdown e con la graduale ripresa delle attività, anche scolastiche. Il lavoro agile è infatti una fra le più facilmente praticabili tra le potenziali soluzioni ai problemi di sovraffollamento dei mezzi pubblici, di

traffico e di inquinamento, oltre che a quelle individuali di tempo di percorrenza necessario per raggiungere il posto di lavoro.

Il lavoro agile ha indubbiamente rappresentato una forma di conciliazione vita-lavoro di cui, prima dell'emergenza sanitaria, forse non era avvertita l'esigenza e che tuttavia, visti i risultati positivi e il pericolo per la salute pubblica tuttora incombente, è difficile pensare di privarsi.

Peraltro, anche dal punto di vista dei costi, il lavoro a distanza, pressoché azzerando le trasferte all'estero, in Italia e, voce rilevante nel nostro caso, tra le diverse sedi dell'Ente, è diventato una modalità di organizzazione del lavoro più efficace ed efficiente rispetto alle modalità tradizionali. Un maggiore utilizzo degli strumenti tecnologici, il cui sviluppo e la cui diffusione hanno accompagnato, in modo adattivo, tutte le fasi dell'emergenza sanitaria in atto, potrà rivelarsi un fattore di ottimizzazione delle risorse, in questo caso sia economiche sia umane.

E proprio a questo punto è necessario fare una piccola parentesi per quel che riguarda lo sviluppo tecnologico attuato in AdSP nel corso dell'ultimo triennio.

L'AdSP ha subito una profonda e radicale modernizzazione degli strumenti utilizzati sia per lo svolgimento della propria mission istituzionale (quindi nei confronti principalmente dell'utenza portuale) sia per l'adozione ed il completamento dei processi tradizionalmente considerati endogeni all'Ente, quali ad esempio la gestione del personale (timbrature, buste paga, ferie, etc.), il protocollo (in entrate, in uscita ed interno), il bilancio e (a breve) la procedura di adozione dei provvedimenti (delibere, decreti, nomine, etc.)

Tale impulso non è legato allo scoppio della pandemia.

La pandemia ha soltanto enormemente accelerato la messa a regime di strumenti già in fase di test.

La necessità, infatti, di dare continuità alla macchina lavorativa e di non creare catastrofici disservizi all'utenza, nonostante l'obbligo imposto del lavoro agile (smart working emergenziale), ha costretto il vertice aziendale ad attivare tempestivamente questi nuovi strumenti.

È bene precisare che tutti i nuovi sistemi informatici adottati rappresentano singolarmente (e con diverse caratteristiche) strumenti di project management.

Il nuovo sistema di protocollo permette ad esempio di prendere in carico comunicazioni provenienti dall'esterno, di assegnarle ad uno o più destinatari, di monitorarne il flusso in termini di risposta (anche mediante l'interoperabilità diretta con il sistema di invio/ricezione di

posta certificata) e di gestirne l'archiviazione mediante le funzioni di classificazione e di fascicolazione.

In particolare, attraverso quest'ultima funzione, il responsabile del protocollo (come anche l'eventuale assegnatario) è potenzialmente in grado di conoscere l'intero ciclo vita di ogni pratica derivante da un qualsiasi atto protocollato che sia esso di provenienza interna o esterna.

Entro il 2022 tutti gli strumenti dovrebbero (il condizionale è d'obbligo) comunicare tra loro e così la nuova procedura per la gestione del bilancio (finanziario e analitico) sarà in grado di dialogare direttamente con la piattaforma telematica per l'affidamento di servizi e forniture e con quella per l'adozione di specifici provvedimenti.

Con l'avvento della pandemia da SARS CoV- 19, per evitare il diffondersi del contagio da coronavirus attraverso i luoghi di lavoro, negli anni 2020 e 2021 si è assistito ad un'ampia diffusione dello smart working anche in realtà che sino a quel momento non avevano mai o quasi contemplato la disciplina dello smart working e l'AdSP del Mar Ligure Occidentale, con una procedura già rodada e con le occorrenti dotazioni informatiche (pc portatili e VPN) già predisposte, non ha fatto eccezione.

Per far fronte all'emergenza sanitaria legata alla pandemia di COVID -19 si sono susseguiti, a partire dal mese di febbraio 2020, numerosi provvedimenti normativi, adottati anche in via di urgenza, che hanno introdotto misure di contrasto e contenimento, volte a limitare i contatti interpersonali e quindi la diffusione del contagio, tra le quali, ovviamente, il ricorso al lavoro agile specialmente per le attività impiegate e per il settore pubblico.

Considerata l'urgenza di attuazione di questa misura precauzionale nonché l'impreparazione regolamentare della maggior parte dei datori di lavoro, pubblici e privati, l'art. 87 dal Decreto Legge n. 18 del 10 marzo 2020, confermato fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, ha introdotto una forma semplificata del lavoro agile che, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla Legge n. 81/2017, ne consenta lo svolgimento al più ampio numero di lavoratori possibile, anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, qualora questi non siano forniti dal datore di lavoro.

In data 9 marzo 2020, a causa dell'inasprimento della diffusione del virus e la decisione del Governo di imporre il primo "lock down", l'Amministrazione ha adottato per il proprio personale il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro, con l'unica eccezione dei colleghi impiegati in attività operative, di security e di controllo del territorio.

Tale modalità di lavoro, impropriamente ma diffusamente denominata smart working, ha rappresentato un'esperienza profondamente diversa rispetto a quella "ordinaria" pre-covid: articolato sull'intera settimana lavorativa e senza soluzione di continuità per alcuni mesi, l'isolamento che ne è conseguito ha avuto impatti importanti sul benessere dei lavoratori, pur essendo apprezzato in modo diffuso per l'elevata efficacia profilattica rispetto al rischio di contagio.

Dal punto di vista organizzativo, ha richiesto uno sforzo complessivo per il buon andamento delle attività, ordinarie e straordinarie anche legate alla pandemia stessa e ha accelerato il processo di digitalizzazione delle procedure e degli iter approvativi dei provvedimenti interni.

Per molti settori dell'Ente, non particolarmente sollecitati in tal senso dalla natura delle pratiche normalmente assegnate, è stata una notevole spinta all'utilizzo di strumenti di lavoro condivisi e digitali ed ha caratterizzato, in generale, una gestione più efficace ed economica (sia in termini di tempo sia per gli spostamenti logistici) delle riunioni e dei gruppi di lavoro.

Nel tempo, come detto nei paragrafi precedenti, a tutti i dipendenti dell'Ente sono stati resi disponibili strumenti e piattaforme di lavoro sempre più rispondenti alle mutate esigenze di connettività e di comunicazione a distanza.

Con l'attenuarsi delle forme di contenimento della pandemia da parte del Governo e la seppur parziale ripresa delle attività produttive a livello nazionale, si è aperta la c.d. "Fase 2" che ha previsto un graduale rientro del personale in presenza pur mantenendo quale modalità prevalente di erogazione delle prestazioni lavorative il lavoro agile emergenziale.

In questa fase, è stata demandata a ciascun Direttore dell'Ente la predisposizione di specifica turnazione del personale in presenza al fine di ridurre i contatti e di limitare la compresenza di più di un addetto per ciascun locale adibito ad ufficio, specialmente laddove le dimensioni dello stesso non consentissero un distanziamento e/o un ricambio d'aria efficace.

Sempre con la "fase 2" è stato inoltre introdotto lo strumento della rendicontazione delle attività svolte in smart working. Tramite il Portale del Dipendente, per ciascuna giornata di lavoro in smart working (ma con una periodicità stabilita da ciascun Dirigente) è stato richiesto al lavoratore di inserire un report delle attività completate, sulla base delle assegnazioni dei superiori gerarchici. La rendicontazione, eventualmente avallata dal Responsabile di Ufficio, è approvata o respinta con motivazioni dal Dirigente, assumendo in questo modo ufficialità ed attestando l'effettivo svolgimento delle mansioni assegnate da parte del dipendente in smart working.

Un altro degli interventi operati nel corso del periodo emergenziale a corredo della regolamentazione interna in materia di smart working, è stato il recepimento del precedente accordo sindacale relativo alla corresponsione, in regime emergenziale, di un buono pasto per ogni giornata di smart working. Tale accordo, basato prevalentemente sull'obbligatorietà dell'erogazione in smart working della prestazione lavorativa imposta dall'Amministrazione a tutela della salute dei lavoratori a partire dal marzo 2020, evidenzia ulteriormente le differenze esistenti tra il lavoro da remoto (anche detto telelavoro) ampiamente utilizzato per ridurre il rischio di contagio, impropriamente definito smart working, e la modalità di lavoro agile originariamente pensata quale alternativa flessibile alla modalità classica di lavoro in presenza, che è invece volontaristica e che si inserisce a pieno titolo nell'ampio novero degli strumenti di welfare.

Sotto il profilo economico, uno degli elementi da tenere in considerazione per valutare gli impatti prodotti dallo smart working, è che lo svolgimento dell'attività lavorativa in tale modalità ha sicuramente alcune importanti conseguenze sulle voci di costo legate al personale. Analizzando i dati contabili messi a disposizione dell'Ufficio personale, è interessante rilevare quanto emerso in merito alla spesa sostenuta per le ore di straordinario prestate dal personale in servizio: nel 2020 si è registrata infatti una diminuzione di spesa di circa il 40% rispetto a quanto verificatosi nell'anno precedente.

Per non parlare della riduzione del consumo di carta. Una montagna.

Nel 2020 in AdSP sono state consumate 1785 risme di carta (A3/A4) in meno rispetto all'anno precedente. Come se si fossero piantati circa 100 alberi alti circa 12 metri e con un diametro di 15-20 centimetri

3.2.4 Il protocollo di regolamentazione del lavoro agile in vigore dal 1° novembre 2021 al 31 dicembre 2021

A seguito della pubblicazione del DM del 8 ottobre 2021 con il quale, come riportato in premessa, il rientro in presenza del personale dipendente della PA, si è reso necessario procedere alla stipula di nuovi accordi individuali tra il datore di lavoro e i lavoratori intenzionati a continuare ad avvalersi del lavoro agile fino alla fine dell'anno in ragione della scadenza al 31 dicembre 2020 di quelli conclusi ai sensi del Regolamento del 2018.

Il nuovo protocollo di regolamentazione delle richieste dei dipendenti per poter svolgere la prestazione lavorativa in modalità smart working dal 1° novembre 2021 al 31 dicembre 2021 è profondamente diverso da quello approvato nel 2018.

Di seguito le caratteristiche principali:

1. Tutti i lavoratori (ad eccezione di quelli impiegati per mansioni operativi e/o di front-office) hanno potuto fare richiesta di poter svolgere la propria attività in modalità agile;
2. La richiesta viene rivolta direttamente all'ufficio del personale che la sottoporrà al nullaosta del Dirigente/Direttore preposto (superando quindi l'impostazione del precedente Regolamento del 2018);
3. Ogni settimana il lavoratore deve rendicontare le attività lavorative svolte in modalità agile tramite specifica funzione sul Portale del Dipendente;
4. Ciascun lavoratore per ogni giornata di lavoro agile deve indicare un "orario di esecuzione" di durata totale non inferiore alle 8 ore e 15 minuti (o a 5 ore in caso di giornata ridotta), iniziando tra le 7:30 e le 9:30 (oppure entro le 14:30 in caso di giornata ridotta);
5. La prestazione lavorativa deve effettuarsi, di massima, in correlazione temporale con l'orario normale applicabile alla struttura di appartenenza, con caratteristiche di flessibilità temporale proprie del lavoro agile, ferma restando la garanzia del rispetto dell'orario di esecuzione;
6. Ciascun lavoratore ha diritto ad un "orario di disconnessione" pari ad almeno 11 ore consecutive nell'orario notturno senza escludere l'indicazione di ulteriori intervalli diurni di disconnessione;
7. Ciascun lavoratore può indicare, se ritenuto, specifiche "fasce di contattabilità" anche ulteriori rispetto alle fasce di esecuzione;
8. Durante l'orario di esecuzione il lavoratore ha l'obbligo di garantire la propria contattabilità da parte di superiori, colleghi ed esterni, con tutti i mezzi messi a disposizione dall'Ente (voip, Teams, cellulare aziendale se applicabile);
9. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario o trasferte;
10. Il buono pasto sarà erogato solo per i giorni di attività lavorativa in sede;
11. Il lavoratore in modalità agile svolge le mansioni assegnategli di volta in volta dal Dirigente preposto, intese come programmazione settimanale, senza esclusione delle eventuali urgenze sopraggiunte.

Il protocollo rappresenta sicuramente un netto cambio di marcia da parte dell'amministrazione rispetto al passato, in quanto contiene importanti aperture (l'accessibilità per qualsiasi

dipendente alla richiesta di lavoro agile con il superamento delle punitive graduatorie), snellimenti procedurali (eliminazione degli assurdi obiettivi puntuali e misurabili specificamente legati a ciascuna giornata in lavoro agile), garanzie di parità nel trattamento di ciascuna domanda (ridefinendo il ruolo del Direttori/Dirigenti da “necessario input per l’avvio della pratica” a “necessario attore nella valutazione del rilascio di nullaosta”) e regole chiare con l’introduzione dell’orario di esecuzione, delle fasce di contattabilità e dell’orario di disconnessione.

Sulla base del protocollo brevemente sopra descritto, circa il 90% dei lavoratori dell’AdSP aventi diritto, ha sottoscritto accordi individuali per l’esecuzione dell’attività lavorativa in smart working per massimo due giorni a settimana. Indubbiamente, un successo se lo rapportiamo ai dati del precedente Regolamento del 2018.

Ad una analisi più attenta, il protocollo ha un forte punto debole.

È talmente simile ad un telelavoro da perdere quella flessibilità propria dello smart working.

Per alcune categorie di lavoratori (pensiamo a chi ha figli, ad esempio) mettere nero su bianco la fascia temporale relativa all’orario di esecuzione della giornata in lavoro agile, senza la possibilità di effettuare una variazione oraria all’interno della stessa giornata o meglio ancora nella stessa settimana, potrebbe rappresentare un disincentivo a richiedere lo smart working.

In fin dei conti, per alcuni potrebbe essere più vantaggioso lavorare in presenza ed avvalersi dell’istituto della “banca ore” che i lavoratori in presenza dell’AdSP maturano al posto delle ore di straordinario, andando quindi eventualmente a “debito di ore” per poter adempiere ad altre incombenze legate alla vita personale (andare a prendere i figli a scuola, ad esempio) per poi recuperarle comodamente entro il mese successivo.

Paradossalmente, questo protocollo è nettamente più vantaggioso per quei lavoratori che erano stati di fatto esclusi dal regolamento del 2018 perché non rientrati tra le specifiche categorie già descritte in precedenza (figli a carico, disagio personale, Legge 104, etc.).

3.2.5 La bozza di Regolamento sulla disciplina del telelavoro e del lavoro agile attualmente in discussione

Proprio per cercare di rimediare alle lacune del protocollo e, più in generale, per adottare un regolamento nuovo e duraturo a partire dal 1° gennaio 2022, l’Amministrazione ha presentato una bozza che è attualmente in discussione al tavolo con le rappresentanze sindacali.

La nuova bozza ricalca principalmente il protocollo applicato negli ultimi due mesi del 2021, con alcune precisazioni e variazioni:

1. Viene messo nero su bianco che tutti i dipendenti dell'Autorità sono considerati idonei al telelavoro o al lavoro agile;
2. L'accesso al telelavoro è limitato al 5% della dotazione organica mentre l'accesso allo smart working non ha prefissati vincoli percentuali di accesso ma torna la graduatoria stilata sulla base di specifiche caratteristiche del singolo dipendente (figli a carico, disagio personale, Legge 104, etc.) nel caso di un numero di richieste incompatibili con l'organizzazione del lavoro;
3. Le attività da effettuare nelle giornate di lavoro a distanza sono individuate dal Dirigente dell'Ufficio cui è assegnato il lavoratore unitamente alla tempistica da rispettare;
4. È prevista l'introduzione della "timbratura elettronica", per mezzo della quale ciascun lavoratore in telelavoro o in lavoro agile è tenuto a segnalare l'inizio e la fine di ciascun periodo di attività lavorativa (inizio giornata, pausa pranzo o altre pause di durata maggiore di 10 minuti, fine giornata, etc.);
5. Durante l'orario di esecuzione, così come precedentemente descritto, il dipendente si rende disponibile per la comunicazione con gli uffici attraverso contatto telefonico e mediante il pc aziendale sul quale saranno deviate le chiamate ricevute al suo numero fisso aziendale;
6. Nella fascia oraria notturna (generalmente individuata, salvo diversa specifica contrattazione individuale, tra le 19.00 e le 7.00), il dipendente in telelavoro o in lavoro agile ha il diritto alla disconnessione, durante la quale non può essere contattato;

Rispetto alla bozza di regolamento proposta dall'Amministrazione, è possibile individuare sia aspetti positivi sia importanti criticità della proposta.

L'aspetto maggiormente positivo riguarda sicuramente l'aver confermato il potenziale accesso allo strumento del lavoro agile a tutti i lavoratori aventi diritto, escludendo sostanzialmente i soli operativi, i reperibili e il personale in prova e compatibilmente con l'organizzazione del lavoro.

Le criticità dell'attuale regolamento, invece, si possono riassumere in un irrigidimento della normativa rispetto alla flessibilità garantita dallo Smart working previsto dalla normativa, nella mancata maturazione del buono pasto durante il lavoro da remoto, e dell'impossibilità di maturare straordinario o banca ore.

Sono stati proposti una serie di emendamenti da parte delle rappresentanze sindacali, che possono essere brevemente così riassunti:

1. Riconoscimento del buono pasto anche per il lavoro da remoto in quanto previsto dal CCNL come “indennità sostitutiva del servizio mensa” e soprattutto in conseguenza dell’introduzione delle timbrature che assimilano sempre più la prestazione svolta da remoto a quella svolta in presenza;
2. Garantire ai lavoratori che svolgono attività lavorativa da remoto la possibilità di accumulare banca ore, in un “contenitore” distinto dalla banca ore ordinaria, in modo da garantire maggiore flessibilità e riavvicinarlo di più al concetto originario di smart working piuttosto che di telelavoro;
3. Rendere flessibile la fruizione delle giornate di lavoro da remoto durante il corso della settimana nel caso in cui l’organizzazione del lavoro richieda la presenza in ufficio in una giornata originariamente programmata da remoto;
4. Inserire la possibilità di prevedere giornate di lavoro da remoto straordinarie ed ulteriori rispetto a quelle concordate in caso di allerte meteo, chiusure scuole (per i colleghi con figli) o quarantene preventive in attesa di tampone;
5. Inserire uno specifico riferimento al contributo dato dal lavoro agile allo stress da lavoro correlato.

4 CONCLUSIONI

È importante considerare non solo gli aspetti positivi che la nuova modalità di lavoro ha introdotto, ma anche le implicazioni negative che ne sono derivate, in modo particolare durante il periodo di lock-down, a causa della situazione epidemiologica.

I benefici portati dalla configurazione smart adottata dalle aziende sono molteplici e coinvolgono sia i datori di lavoro che i dipendenti.

Come già accennato precedentemente, per quanto riguarda le aziende, si può senz'altro affermare che queste hanno incontrato meno costi di gestione degli uffici: la riorganizzazione degli spazi tramite politiche di sharing ha diminuito sicuramente il volume necessario all'azienda. Un altro aspetto positivo per i datori di lavoro è la possibilità di attrarre e trattenere impiegati meritevoli, dato che l'adozione di procedure di smart working è considerata un'opportunità ulteriore per migliorare il bilanciamento tra vita privata e professionale.

Inoltre, i lavoratori sono motivati da questo tipo di benefit, riuscendo ad aumentare la loro capacità produttiva (di circa il 15% secondo l'Osservatorio Smart Working) e la qualità delle loro performance. In effetti, il più grande vantaggio percepito dai dipendenti è l'ottenimento di maggiore spazio per la propria vita personale, e quindi la diminuzione del livello di stress, oltre ad una modalità lavorativa più serena, organizzata per obiettivi. La possibilità di lavorare nelle abitazioni private rappresenta, inoltre, una riduzione di tempi e costi per i lavoratori, che non sono costretti a spendere le stesse quantità di denaro per benzina o mezzi pubblici.

Di rilevante importanza è il vantaggio che il lavoro da remoto offre all'ambiente: dalle analisi dell'Osservatorio, risulta che la diminuzione del traffico contribuirebbe (il condizionale è d'obbligo) alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica nell'aria di 135 kg. l'anno per persona, considerando un tragitto di quaranta chilometri. Inoltre, una diffusa applicazione dello smart working anche nell'immediato futuro potrebbe implicare un'evoluzione delle nostre città. Infatti, una riduzione della necessità di presenziare fisicamente in ufficio potrebbe comportare implicazioni sia sulla mobilità delle città che su quella delle aree extraurbane, ed anche sullo sviluppo delle zone cittadine meno densamente popolate, in quanto potrebbe agevolare una migrazione dei lavoratori verso le aree di origine, o uno spostamento in zone al di fuori dei grandi centri, meno trafficate e più vivibili (basti considerare l'impennata che ha subito nell'ultimo anno il mercato immobiliare delle zone cd. "di villeggiatura").

Entrando nel merito dell'applicazione della modalità di lavoro agile in Smart Working, il confronto tra le due realtà pubbliche indagate nei capitoli precedenti (da una parte l'Azienda

Ligure Sanitaria della Regione Liguria - A.Li.Sa. e dall'altra l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale - AdSP), è emblematico di quanto la normativa nazionale sia stata fino ad oggi assolutamente insufficiente per garantire regolamenti/protocolli di applicazione del lavoro agile con caratteristiche comuni a tutti gli Enti del settore pubblico.

Nel caso di specie, si nota che dove la contrattazione sindacale è più strutturata e partecipata (AdSP) è stato molto più semplice (ma non certamente facile!) addivenire alla firma di regolamenti/protocolli applicativi sul lavoro agile in grado di garantire sia la conciliazione vita-lavoro sia maggiori strumenti di monitoraggio al datore di lavoro in termini di valutazione delle performance.

Trattandosi di due aziende pubbliche nate in tempi molto diversi (A.Li.Sa. è stata creata recentemente), non stupisce che la precocità di AdSP nella regolamentazione del lavoro agile (2018) rispetto ad A.Li.Sa. (2020) correlata ad una pianificazione a lungo termine della digitalizzazione dei sistemi e delle dotazioni informatiche in uso, la ponga su un piano decisamente "privilegiato" rispetto all'azienda sanitaria ligure.

La necessità per A.Li.Sa. di dotarsi di un regolamento sul lavoro agile per far fronte alla pandemia, non ha aiutato la dirigenza a prendere decisioni immediate e dettate dall'esperienza, anche nei casi in cui questo sarebbe stato necessario. Lo si può facilmente rilevare dalla mancanza assoluta di regolamentazione durante il periodo emergenziale, dalle difficoltose modalità di connessione (dal domicilio dei dipendenti) ai pc centrali, dalla scarsità o totale mancanza di informazioni aggiornate e rilevanti ottenute dai lavoratori durante tale periodo.

Per non parlare poi della differenza abissale sulle strumentazioni informatiche in dotazione ai dipendenti delle due aziende che se da una parte sono riconducibile alla differente e rilevante capacità di spesa (nettamente squilibrata in favore di AdSP) dall'altra denotano quantomeno mancanza di visione a lungo termine da parte dei vertici dell'azienda sanitaria ligure.

Va anche rilevata la differenza sostanziale che si evidenzia tra A.Li.Sa. e AdSP nella fruibilità settimanale dello smart working (s'intende, non durante il periodo pandemico, nel quale non si sono creati ai lavoratori problemi di fruibilità o altro, semplicemente perché tutti si era obbligati a lavorare in quel modo): A.Li.Sa. ha concesso al massimo quattro giorni al mese di fruibilità del lavoro agile, mentre il Regolamento di AdSP del 2018 (oggi in fase di revisione e contrattazione) prevedeva un massimo di due giorni a settimana: il doppio del tempo.

Al tempo stesso, il fatto che A.Li.Sa. sia un'azienda pubblica recente (e quindi, non di grande esperienza) ha giocato a vantaggio dei lavoratori, almeno in parte. Infatti, il Regolamento 2020,

nuovamente in vigore dal 15/10/2021, non prevede regole troppo precise, né requisiti particolarmente stringenti di accesso al lavoro agile; addirittura vengono previsti appositi “progetti speciali di lavoro agile” proponibili dai Dirigenti di settore, quindi anche al di fuori del normale accordo individuale tra Azienda e dipendente. Al contrario, non è possibile non notare la forte rigidità normativa dei regolamenti applicati in AdSP (sia quello del 2018, sia la bozza attualmente sottoposta a contrattazione, e fatta eccezione per il Protocollo di regolamentazione “temporaneo” di durata bimestrale, tutt’oggi in vigore). Certo, la bozza di Regolamento attualmente in discussione per A.d.S.P. non prevede alcuna esclusione “a priori” di categorie lavorative dall’area dello smart working (cosa che invece prevedeva il Regolamento 2018), ma prevede la possibilità per l’Ente di utilizzare reintroduce i “punteggi” per stilare una graduatoria per l’accesso in caso di “eccesso di domande”. Anche in A.Li.Sa. è prevista questa graduatoria, ma è molto più flessibile (la stessa viene stabilita solo nel caso il numero di domande di accesso allo smart working possa mettere in difficoltà la fornitura di attività e servizi dell’Azienda), e non sono mai state previste esclusioni di diritto di alcune categorie lavorative.

Risulta anche poco comprensibile quella specie di “performance rafforzata” (mi si passi il termine...) chiesta ai dipendenti di A.d.S.P., cosa assolutamente non prevista in A.Li.Sa.

In conclusione, le due esperienze (sia “pre” che “post” pandemia) sono poco paragonabili. E non è difficile capire quali sono i lavoratori che ci perdono, non solo dal punto di vista della tutela economica, ma anche del benessere lavorativo... e della volontà di proseguire l’esperienza anche una volta conclusa l’emergenza sanitaria!

Negli ultimi anni, la costante ricerca di “flessibilità” ha ricoperto un ruolo centrale per quanto riguarda le scelte degli individui nello svolgimento della prestazione lavorativa.

A tal proposito si è assistito ad una crescita esponenziale del fenomeno “smart working”, non solo in Italia, ma anche in Europa ed in generale a livello mondiale. Ciò ha portato ad una regolamentazione del lavoro agile nella maggior parte dei Paesi, che si è tradotta nell’adozione sempre più massiva di questo nuovo modello organizzativo. Numerosi sono i vantaggi enunciati dalla letteratura relativamente a questo tema, facendo riferimento tanto ai lavoratori quanto alle aziende, in quanto si reputa lo smart working una soluzione “win-win”, e cioè un metodo che porta vantaggi ad entrambe le categorie.

In particolare, per i lavoratori si fa innanzitutto riferimento alle dinamiche di work-life balance, ovvero al corretto bilanciamento tra l’ambito lavorativo e la sfera della vita privata, ma anche

ad altri aspetti, quali l'organizzazione del proprio lavoro ed il risparmio di tempo e costi dovuti alla riduzione della mobilità per recarsi sul luogo di lavoro. Inoltre, bisogna tenere conto del maggior grado di autonomia e responsabilità che acquisisce il lavoratore, oltre al rapporto di fiducia che si instaura con il manager.

Per quanto riguarda il punto di vista delle aziende, invece, i vantaggi vengono attribuiti alle conseguenze dell'attività in smart working, che si traducono in un miglioramento generale delle performance.

Dalle analisi operate recentemente dall'Osservatorio Smart Working emergono però diverse considerazioni rispetto a quanto osservato dalla letteratura, con particolare riferimento ai due diversi ambiti di applicazione del lavoro agile, e cioè il settore privato e quello della Pubblica Amministrazione. La prima osservazione è relativa al fatto che il livello di applicazione dello smart working appare diverso all'interno delle due realtà, con una larga predominanza del settore privato, soprattutto per quanto riguarda le aziende di grandi dimensioni rispetto alle PMI. La seconda osservazione, invece, fa riferimento al fatto che la pandemia ha aumentato massivamente il numero di lavoratori agili, soprattutto nell'ambito pubblico, ed i dati hanno dimostrato un corretto funzionamento del lavoro da remoto.

Per cui, da una parte bisogna tener conto di come i dati statistici siano stati incoraggianti, e abbiano dimostrato che tale modello sia caratterizzato da efficacia e produttività, facendo quindi emergere la convinzione che il lavoro agile aumenti le performance dei lavoratori e migliori l'ambiente competitivo. L'altro lato della medaglia mostra, però, che la situazione emergenziale ha portato ad un'applicazione obbligata del modello, con molte aziende ed amministrazioni che si sono trovate improvvisamente a dover utilizzare un sistema organizzativo mai sperimentato prima di allora. Tuttavia, dalla gran parte delle analisi svolte sui risultati dell'applicazione del modello (ad oggi, ancora in itinere) emerge per lo più la convinzione che il lavoro agile abbia avuto un impatto positivo sulla vita di lavoratori e aziende e che, anche se non potrà sicuramente mantenere le caratteristiche assunte durante la fase di emergenza, potrà comunque rappresentare una valida risorsa per il futuro, con i dovuti investimenti in formazione e tecnologia.

Inoltre, con riferimento al contesto europeo, si è potuto osservare come lo smart working sia divenuto lo standard per alcuni Paesi appartenenti all'UE, soprattutto dell'area del Nord. I dati hanno infatti dimostrato che i Paesi Bassi, seguiti da alcuni dei Paesi scandinavi, rappresentano i luoghi in cui vi è stata la maggiore applicazione del lavoro agile.

In Italia, seppur la situazione sia in costante miglioramento, la media di lavoratori agili è ancora di molto inferiore rispetto alla media europea. Tuttavia, a differenza di altri Paesi dell'UE, l'Italia può vantare una normativa di riferimento per quanto concerne questo tema.

Ne risulta, quindi, che lo smart working risente dell'assenza di una disciplina europea, comunemente condivisa da più Stati, che permetterebbe un'applicazione univoca del paradigma e che potrebbe portare, tra le altre cose, ad un livellamento dell'offerta di lavoro agile. A ciò si aggiunge che il contesto europeo manca talvolta di ambienti di riferimento che siano a loro volta "smart", sia a livello microeconomico che macroeconomico. A tal proposito la venuta della pandemia, che ha in un certo senso costretto le varie aziende ad adottare nuove soluzioni organizzative, potrebbe essere vista come punto di partenza da cui fare innovazione, e su cui basare il lavoro del futuro (o almeno una sua parte).

5 NORMATIVA DI RIFERIMENTO

A causa dell'emergenza epidemiologica, a partire dal febbraio 2020 sono stati emanati una serie di provvedimenti volti a facilitare il passaggio ad una modalità di lavoro da remoto sia nel settore privato che in quello pubblico, in modo da tutelare i lavoratori e arginare la diffusione del virus.

Legge n. 81/2017, Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato;

Il D.L. 6/2020 denominato "Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza sanitaria epidemiologica da COVID-19" prevede all'art.1 la "sospensione delle attività lavorative per le imprese, ad esclusione di quelle che [...] possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza", all'art.3 ha disposto che "la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n.81, è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti".

Successivamente, con il d.p.c.m. 25 febbraio 2020, si è introdotto il lavoro agile come modalità "applicabile in via provvisoria, fino al 15 marzo 2020, per i datori di lavoro aventi sede legale o operativa nelle Regioni Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Veneto e Liguria, e per i lavoratori ivi residenti o domiciliati che svolgano attività lavorativa fuori da tali territori, a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle

menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti”.(Turrin M., 2020)

Decreto-Legge 2 Marzo 2020 n.9

Nel decreto “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19” si definiscono una serie di disposizioni volte a contrastare la diffusione del virus e a contenere gli effetti negativi in ambito socioeconomico a Decreto-legge n. 6/2020, Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell’emergenza sanitaria epidemiologica da COVID-19, 23-02-2020;

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 febbraio 2020, Ulteriori disposizioni attuative del decreto legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, 25-02-2020;

Decreto-legge n. 9/2020, Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19, 02-03-2020; livello nazionale. A livello di PA, lo smart working non è più in regime sperimentale, ma è un regime normale. (Stentella M., 2021)

Direttiva n.1 del 2020 – Emergenza Epidemiologica COVID-19 si invitano le PA delle aree non ancora coinvolte dall’epidemia si fare ricorso il più possibile al lavoro agile e flessibile, limitando gli incontri e incentivando le riunioni e i convegni in modalità telematica.

La Circolare n.1 del 20206 ha come oggetto le “misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa” e si pone di chiarire come implementare la normativa e di quali strumenti le pubbliche amministrazioni possono usufruire per garantire modalità di lavoro a distanza. Si invitano i dipendenti a ricorrere, per lo svolgimento della prestazione lavorativa, a dispositivi propri a causa dell’indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica dell’amministrazione.

La Direttiva n. 2/20207, Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell’emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 1658, sostituisce la precedente (n.1/2020) e incoraggia il ricorso allo smart working in modo da rendere tale modalità come ordinaria per le PA e quindi non più come sperimentale.

DL “Cura Italia” del 17 Marzo 2020 n.189

Vengono rafforzate le misure volte al potenziamento del servizio sanitario nazionale e al sostegno economico per le famiglie, lavoratori e imprese che si sono trovate in difficoltà durante l'emergenza. Viene prolungato l'incentivo a ricorrere allo smart working e quest'ultimo viene considerato come modalità ordinaria di lavoro nelle pubbliche amministrazioni per limitare i contatti interpersonali negli uffici. Per i lavoratori dipendenti disabili o per i lavoratori che presentano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità, viene prolungato il diritto a ricorrere a prestazioni di lavoro da remoto (art.39). Si introducono, infine, nuove misure per la funzionalità delle Forze di Polizia e altri corpi (art.74) e per lo sviluppo di sistemi informativi per la diffusione del lavoro agile (art.75). (Stentella M., 2020)

Decreto Rilancio del 19 maggio 2020

Viene prorogato lo smart working fino al 31 dicembre 2020 per almeno il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con attività compatibili con il lavoro da casa e dato come Direttiva n. 2/2020, Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, 12-03-2020 Decreto Legislativo n. 165/2001, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, 30-03-2001; Decreto Legge n. 18/2020, Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, 17-03-2020; Decreto-legge n. 34/2020, Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, 19-05-2020; termine il 31 gennaio 2020 affinché ciascuna PA elabori il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, il cosiddetto POLA.

BIBLIOGRAFIA

- Angelici M., Profeta P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. CESifo Working Paper, No. 8165. Center for Economic Studies and ifo Institute. Munich.
- Basso G., Formai S. (2021). Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato. Banca d' Italia, Note Covid-19, Gennaio 2021.
- Bearne S. (2015). Goodbye working nine to five, hello productivity. The Guardian.
- Biocchi S., Barazzetta P., Ligonzo B., Pomesano E., Farina F.S., Lamberti A., Licitra R.E. (2020). Smart working. Ufficio Studi PwC.
- Cavallo A. (2020) Come sta andando lo smart working in Italia. Il Post.
- Cellini M., Antonucci M.C., Avveduto S., Crescimbene C., Di Tullio I., Luzi D., Pisacane L., Pecoraro F., Ruggieri R. (2020). Indagine sullo Smart working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19. IRPPS Working papers No. 119/2020.
- Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali, Roma.
- Clapperton G., Vanhoutte P. (2014) Il Manifesto dello Smart working. Quando, dove e come lavorare meglio. ESTE.
- DeFilippis E., Impink S.M., Singell M., Polzer J.T., Sadun R. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. NBER Working Paper No. 27612. National Bureau of Economic Research, July 2020. DOI 10.3386/w27612.
- Ferraris A., Santoro G., Pellicelli A.C. (2020). "Openness" of public governments in smart cities: removing the barriers for innovation and entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, No.16, pp. 1259-1280.
- Giuntella O., Hyde K., Saccardo S., Sadoff S. (2020). Lifestyle and Mental Health Disruptions during COVID-19. IZA DP No.13569. Institute of Labor Economics, August 2020.
- Giuzio, W. e Rizzica, L. (2021). Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche. Banca d'Italia, Note Covid-19, Gennaio 2021.

Hartog K.L., Solimene A., Tufani G. (2015). The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!.

Hernandez Y.T. (2020). Remote Workers. What are we Missing and Why is it Important during the Covid19 Lockdown? Journal of occupational and environmental medicine. American College of Occupational and Environmental Medicine, September 2020. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002018.

Huebener M., Waights S., Spiess C.K., Siegel N.A., Wagner G.G. (2020). Parental Well-Being in Times of COVID-19 in Germany. IZA DP No. 13556. Institute of Labor Economics, July 2020.

Khan M. (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. Business Review, Vol. 7, No. 2.

Langè V., Gastaldi L. (2020). Coping Italian Emergency COVID-19 through Smart working: From Necessity to Opportunity. Journal of Mediterranean Knowledge-JMK, 5(1), pp. 163-172. DOI: 10.26409/2020JMK5.1.10.

Lipari Consulting (2021). Project Management. Le evoluzioni del Project Management, Milano.

Rigamonti M. (2019). Tra i campioni del work life balance c'è anche l'Italia. Ecco la top ten dell'Ocse. Forbes.

Riva G., Wiederhold B.K., Mantovani F. (2021). Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart working and Distance Learning. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking. Vol. 24, Issue 2, pp. 79-85, February 2021. DOI: 10.1089/cyber.2021.0009.

Tani M., Cheng Z., Mendolia S., Paoloyo A.L., Savage D. (2020). Working Parents, Financial Insecurity, and Child-Care: Mental Health in the Time of COVID-19. IZA DP No.13588. Institute of Labor Economics, August 2020.

SITOGRAFIA

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/mariano-corso-non-dobbiamo-ridurre-lo-smart-working-a-semplice-lavoro-a-distanza/>.

https://blog.osservatori.net/it_it/author/fiorella-crespi.

<https://www.unive.it/pag/40047/>.

<https://work.unimi.it/rlavoro/125237.htm>.

<http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/monitoraggio-lavoro-agile>.

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-12-2020/pa-ecco-i-numeri-del-monitoraggio-sullo-smart-working>.

<https://www.lavoropubblico.gov.it/agile/monitoraggio-lavoro-agile>.

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-brunetta-tra-sei-mesi-a-regime-nella-pa/>.

<https://performance.gov.it/linee-guida-sul-piano-organizzativo-del-lavoro-agile-pola-e-indicatori-di-performance>.

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane.

Berretta L., Calafiori B., Rossi G., Vianello S. (2018). Smart working: le regole applicative, in <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regoleapplicative.pdf?sfvrsn=2>.

Caiazza R. (2019). Work life balance - Come bilanciare la vita privata e quella professionale, in <https://www.generazionevincente.it/?p=28797>.

Capoferro P. (2021). Smart working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business, in <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosaserve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>.

Corsi S. (2019). Smart working e diritto alla disconnessione, in <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>.

Crespi F. (2021). Lavoro agile: legge ed evoluzione normativa dello Smart Working, in

https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working#legge-lavoro-agile.

Crespi F. (2020). Smart working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per I lavoratori, in

https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi .

Greco C. (2020). Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale,

in <https://www.zerounoweb.it/smart-working/remote-vs-smart-working-la-differenza-cheabilita-la-trasformazione-digitale/>.

Street B. (2020). Wellbeing for remote workers should not be lost in translation, in

<https://workplaceinsight.net/wellbeing-for-remote-workers-should-not-be-lost-in-translation/> ;

Tommasi M. (2020). Covid-19 e Smart working: uno sguardo all'Europa, in

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/covid-19-e-smart-working-uno-sguardoalleuropa/> .