

Formazione IFEL
per i Comuni

IFEL
Fondazione ANCI

Smart working.
Ipotesi operative di
evoluzione organizzativa.

a cura di Francesco Pellecchia
11 giugno 2019



Indice

- Qualche dato
- La Direttiva
- I *tool* governativi
- *Best practice*
- Conclusioni

Formazione IFEL *per i Comuni*

Qualche dato



Qualche dato

GUADAGNO

22 giorni di vita

€ 660,00 di reddito

RIDUZIONE

Emissioni

- t 2,06 annue di CO2

Qualche dato (preceduto da una definizione)

«una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati»

Osservatorio *Smart Working*,

FIDUCIA

Qualche dato (preceduto da qualche informazione)



Global Challenge Insight Report

The Future of Jobs

Employment, Skills and
Workforce Strategy for the
Fourth Industrial Revolution

[http://www3.weforum.org/docs/
WEF_Future_of_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

Secondo il Rapporto *Future of Jobs* presentato a Gennaio 2016 a Davos, al *World Economic Forum*, nel **2020** **la metà degli occupati lavoreranno al di fuori del contesto fisico aziendale.**

Smart City – Corso: Lo s.w. è un fantastico abilitatore di città intelligenti.

Qualche dato (preceduto da una ulteriore informazione)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>



Fondazione europea
per il miglioramento
delle condizioni di vita
e di lavoro

L'agenzia tripartita dell'UE che fornisce le conoscenze
per contribuire allo sviluppo di migliori politiche
sociali, occupazionali e relative al lavoro

Uno studio di Eurofound, presentato nel febbraio 2017, evidenzia che ancora a fine **2015** nella UE lo *Smart working* è diffuso in Europa con una media del 17% (per di più con forti differenziazioni all'interno dei paesi comunitari. L'Italia è ultima, superata di poco dalla Grecia).

Qualche dato

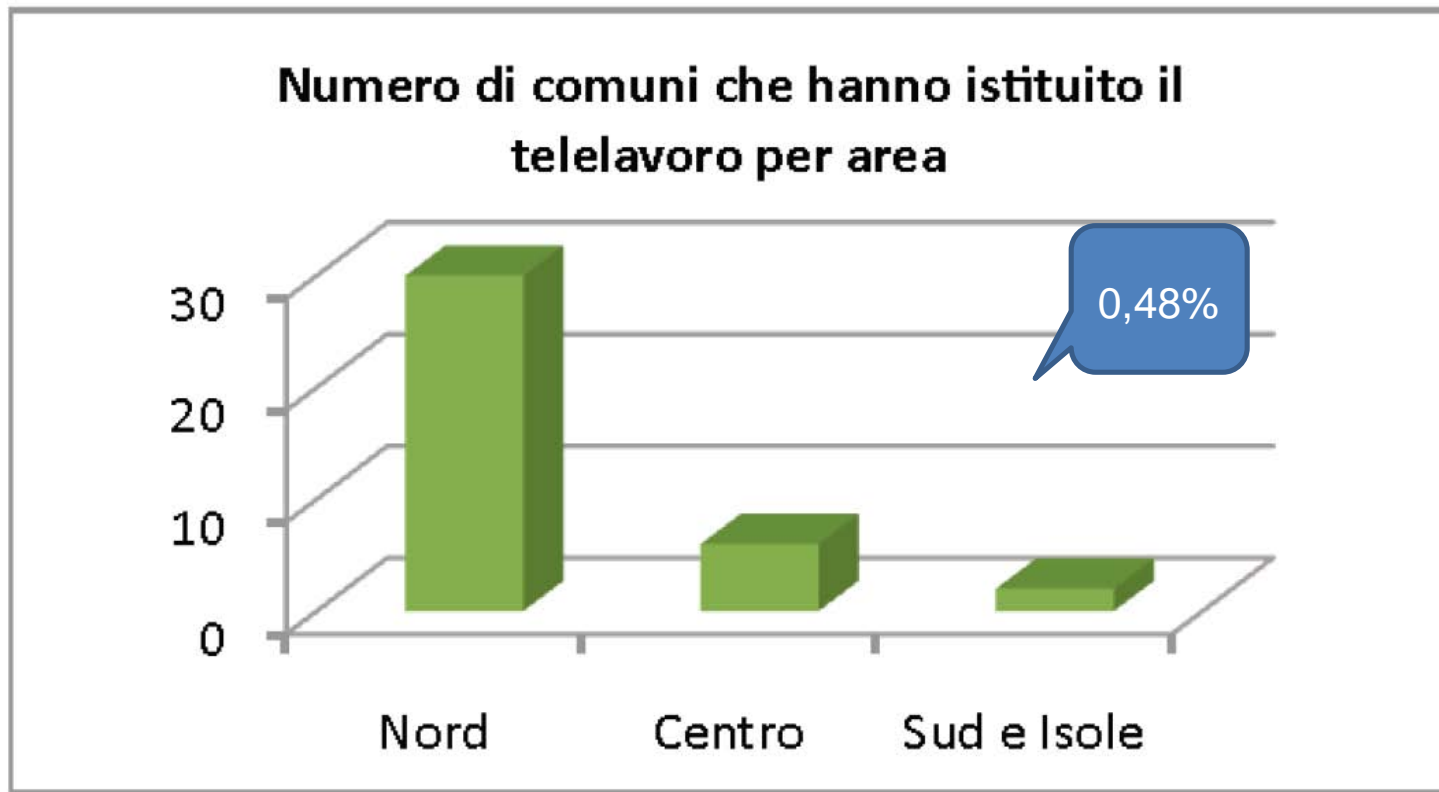


Tabella 1 Distribuzione dei comuni che hanno avviato il telelavoro per più di un dipendente nelle tre aree geografiche del Paese.

Rilevazione anno 2014

Qualche dato

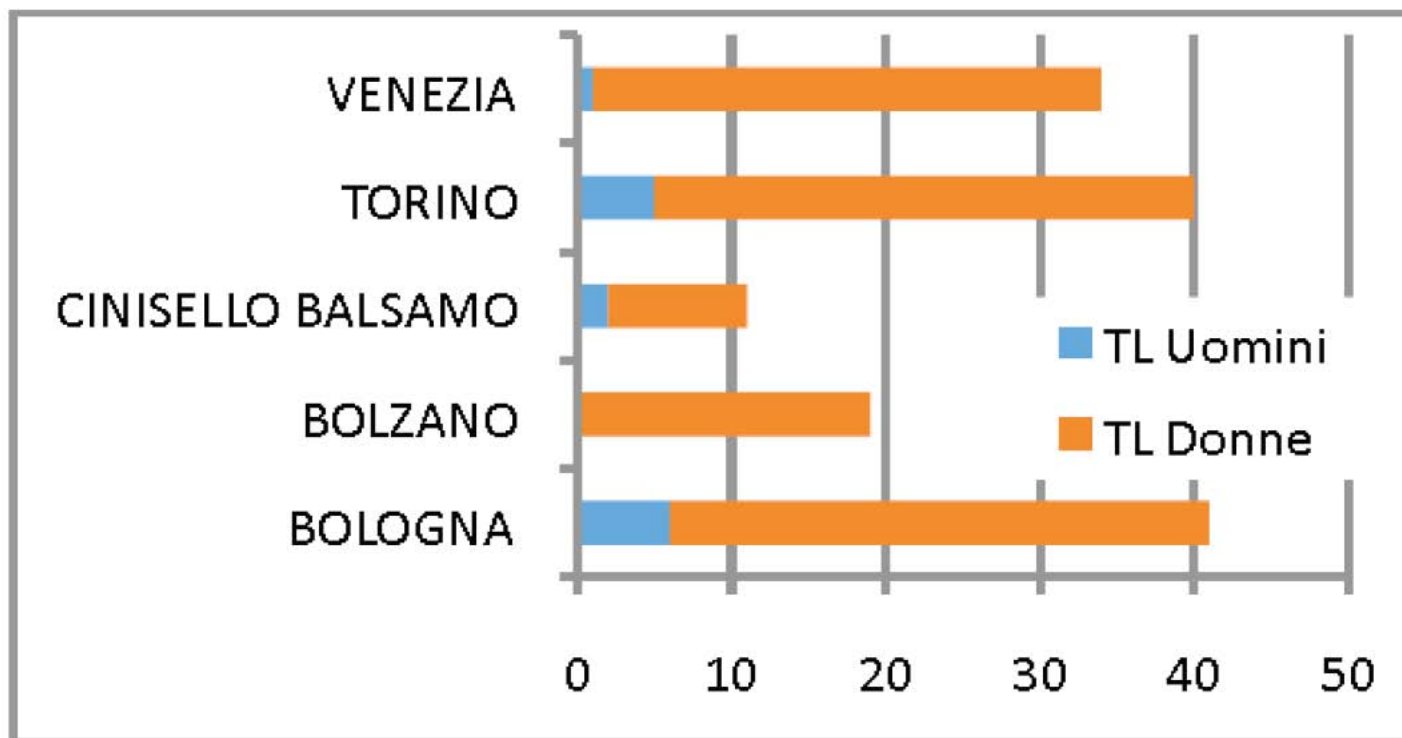


Tabella 2: Numero e genere dei telelavoratori nei 5 Comuni in cui è concentrato oltre il 54% dei telelavoratori di questo livello di istituzione.

Anno 2014 – Tot. telelavoratori EE.LL. 267

Qualche dato

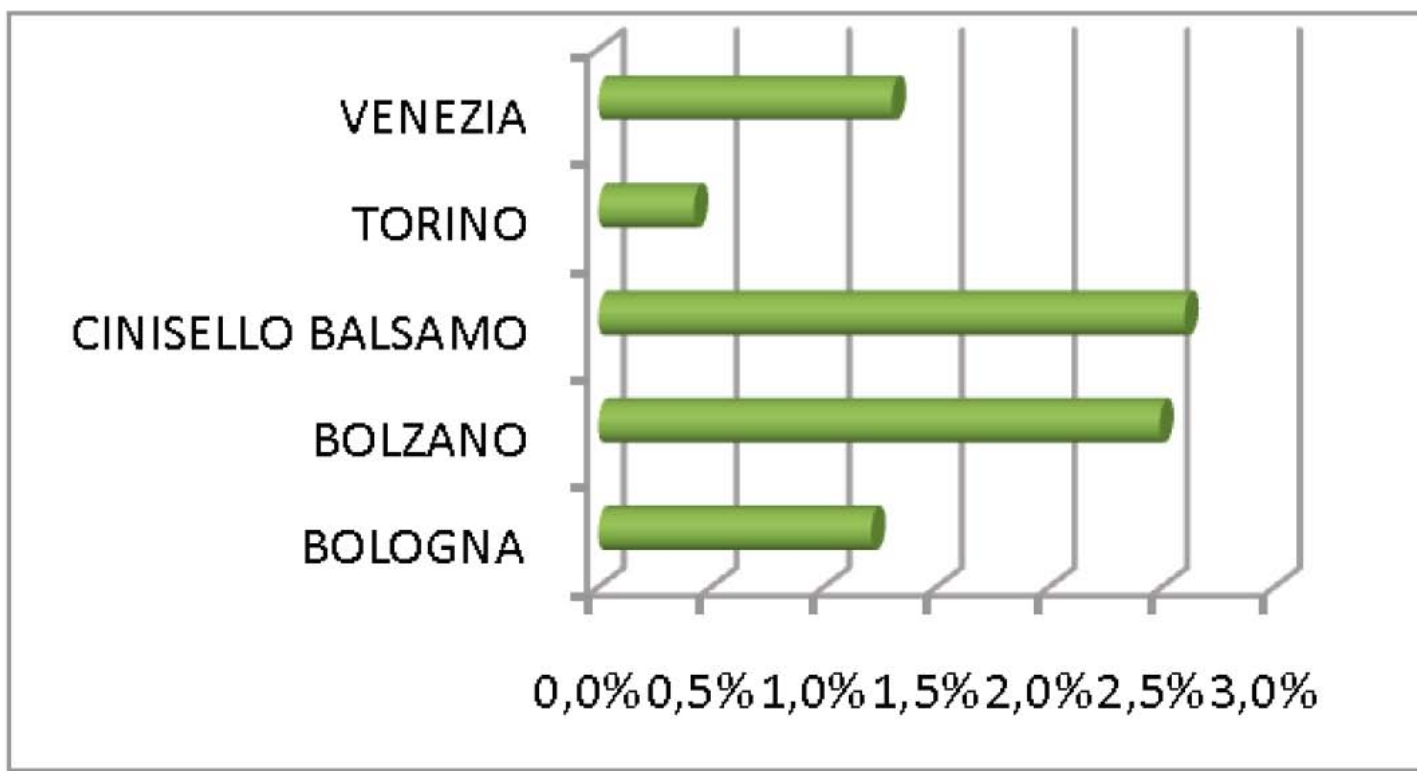


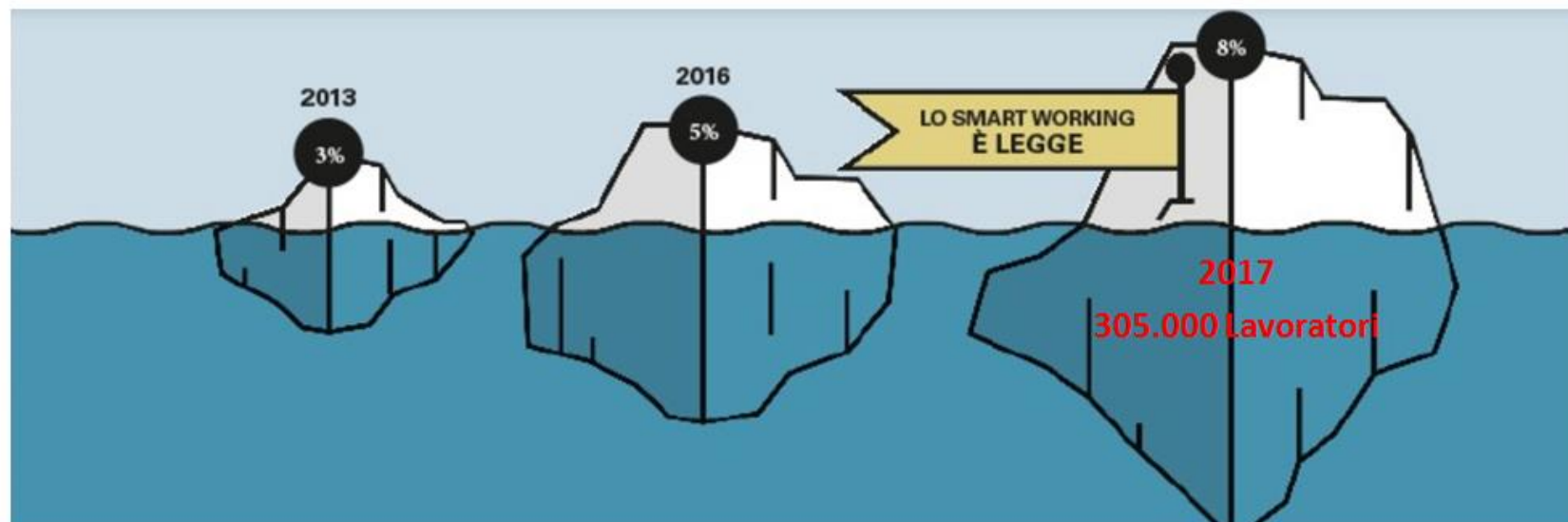
Tabella 3: Percentuali dei telelavoratori calcolate rispetto al numero dei dipendenti dei rispettivi bacini di riferimento dei 5 comuni in cui è concentrato oltre il 54% dei telelavoratori di questo livello istituzionale.

Anno 2014 – % di telelavoratori rispetto al totale del contingente

Qualche dato



2014 – 38 EE.LL.



2017

5% PP.AA. ha progetti strutturati
4% dice di praticarlo informalmente

2017

305.000 Lavoratori

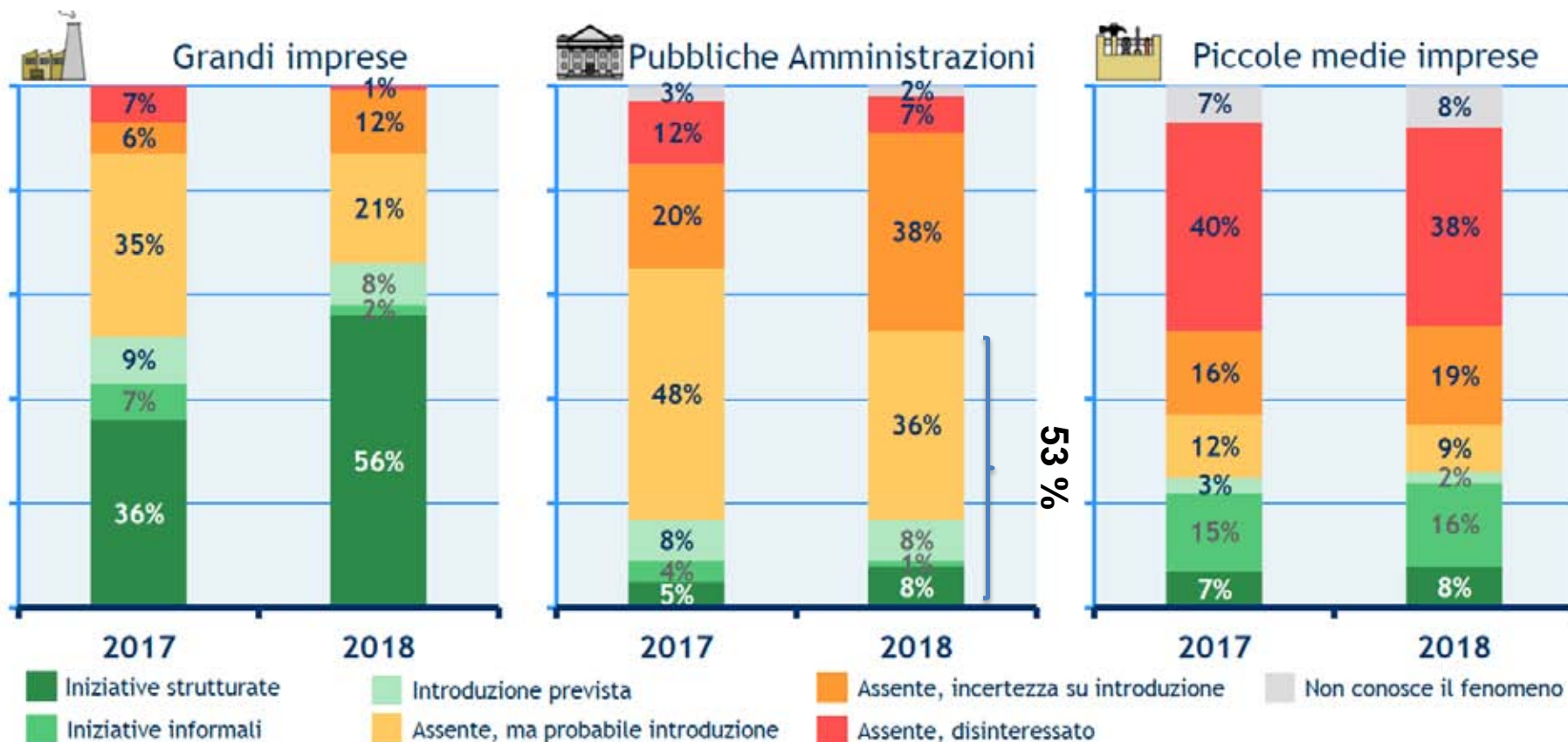
LO SMART WORKING È LEGGE

2017

48% delle PP.AA. lo vogliono introdurre
32% dice di non essere interessata o lo considera non praticabile

 **SSERVATORI.NET**
digital innovation

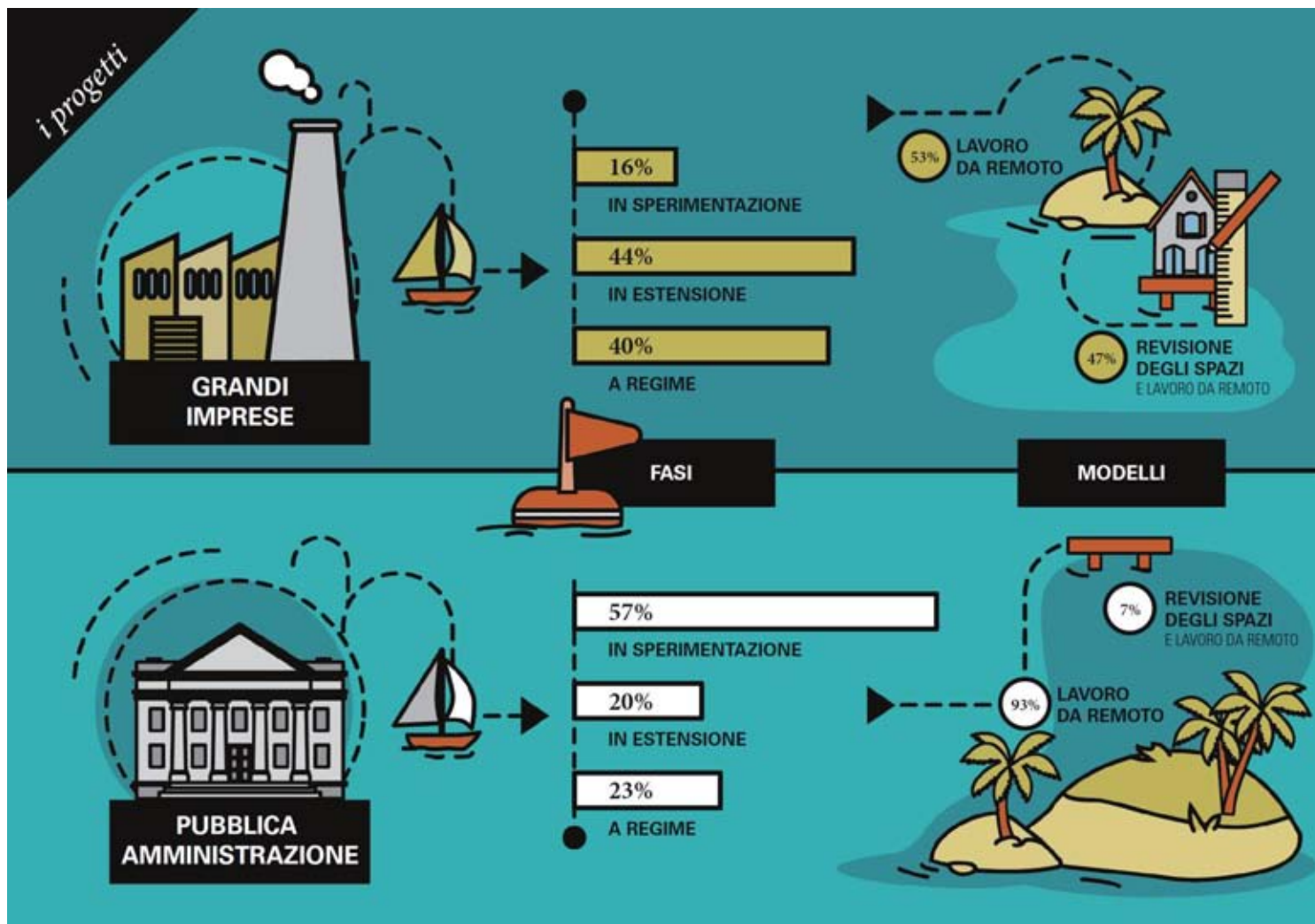
Qualche dato



Diffusione dello *smart working* in Italia

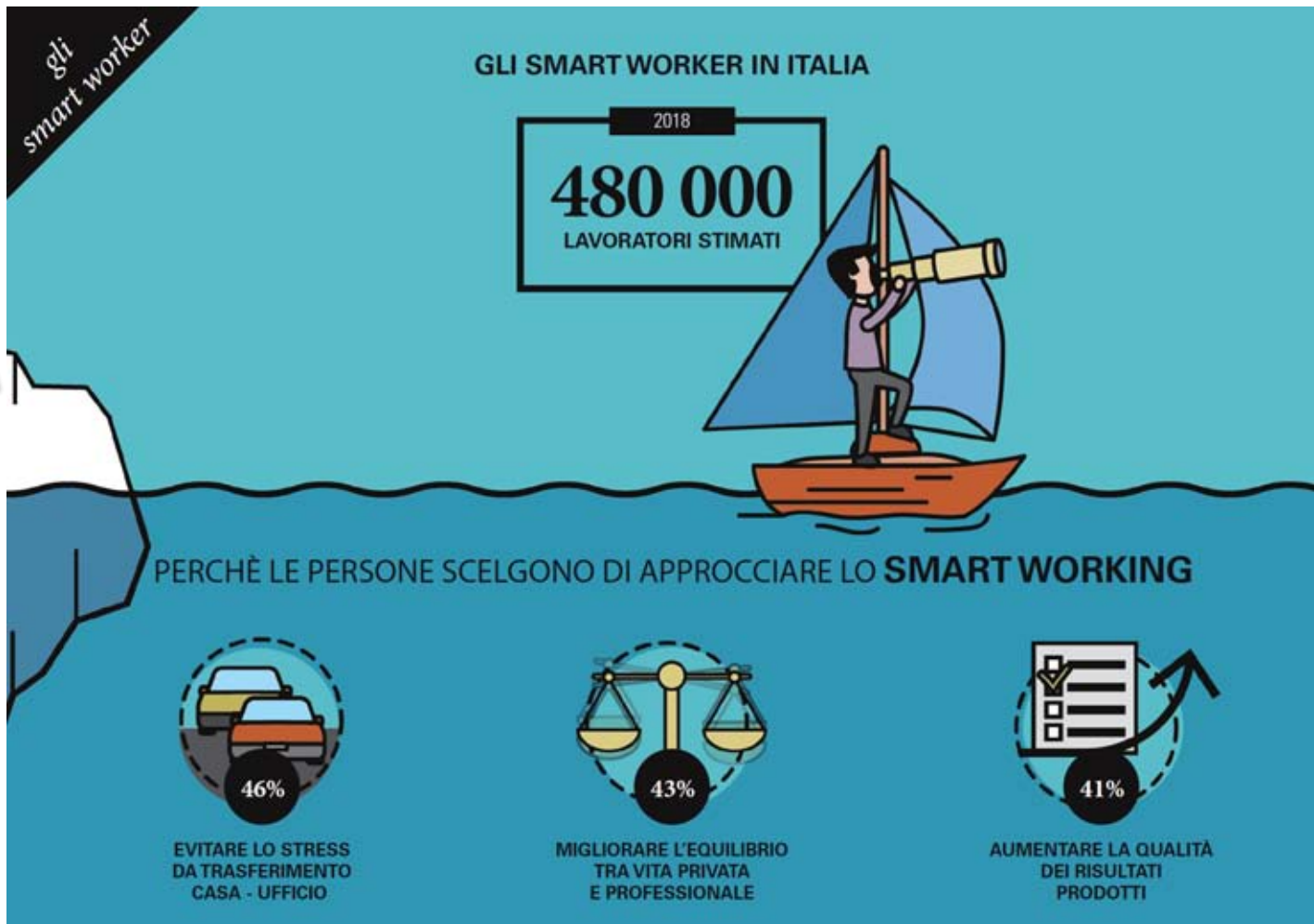
Fonte: POLIMI

Qualche dato



Qualche dato

https://www.osservatori.net/it_it/pubblicazioni/infografiche/smart-working-rivoluzione-da-non-fermare-infografica?hsCtaTracking=4c30feb9-f73b-4a9c-bd29-10f977308e14%7Cea1a86a8-362e-4314-b38f-62ec674c3957



Fonte: POLIMI

Qualche dato

Secondo le attese, i **benefici** possibili riguardano:

- l'aumento di produttività (stimato fino al 20%),
- l'aumento di occupazione femminile (o meglio lo sviluppo delle pari opportunità),
- la riduzione dei costi di gestione (**spazi fisici** e annessi o il **ripensamento** degli stessi);
- il miglioramento del vissuto cittadino (minor traffico, minore inquinamento, ecc.) e dei cittadini (anche qualora sono essi i lavoratori, magari pendolari, che guadagnano ore di vita sottratte agli spostamenti e non disperdono il proprio reddito per pagarsi il pendolarismo).

Secondo la Presidenza del Consiglio dei Ministri varia tra il 7.5% ed il 25%

WIN - WIN

$$ROI = \frac{\text{risultato operativo}}{\text{capitale investito netto operativo}}$$

Qualche dato

Pensando ai soli **risparmi** legati al contenimento dei costi di mantenimento degli spazi lavorativi, le economie potrebbero condurre ad una operazione di *spending review* sui conti dello Stato stimabile tra 1 e 3 miliardi (Fonte: Coordinamento Autonomo dei dipendenti pubblici per il telelavoro e la mobilità sostenibile).

<https://infocadit.jimdo.com/>

Facendo diventare questi spazi, già opportunamente infrastrutturati, degli *hub* per il *coworking* si offrirebbe un importante **contributo** allo sviluppo produttivo del Paese.

Formazione IFEL *per i Comuni*

La Direttiva

(e le collegate Linee Guida ed esempi di implementazione utilizzabili)

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)



DIRETTIVA N. 3/2017

Il Presidente del Consiglio dei Ministri

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

"DIRETTIVA DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI RECANTE INDIRIZZI PER L'ATTUAZIONE DEI COMMI 1 E 2 DELL'ARTICOLO 14 DELLA LEGGE 7 AGOSTO 2015, N. 124 E LINEE GUIDA CONTENENTI REGOLE INERENTI ALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO FINALIZZATE A PROMUOVERE LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO DEI DIPENDENTI"

Visto l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, recante "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" e, in particolare, il comma 3, secondo cui "*Con direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definiti indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*";

Vista il Capo II del DDL A.S. 2233-B, nel testo definitivamente approvato dal Senato il 10 Maggio 2017, recante "*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*"

Visto il decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80, recante "*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183*";

Visto il decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, recante "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53;

Vista, la legge 8 marzo 2000, n. 53, recante "*Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*";

Vista la legge 16 giugno 1998, n. 191, recante "*Modifiche ed integrazioni alle L. 15 marzo 1997, n. 59, e L. 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica*";

Visto il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*";

Visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*";

Roma, 1° giugno 2017

p. IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI
MINISTRI
IL MINISTRO PER LA SEMPLIFICAZIONE E LA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
On.le Dott.ssa Marianna Madia

La Direttiva

Emana la seguente direttiva

La legge 7 agosto 2015, n. 124, recante “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”, all’articolo 14, introduce nuove misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad attuare a decorrere dalla data di entrata in vigore della stessa legge.

La disposizione prevede che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a:

- fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro;
- sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o *smart working*.

Le finalità sottese sono quelle dell’introduzione, di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull’utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. A questo riguardo assumono rilievo le politiche di ciascuna amministrazione in merito a: valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione delle risorse strumentali disponibili nell’ottica

La Direttiva (esempi)

Adozione di misure organizzative volte a fissare **obiettivi** annuali per il telelavoro e sperimentare il lavoro agile

Finalità sottese sono quelle di nuove modalità di organizzazione del lavoro, ... flessibilità lavorativa, ... valutazione degli obiettivi



Ripartizione Ragioneria Generale

Scheda Obiettivo

Obiettivo Operativo Codice: OP16277001

Responsabile: ████████████████████

Ripartizione Ragioneria Generale

Settore **Impegni e Mandati**

Obiettivo di Mandato Codice: OM16001

Conessioni Urbane

Obiettivo Strategico Codice: OS16001001

Innovazione della Pubblica Amministrazione, il cittadino al centro

Programma R.P.P.: 90 - Gestione finanziaria

Centro di Costo: 90 - Ragioneria

Data raggiungimento prevista: 31/12/2016

Descrizione

Smart working.

Sperimentazione di forme gestionali dei rapporti di lavoro incentrate sul rispetto della conciliazione dei tempi vita lavoro, conformi al dettato contrattuale (CCNL 14/09/2000) ed applicative delle previsioni di cui all'art. 14 dell'ultima legge di riforma della P.A., la L. 124/2015. Con il presente obiettivo si vuole ripensare la prestazione lavorativa in un'ottica più intelligente, provando a mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo ed anche orario di lavoro, lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una loro maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione e fiducia possono diventare i principi chiave di questo nuovo approccio al lavoro. Il 2014 è stato l'anno europeo del work life balance, ma ha visto il nostro Paese scarsamente impegnato a proporre soluzioni concrete che permettessero la piena realizzazione di detta modalità conciliativa (da ultimo si può segnalare l'art. 23 del D.Lgs. 80/2015, attuativo del c.d. Jobs act o, a livello regionale, una legge del 2007, la n. 7 che ha provato ad offrire soluzioni in tal senso). È stato, invece, offerto buon margine all'autonomia collettiva di definire soluzioni modulabili alle varie fattispecie. Nel rispetto delle prerogative di cui all'art. 5, c. 2, del D.Lgs. 165/2001, delle opportune forme di interlocuzioni sindacali, della disciplina in materia di telelavoro contenuta nel vigente DPR 70/1999, delle esigenze manifestate dal personale del Settore, dalle attitudini e dai meriti dello stesso, il presente obiettivo persegue la volontà di sperimentare nuove modalità di lavoro fruibili dalle lavoratrici e dai lavoratori interessati/coINVOLTI dall'iniziativa.

Attività	2016		2017		2018	
	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.

La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*



Monitoraggio dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: un'impresa fuori del Comune

Questa ricerca mira ad indagare il delicato equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare nell'ambito di tre Ripartizioni del Comune di Bari. Attraverso il seguente questionario, intendiamo analizzare i bisogni di conciliazione dei dipendenti e rilevare le loro opinioni al fine di individuare possibili misure nell'ambito della gestione delle risorse umane. La preghiamo, pertanto, di segnare con una crocetta la risposta scelta e di riempire gli spazi vuoti laddove è richiesto. Le informazioni fornite in questo studio sono strettamente riservate. Le sue risposte saranno raccolte assieme a quelle di altri partecipanti alla ricerca e nessuna risposta personale sarà divulgata al di fuori del gruppo di ricerca. La ringraziamo fin d'ora per la sua gentile collaborazione.

La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*

1.3. Informazioni sulla Gestione del tempo e della vita familiare

1.3.1 Quanto tempo libero ha fuori dagli impegni di lavoro?

Nessun tempo libero. Praticamente vivo per lavorare												Massima disponibilità. Mi prendo il tempo che mi serve
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

1.3.2 (SOLO PER CHI HA FIGLI) Quale percentuale del suo tempo libero è dedicata agli impegni di cura dei suoi figli?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		

1.3.3 (SOLO PER CHI HA GENITORI) Quale percentuale del suo tempo libero è dedicata agli impegni di cura dei suoi genitori?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		

La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*

SEZIONE 2 - Conciliazione famiglia- lavoro

2.1 Mi può indicare, in percentuale, da quali motivazioni dipendono le SUE difficoltà di conciliazione famiglia-lavoro? **(LA SOMMA DEVE FARE 100%)**

- | | |
|---|--------------------|
| 1. Non ho problemi di conciliazione famiglia-lavoro | _ |
| 2. Motivazioni esterne all'azienda -
(es. trasporto/mobilità, assistenza figli/anziani, orari servizi) | % |
| 3. Ragioni di tipo familiare (es. assenza/insufficiente aiuto familiare) | % |
| 4. Organizzazione del lavoro nella Ripartizione
(es. orari rigidi, turni, carico di lavoro eccessivo) | % |
| | Totale 100% |

La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*

3.3 Quali servizi per conciliare vita-lavoro-famiglia vorrebbe fossero istituiti nella sua Ripartizione?

SERVIZI DI CURA/PEOPLE CARE

Anziani (max 3 risposte):

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1 Trasporto casa-strutture sanitarie | _ |
| 2 Spesa | _ |
| 3 Acquisto Medicinali | _ |
| 4 Piccoli Lavori domestici | _ |
| 5 Disbrigo pratiche | _ |
| 6 Badante a tempo pieno | _ |
| 7 Centro Diurno | _ |
| 8 Assistenza notturna | _ |
| 9 Altro (specificare) _____ | _ |

SALVA TEMPO /TIME SAVING

(max 3 risposte):

- | | |
|--|---|
| 1 Spesa pronta con consegna in azienda o a domicilio | _ |
| 2 Piccoli lavori domestici | _ |
| 3 Servizio lavanderia/stireria | _ |
| 4 Disbrigo pratiche | _ |
| 5 Acquisto farmaci | _ |
| 6 Acquisto biglietti per eventi | _ |
| 7 Lavaggio e assistenza auto | _ |
| 8 Altro (specificare) _____ | _ |

SERVIZI FINANZIARI /RISPARMI TRAMITE AZIENDA (max 3 risposte):

- | | |
|---|---|
| 1 Bonus Bebè | _ |
| 2 Voucher per la cura dei figli (ad es. per l'acquisto di libri scolastici, rimborso delle rette scolastiche) | _ |
| 3 Voucher per la cura degli anziani | _ |
| 4 Polizze assicurative estendibili in vari gradi anche ai familiari | _ |
| 5 Remunerazione integrativa (oltre la legge) in caso di congedo | _ |
| 6 Convenzioni, benefiti (ad es. convenzioni per servizi medici) | _ |
| 7 Corsi di lingue | _ |
| 8 Abbonamenti palestre/cinema/teatro | _ |
| 9 Altro (specificare) _____ | _ |

VITA-LAVORO AZIENDA (max 3 risposte):

- | | |
|---|---|
| 1 Banca Ore / Flessibilità Orario | _ |
| 2 Telelavoro | _ |
| 3 Mensa pasti take-away per cena | _ |
| 4 Punto d'Ascolto interno - Counseling | _ |
| 5 Sportello Medico interno | _ |
| 6 Asilo aziendale | _ |
| 7 Car-pooling - Navetta aziendale | _ |
| 8 Altro (specificare) _____ | _ |

Figli piccoli (max 3 risposte):

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1 BabySitting / Tata a domicilio | _ |
| 2 Colonie / Centri estivi | _ |
| 3 Baby Parking / Spazi Giochi | _ |
| 4 Dopo Scuola / Ludoteca | _ |
| 5 Pre-Scuola | _ |
| 6 Trasporto casa-scuola | _ |
| 7 Altro (specificare) _____ | _ |

Figli adolescenti (max 3 risposte):

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1 Supporto per studio | _ |
| 2 Spazi dedicati ai giovani | _ |
| 3 Trasporto casa-scuola | _ |
| 4 Attività sportive e culturali | _ |
| 5 Altro (specificare) _____ | _ |

La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica WLB

Ora qualche domanda su come lei vive emotivamente la gestione della vita lavorativa ed extra-lavorativa

La sezione che segue contiene una serie di affermazioni relative all'esperienza lavorativa in questa Ripartizione ed alla sua esperienza familiare. Le chiediamo di leggere attentamente ciascuna e di decidere il suo grado di accordo/disaccordo segnando una crocetta sui numeri in basso

(1= per niente d'accordo/7=completamente d'accordo)

SEZIONE 4 - Tempi di vita e di lavoro

4.1 La mia vita personale soffre a causa del lavoro

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

4.2 Il mio lavoro rende complicata la mia vita personale

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

4.3 Trascuro i bisogni della mia vita personale a causa del lavoro

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

4.4 Metto in secondo piano la mia vita personale a causa del lavoro

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

4.5 Rinuncio agli impegni della vita personale a causa del lavoro

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

4.6 Faccio fatica a tenere in equilibrio vita personale e vita lavorativa

Per niente						Moltissimo
1	2	3	4	5	6	7

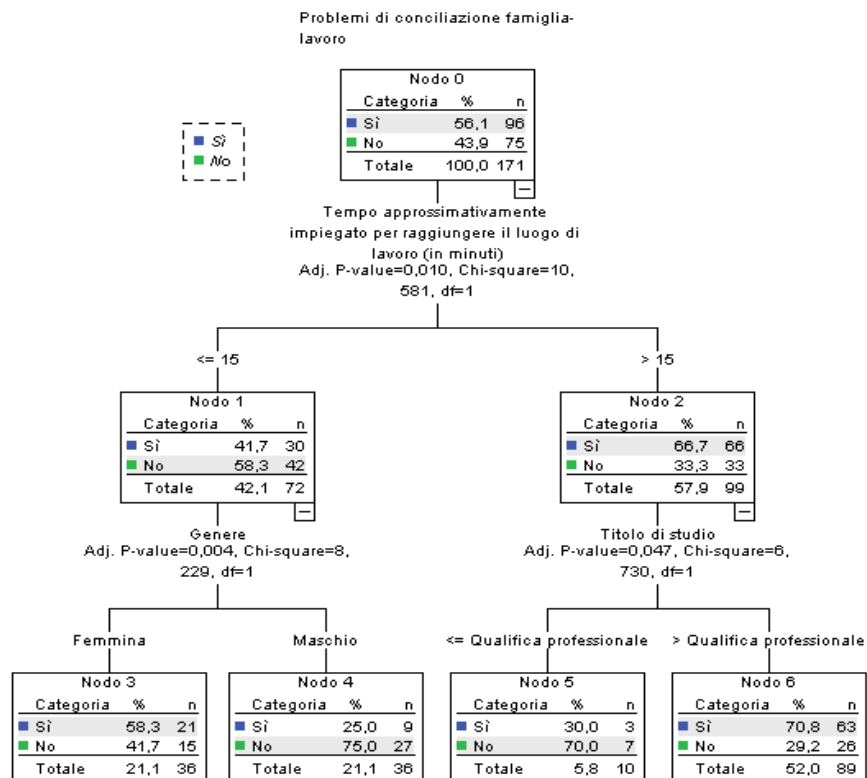
La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*



La Direttiva (esempi)

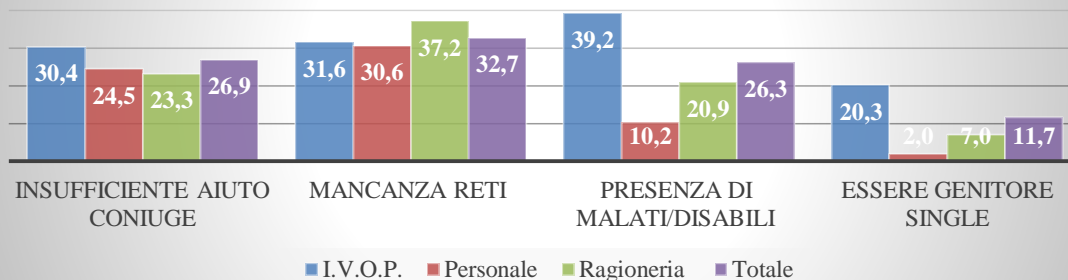
rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*



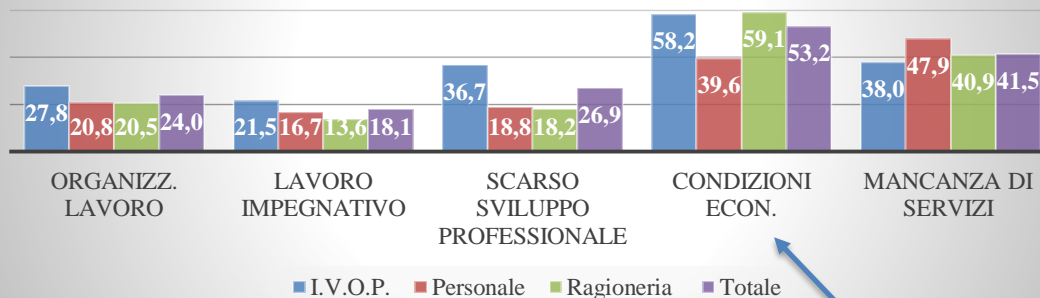
La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*

Motivazioni familiari

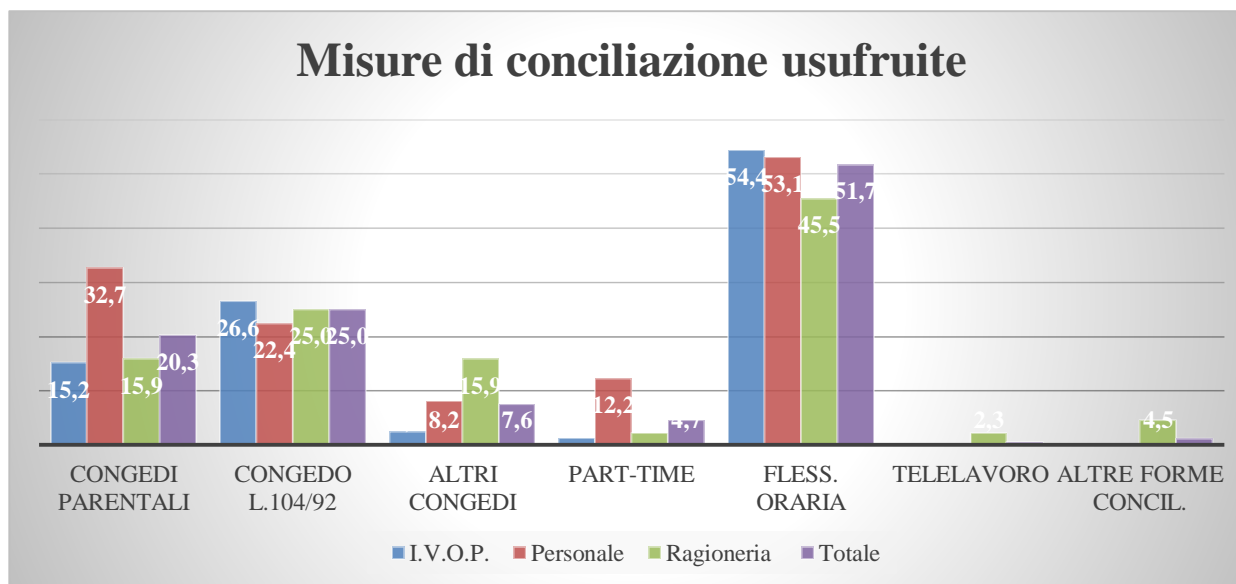


Motivazioni organizzative



La Direttiva (esempi)

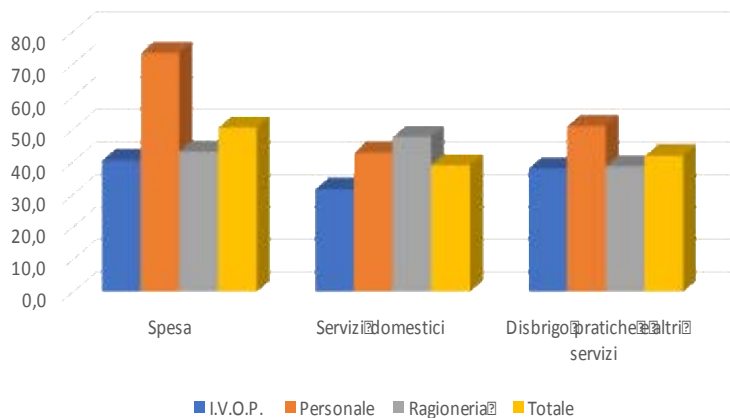
rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*



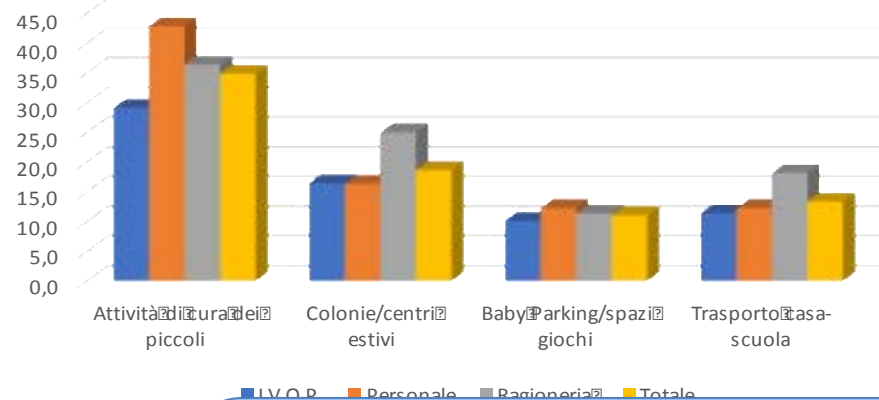
La Direttiva (esempi)

rilevazione dei bisogni del personale dipendente in ottica *WLB*

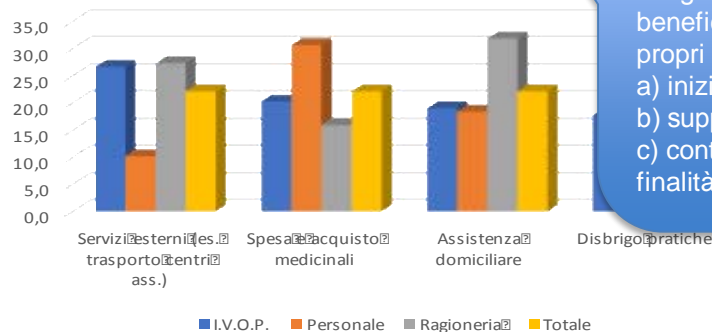
Servizi a tempo



Servizi per figli piccoli



Servizi per familiari anziani



Art. 72

Welfare integrativo

1. Le amministrazioni disciplinano, in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti, tra i quali:

- a) iniziative di sostegno al reddito della famiglia;
- b) supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli;
- c) contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale;

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

D.Lgs. 150/2009 art. 7, c. 1 – Le amministrazioni pubbliche ... adottano ((e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,)) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

di una maggiore produttività ed efficienza; responsabilizzazione del personale dirigente e non; riprogettazione dello spazio di lavoro; promozione e più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali; rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance; agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le misure da adottare devono permettere, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Le amministrazioni dovranno verificare l'impatto delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

Nel contesto della promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedono, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.

La presente direttiva, emanata ai sensi del comma 3 dell'articolo 14 della legge 124/2015, nonché dell'articolo 18, comma 3, dell'A.S. 2233-B citato nelle premesse, fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida, che ne costituiscono parte integrante, contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori

Target

KPI

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

17-7-2017

GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA

Serie generale - n. 165

ALLEGATO

Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

1. INTRODUZIONE

A. Contesto normativo

L'articolo 14 della legge 124/2015 prevede che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile) che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

L'adozione delle predette misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi indicati costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Inoltre, anche alla luce della riorganizzazione della pubblica amministrazione e delle esigenze di contenimento dei costi delle strutture pubbliche, le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare possono incrementare la produttività individuale e organizzativa.

Le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance, per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Artt. 108 c. 1, 169 c. 3 bis, 196, 197 e 147 ter TUEL

Audit – art 147 TUEL

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

B. Ambito di applicazione e destinatari

A fronte di quanto disposto dall'articolo 14 della legge 124/2015, la presente direttiva è rivolta alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Si evidenzia che il comma 4 del predetto articolo 14 della legge 124/2015 prevede che gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3 della stessa previsione normativa.

Relativamente all'individuazione dei dipendenti destinatari delle predette misure, **nessuna tipologia o categoria di lavoratore è aprioristicamente esclusa. Le amministrazioni possono definire le attività compatibili con il lavoro agile e tenerne conto ai fini dell'accesso a tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro da parte dei dipendenti che ne fanno richiesta.**

Si richiama, altresì, l'attenzione delle amministrazioni sul rispetto del principio di non discriminazione tra lavoratori subordinati a tempo indeterminato e lavoratori subordinati a tempo determinato previsto dalla clausola 4 della Direttiva 1999/70/CE del Consiglio del 28 giugno 1999 relativa all'accordo quadro CES, UNICE e CEEP sul lavoro a tempo determinato.

C. Comitati unici di garanzia

Un ruolo determinante nell'attuazione delle misure prescritte dovrà essere svolto dai Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, costituiti ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché dagli Organismi indipendenti di valutazione, costituiti ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

D.Lgs. 198/2006
artt 42 e 48

**Piano di Azioni Positive
Triennio 2017 / 2019**

“Definizione del modello *mainstreaming* per il rispetto delle pari opportunità, dell’uguaglianza di genere, delle libertà degli individui, del benessere e della sicurezza dei lavoratori, della esigenze di bilanciamento dei tempi vita/lavoro e per la realizzazione di *policy conciliative*”.

**Comune di Bari
Assessorato Pari Opportunità
Comitato Unico di Garanzia
(già Comitato Pari Opportunità)**

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

Area Conciliazione

Targets:

Favorire le politiche di conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, ponendo al centro l'attenzione alla persona e contemperando le esigenze dell'organizzazione con quelle dei lavoratori. Sperimentare nuove tipologie di organizzazione flessibile del lavoro che tengano conto delle esigenze personali e di servizio in termini di qualità e maggiore produttività.

Azioni Positive - Art. 42, c. 2:
f) favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.

Metodologia:

- Raccolta di dati sull'orario di lavoro, sulle necessità dei dipendenti in ordine alla flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro nell'ottica di valorizzazione ed ottimizzazione dei tempi di lavoro, di conciliazione dei tempi vita/lavoro, dell'economia degli spostamenti, delle particolari situazioni ed esigenze familiari ecc... Si possono utilizzare strumenti quali: interviste, *focus group*, questionari, osservatori e/o testimoni privilegiati.
- Analisi della preesistente organizzazione del lavoro all'interno delle strutture interessate.
- Comunicazione di informazioni sugli istituti normativi e contrattuali per favorire la conciliazione.
- Ricerca e promozione di *best practice*, soprattutto quelle già sperimentate all'interno dell'Amministrazione, nonché individuazione di servizi e modalità di intervento adeguati.
- Analisi di fattibilità.
- Scelta degli interventi da sperimentare/implementare: Esempi: Banca delle ore; Telelavoro/Lavoro agile; asilo-nido o micro asili; ludoteca; *part-time* e altri strumenti di conciliazione (congedi parentali, di cura e formativi).
- Valutazione di eventuali nuove forme di sperimentazione per l'organizzazione dell'orario riguardante un gruppo di lavoratrici e lavoratori, tenendo conto ad esempio di problemi familiari, di pendolarità e di economicità di tempo e denaro dovuti agli spostamenti fra casa e lavoro, considerando al contempo altri effetti positivi che detta organizzazione può produrre a livello di *retention*, di benessere organizzativo, di impatto ambientale, di riduzione degli oneri sociali e di economia familiare.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

D. Misure organizzative

Nell'ambito degli obiettivi specificamente previsti dall'art. 14 della Legge n. 124/2015, le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, sono chiamate ad adottare le seguenti misure:

a) *Misure organizzative per l'attuazione del telelavoro*

Il telelavoro rappresenta una forma di lavoro a distanza per cui le amministrazioni, con l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici, necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, **previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento** della prestazione lavorativa (art. 4 legge 191/1998).

Si rinvia alla disciplina prevista dal DPR 70/1999 e all'accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni del 23 marzo 2000.

Si ricorda che già il decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179 (convertito dalla legge 221/2012) prevede, all'articolo 9, comma 7, che, **entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro.** La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.

Publicità

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

b) Misure organizzative per la sperimentazione di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile o smart-working)

In base all'articolo 14, comma 1, della legge 124/2015, le amministrazioni pubbliche sono chiamate a sperimentare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, anche al fine di tutelare le cure parentali.

La disposizione consente a ciascuna amministrazione, nell'ambito della propria autonomia organizzativa, di individuare le modalità innovative, alternative al telelavoro, più adeguate rispetto alla propria organizzazione, alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela della riservatezza dei dati e verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

DDL Concretezza e
Miglioramento P.A.

Un ruolo fondamentale è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane e al contempo garanti contro le discriminazioni.

I dirigenti, infatti, oltre ad essere potenziali fruitori al pari degli altri dipendenti delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Ciascuna pubblica amministrazione, per agevolare l'adesione alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, è chiamata, in particolare, a:

- adottare misure specifiche volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, attraverso un'organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla *performance*, nei termini ed entro i limiti di cui all'articolo 14 della legge 124/2015;
- attuare la disciplina in materia di telelavoro, lavoro agile e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attribuendo criteri di priorità per la fruizione delle relative misure, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato;

Art. 27, c. 4, CCNL FL
2016-18;
art. 4, c. 2, CCNQ
2000

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

Art. 2, c. 2,
DDL
Concretezza

I dirigenti delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 adeguano la propria prestazione lavorativa nella sede di lavoro alle esigenze dell'organizzazione e dell'incarico dirigenziale svolto, nonché a quelle connesse con la corretta gestione e il necessario coordinamento delle risorse umane

Art. 4, c. 1,
DDL
Miglioramento
P.A.

(Principi e criteri in materia di riordino della disciplina della dirigenza)

1. L'esercizio della delega nella materia di cui al presente articolo è finalizzato ad incentivare la qualità della prestazione lavorativa dei dirigenti, responsabilizzando il personale dirigenziale anche al fine di contrastare la scarsa produttività e l'assenteismo e migliorare l'immagine della pubblica amministrazione.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

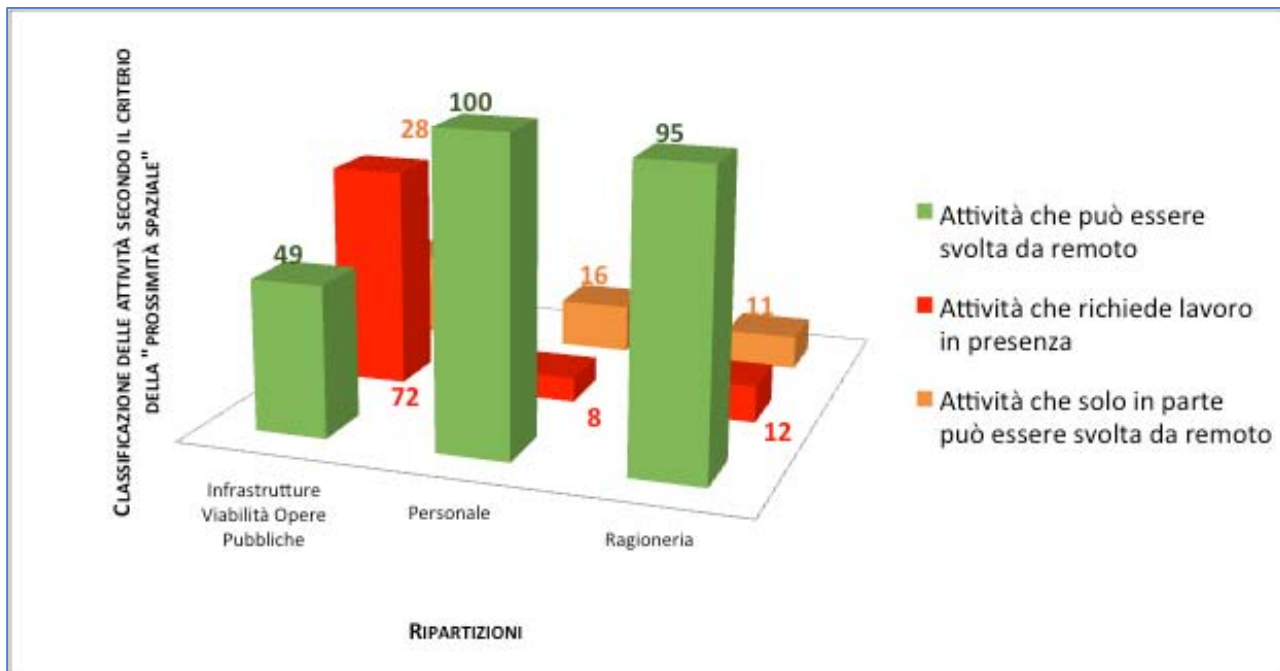
- individuare, ove necessario, tramite apposito atto di ricognizione interna, le attività che non sono compatibili con le innovative modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, tenendo sempre presente l'obiettivo di garantire, al termine del triennio successivo alla data di entrata in vigore della legge 124/2015 e, a regime, ad almeno il 10 per cento del proprio personale, ove lo richieda, la possibilità di avvalersi di tali modalità;
- individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il contesto organizzativo, che permettano da un lato di responsabilizzare il personale rispetto alla *mission* istituzionale dell'amministrazione, dall'altro di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa in termini di *performance* e di risultati effettivamente raggiunti;
- promuovere, anche attraverso la Scuola Nazionale di Amministrazione, percorsi di formazione

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

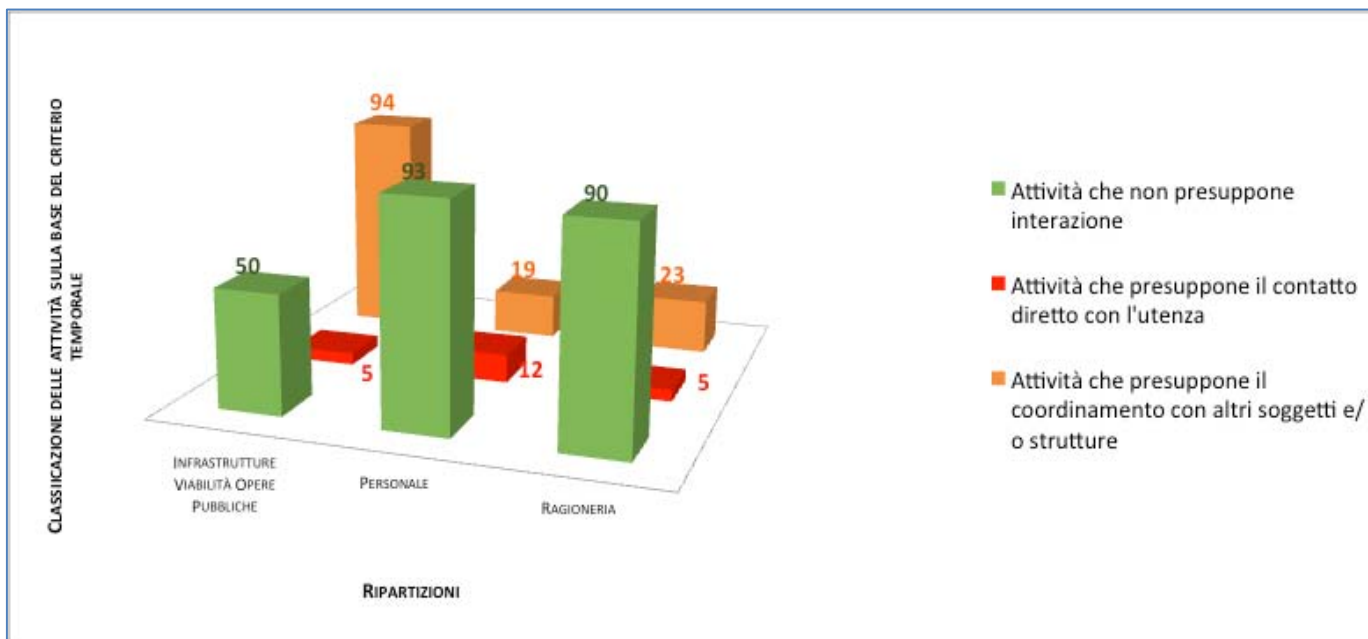
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Pos. Org. Contabilità personale in servizio	INPUT				OUTPUT				Modello		
	Elenco attività	Soggetta (1)	Soggetta (2)	Soggetta (3)	Strumento (come perviene la richiesta)	Cliente/i (1)	Cliente/i (2)	Cliente/i (3)	Output intermedi (atti propedeutici)	Atto finale	Supporti Informatici (Applicativi, database, ecc.)	Sportello Fisico (SI/HO)
2	Liquidazione e predisposizione dei mandati di pagamento per stipendi ed altri emolumenti al personale dipendente (compensi per lavori straordinari, indennità di missione, proventi, diritti e compensi vari);											
3	Quantificazione della spesa relativa ai provvedimenti concernenti il personale;											
4	Determinazione della spesa annua per il personale e compilazione dell'allegato al bilancio sintetico;											
5	Predisposizione relazioni trimestrali per il monitoraggio della spesa del personale dei comuni e trasmissione al Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato;											
6	Compilazione dati retributivi del Conto Annuale sulla spesa del personale da presentare a consuntivo, tra gli altri, alla Corte dei Conti;											
7	Determinazione e gestione di tutti gli impegni e gli accertamenti relativi alla contabilità del personale;											
8	Gestione dati individuali del personale retributivo e contributivo;											
9	Determinazione degli importi dei contributi e delle ritenute previdenziali e fiscali da versare mensilmente, compilazione modulistica di versamento, predisposizione mandati;											
10	Adempimenti relativi alle denunce contributive mensili INPDAP-INPS-INPGI											
11	Adempimenti relativi alle denunce annuali Mod 770 -CUO											
12	Compilazione questionari per la SOSE SPA riguardanti le varie funzioni dei Comuni di cui all'art.3 del D.Lgs n 216 del 26/11/2010											
13	Compilazione questionari per la predisposizione della relazione alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti sui Bilanci di previsione dell'organo di revisione contabile (art 1, commi 166-168, legge 23/12/2005 n 266)											
14	Compilazione questionari per la predisposizione della relazione alla Corte dei Conti sui Rendiconti della Gestione dell'Organo di revisione contabile (art 1, commi 166-168, legge 23/12/2005 n 266)											
15	Gestione dell'Organo di revisione contabile (art 1, commi 166-168, legge 23/12/2005 n 266)											
16	Compilazione quadri relativi alla certificazione dei Conti di Bilancio											
17	(inserire altre eventuali attività)											
18												
19												
20												
21												
22												

Torna al riepilogo

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)



La Direttiva (e le collegate Linee Guida)



La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

- riprogettare lo spazio fisico e virtuale di lavoro, attraverso la riorganizzazione e razionalizzazione dei luoghi di lavoro, anche mediante la creazione di spazi condivisi;
- promuovere e diffondere l'uso delle tecnologie digitali a supporto della prestazione lavorativa, anche al fine di colmare il c.d. *digital divide*, per il consolidamento di una struttura amministrativa basata sulle reti informatiche tecnologicamente avanzate, anche attraverso applicazioni gestionali e di *project management* accessibili da remoto.

Art. 1, L.D. 124/2015 e art. 8 CAD
“l'utilizzo dei servizi digitali delle
pubbliche amministrazioni con azioni
specifiche e concrete”

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

La prestazione dell'attività lavorativa in "lavoro agile" non varia la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, la posizione della lavoratrice o del lavoratore all'interno dell'amministrazione e non modifica la relativa sede di lavoro di assegnazione.

La prestazione di lavoro subordinato si svolge, pertanto, previo accordo scritto tra le parti¹, con le seguenti modalità:

- i. esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali dell'amministrazione e in parte all'esterno (flessibilità spaziale della prestazione) ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva (flessibilità dell'orario di lavoro). In merito ai luoghi possibili di lavoro il Capo II dell'A.S. 2233-B non prevede necessariamente una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali dell'amministrazione. Ferma restando l'alternanza tra locali dell'ente e locali esterni e la non necessità di una postazione fissa, sarebbe opportuna l'individuazione dei locali esterni, d'intesa tra amministrazione e lavoratori. Per l'orario di lavoro si pone il tema di un possibile controllo del rispetto dello stesso orario, ferma restando la necessità di promuovere una cultura dell'organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati con forte responsabilizzazione del lavoratore rispetto al suo apporto lavorativo. Occorre: definire il numero di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello *smart working* con prevalenza della modalità di prestazione in sede; valutare la frazionabilità nella giornata oppure stabilire lo *smart working* per la giornata intera; ragionare in termini di giorni fissi o giorni variabili;
- ii. individuazione della correlazione temporale dello *smart working* rispetto all'orario di lavoro e di servizio dell'amministrazione anche mediante fasce di reperibilità;
- iii. possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Qui si pone un tema collegato alle mansioni ed al ruolo del lavoratore rispetto allo svolgimento della prestazione e all'organizzazione, e quello delle strumentazioni necessarie per l'adempimento.

Compliance
con lo Statuto
dei Lavoratori

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

c) Misure organizzative per l'adozione di servizi di supporto alla genitorialità

L'articolo 14, comma 2, della legge 124/2015, prevede che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedono, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, e servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.

Si sottolinea l'importanza della diffusione e condivisione delle iniziative riguardanti l'attivazione di servizi di supporto alla genitorialità da parte delle amministrazioni pubbliche che abbiano già avviato esperienze in tal senso.

Attraverso tali convenzioni e accordi interministeriali, infatti, le amministrazioni pubbliche potranno garantire, anche a risorse economiche invariate, una migliore accessibilità dei servizi di cura e assistenza che risulti compatibile con gli orari di lavoro sia delle lavoratrici, sia dei lavoratori.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

Tagesmutter e
maman de jour

- Convegni organizzati in occasione delle ricorrenze annuali tra soggetti Istituzionali e della Società Civile per definire percorsi di confronto sul superamento del *gender gap* e per la promozione di politiche conciliative;
- Promuovere e contribuire al perseguimento ed al raggiungimento dei 17 obiettivi declinati nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>);
- Stabilire protocolli di collaborazione sinergica con le Consigliere Regionale e Provinciale di Parità;
- Diffondere sul territorio regionale e nei consessi Istituzionale tematiche e proposte di legge regionale collegate alla promozione del *caregiver* familiare (Cfr. DDL N. 2266/2016);
- Attivare servizi di *counseling* rivolto al personale dipendente;
- Adottare ogni comportamento, accorgimento logistico/organizzativo idoneo a favorire l'allattamento anche negli uffici pubblici⁸;
- Promuovere un aggiornamento al Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* del Comune di Bari affinché le misurazioni delle *performances* organizzative possano essere effettuate anche ai sensi dell'art. 8, c. 1, lett. h) del D.Lgs. 150/2009;
- Valorizzazione delle risorse umane dell'Ente attraverso la mappatura delle competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori ed una loro allocazione, laddove ne ricorrano le condizioni, negli Uffici dove meglio possano esprimere il proprio potenziale;
- Immediata promozione, attraverso la realizzazione di un servizio interno alla Ripartizione Personale, delle soluzioni di *welfare*, assistenza e mutualità realizzate dall'INPS sia a favore dei dipendenti stessi che, nel caso, dei componenti del proprio nucleo familiare⁹;
- Progressiva implementazione, tramite la collaborazione degli Uffici della Direzione Generale, della Ripartizione Servizi alla Personale, della Ripartizione Personale, della Ripartizione Ragioneria ed il CUG, di strumenti/modelli previsionali e consuntivanti basati sulle logiche del bilancio di genere e del bilancio sociale;

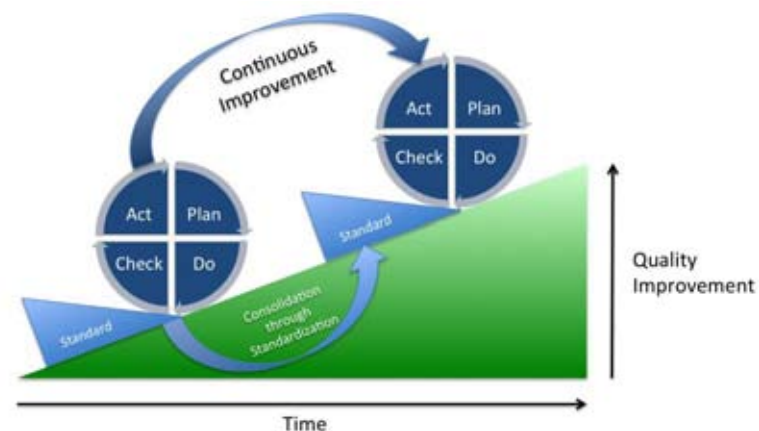
La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi definiti nell'articolo 14 della legge 124/2015 costituiscono oggetto di valutazione della *performance* organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Per valutare gli effetti dell'introduzione del nuovo modello organizzativo del lavoro è, infatti, indispensabile un'accurata valutazione della *performance* e un'analisi dei risultati del lavoro.

I dirigenti sono chiamati ad operare un **monitoraggio mirato** e costante, *in itinere* ed *ex-post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

A tal fine, ciascuna amministrazione individua nell'analisi e nella valutazione della performance idonei indicatori per la verifica adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di efficienza dell'azione amministrativa, anche coinvolgendo i dipendenti nelle forme associative, come previsto dall'articolo 14, comma 1, lettera c).



E. Bilancio di genere

Le misure adottate in applicazione dell'articolo 14 della legge 124/2015 sono da considerare utili anche al fine del monitoraggio delle politiche di genere da evidenziare nell'ambito del bilancio di genere dello Stato di cui all'articolo 38-septies alla legge 31 dicembre 2009, n. 196:

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

F. Obiettivi

L'obiettivo qualitativo fissato dall'articolo 14 della legge 124/2015 è quello di favorire l'adozione da parte delle PA di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (modalità concettualmente riconducibili al lavoro agile o *smart working*).

L'obiettivo quantitativo è quello di permettere, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità.

Si tratta, in sintesi, di promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e a realizzare una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Piano delle *performances*
(art. 169, c. 3 bis del TUEL)

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

Questo non vuol dire che si possa individuare un *template* unico di approccio. Ogni amministrazione può individuare autonomamente, nell'ambito della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche. Inoltre, le misure di conciliazione non postulano una soluzione unica valida per tutte le organizzazioni, ma possono richiedere l'elaborazione di strumenti su misura, da utilizzare per contemperare e soddisfare gli interessi e le esigenze di tutti gli attori coinvolti.

Tanto per il telelavoro quanto per un progetto di lavoro agile occorre considerare che ogni amministrazione ha proprie caratteristiche e dinamiche organizzative di cui tener conto. Non esistono, dunque, modelli statici di *smart working*. Tuttavia, nel voler immaginare un percorso, quantomeno metodologico, può aiutare definire pilastri di partenza e aspetti rilevanti, nonché fasi concrete di attuazione.

Di seguito si individuano alcuni pilastri fondamentali per il raggiungimento dei risultati attesi, pilastri che costituiranno oggetto di approfondimento nelle sezioni specifiche di cui alle presenti linee di indirizzo:

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

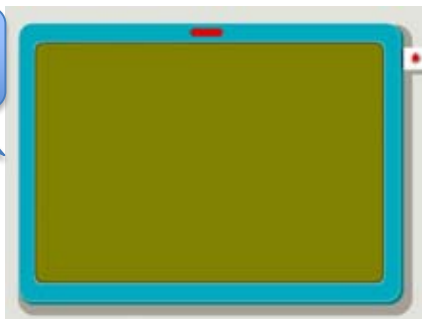
1. Rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati adeguando i propri sistemi di misurazione e valutazione della *performance* per verificare l'impatto, sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.
2. Prevedere sia nel Piano della *performance*, sia nel Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* le modalità applicative del telelavoro e del lavoro agile tenendo anche conto di quanto previsto dal punto 1.
3. Valutare, nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche, le capacità innovative dei dirigenti in materia organizzativa.
4. Valorizzare le competenze dei singoli e dei gruppi.
5. Responsabilizzare i propri lavoratori e favorire relazioni fondate sulla fiducia.
6. Realizzare gli interventi di innovazione tecnologica e di dematerializzazione dei documenti previsti dalla normativa vigente, predisponendo le infrastrutture tecnologiche adeguate, da tenere in considerazione anche ai fini dell'accordo tra datore di lavoro e lavoratrice o lavoratore.
7. Operare nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, eventualmente attraverso modalità di compensazione nell'ambito del bilancio triennale, previa verifica della praticabilità di questa possibilità.
8. Individuare possibili risparmi conseguenti.

Per misurare lo spettro della *proficiency* dirigenziale utile può essere anche il ricorso a *Syllabus* (<https://commenta.formez.it/ch/Syllabus/>)

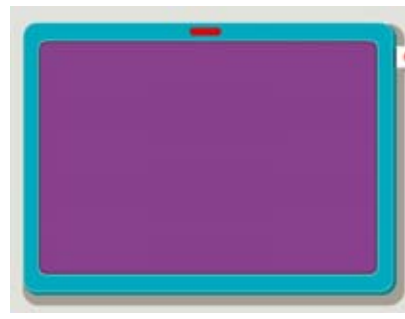
La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

9. Garantire e verificare l'adempimento della prestazione lavorativa. Svolgere il potere di controllo come proiezione del potere direttivo del datore di lavoro finalizzato alla verifica dell'esatto adempimento della prestazione lavorativa.
10. Definire le modalità applicative alle lavoratrici o ai lavoratori agili degli istituti in materia di trattamento giuridico ed economico del personale e le forme di partecipazione delle OO.SS..
11. Definire gli elementi essenziali dell'accordo individuale tra amministrazione e lavoratrice o lavoratore agile o dell'adesione al programma dell'amministrazione al fine di regolare le modalità applicative e gli adempimenti a carico delle parti.
12. Verificare l'integrità del patrimonio dell'amministrazione e la protezione dei dati utilizzati;
13. Adeguare le misure in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro alla prestazione lavorativa svolta con le modalità dello *smart working*.

<https://www.youtube.com/watch?v=jbV5dGvJWyo>



<https://www.youtube.com/watch?v=nb9pqgHbPy4>



La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

G. Attuazione e monitoraggio della direttiva

Le amministrazioni sono tenute ad adottare tutte le iniziative necessarie all'attuazione della direttiva, anche avvalendosi della collaborazione dei CUG e degli OIV.

Per supportare operativamente le amministrazioni nell'attuazione della direttiva, i competenti uffici della Presidenza del Consiglio dei ministri provvedono a predisporre i seguenti strumenti:

- ✓ un'area web dedicata alla direttiva e accessibile dalle home page delle competenti strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri. L'area conterrà il materiale di riferimento (normativa, studi, ricerche e strumenti) sui temi affrontati dalla direttiva;
- ✓ strumenti di monitoraggio, format e moduli di adesione alle modalità di lavoro agile utilizzabili dalle pubbliche amministrazioni.

<http://www.amministrazioneagile.it/>

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

2. *PROPOSTE METODOLOGICHE*

A. **Indicazioni operative per l'attivazione del lavoro agile**

La presente sezione fornisce indicazioni operative di massima e non vincolanti. Resta ferma, infatti, l'autonomia delle amministrazioni a definire il percorso di attuazione più consono in relazione al proprio ordinamento.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

I 13 pilastri di partenza possono essere raggruppati in 4 *milestone* utili ad implementare il lavoro agile nelle nostre Amministrazioni.



La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

CHECK UP

Analisi delle condizioni di partenza dell'organizzazione, in termini di: **commitment** politico-amministrativo, modelli di *management* adottati, caratteristiche e bisogni del personale, esperienze di flessibilità e cultura organizzativa, dotazione tecnologica, organizzazione degli spazi.

S.W.O.T.

Analisi del grado di maturità. Individuazione: dei punti di forza e delle criticità organizzative, degli strumenti da attivare per sperimentare il lavoro agile (es. questionari, *focus group*, etc.), del sistema di relazioni più efficace per traguardare obiettivi di *smart working*, ...

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

PIANO DEL LAVORO AGILE

Individuazione delle priorità di intervento, degli obiettivi e delle modalità per realizzare la sperimentazione di lavoro agile.

Definizione dei criteri e delle modalità per l'individuazione dei lavoratori e lavoratrici agili.

Stesura e condivisione degli atti interni necessari all'avvio della sperimentazione:

- progetto/i, regolamento o *policy* interna per il lavoro agile.
- modello di accordo individuale per la/il lavoratrice/ore agile.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

CHANGE
MANAGEMENT

Sensibilizzazione e informazione sul modello organizzativo agile adottato.

Comunicazione interna in relazione alla sperimentazione e alle sue modalità attuative.

Supporto e formazione per le/i lavoratrici/ori e le/i dirigenti coinvolti nel lavoro agile anche, relativamente a queste/i ultimi, attraverso indicazioni operative per esercitare prerogative e controlli .

Sviluppo del piano di comunicazione per la diffusione di informazioni corrette sul lavoro agile all'interno dell'organizzazione.

Progettazione di incontri di sensibilizzazione e percorsi formativi per favorire il cambiamento nella cultura organizzativa dell'Ente.

La Direttiva (e le collegate Linee Guida)

MONITORAGGIO

Controllo dell'andamento e degli effetti della sperimentazione.

Valutazione dell'impatto del lavoro agile sul personale, sull'organizzazione e sui servizi erogati dall'amministrazione.

Individuazione degli indicatori qualitativi e quantitativi.

Valorizzazione delle evidenze emerse sui risultati e sull'impatto del lavoro agile nell'organizzazione.

Formazione IFEL
per i Comuni

I *tool* governativi



I tool governativi

The screenshot shows a web browser window with the URL www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx. The page header includes the logo of the Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali and a search bar. The main content area is titled "Smart working" and contains the following text:

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

La definizione di smart working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).

Ai lavoratori agile viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie. È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella circolare n. 4B/2017.

A partire dal 15 novembre 2017, le aziende sottoscrittrici di accordi individuali di smart working potranno procedere al loro invio attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Per accedervi, sarà necessario possedere SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale); per tutti i soggetti già in possesso delle credenziali di accesso al portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, si potrà utilizzare l'applicativo anche senza SPID.

Nell'invio dell'accordo individuale dovranno essere indicati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia di lavoro agile (tempo determinato o indeterminato) e della sua durata. Sarà, inoltre, possibile modificare i dati già inseriti a sistema o procedere all'annullamento dell'invio.

Le aziende che sottoscrivono un numero di accordi individuali elevato potranno effettuare la comunicazione in forma massiva.

In attesa dell'operatività della procedura telematica, si invitano gli operatori interessati a dotarsi in tempo utile

The browser's taskbar at the bottom shows various application icons and the system clock indicating 12:23 on 15/11/2017.

I tool governativi

Accedi al Portale Servizi Lavoro con una delle modalità seguenti

Con **SPID** puoi accedere ad alcuni servizi offerti dal portale. L'identità digitale dovrà esser stata rilasciata da uno dei gestori abilitati dall'AgID.



Maggiori informazioni su SPID
Non hai SPID?

Accedi ai servizi lavoro, a cui sei abilitato, tramite le tue credenziali del portale **Cliclavoro**. Consulta la guida per la creazione del profilo azienda e l'assegnazione delle deleghe.



Recupera la tua password
Non sei registrato? Iscriviti ora

I tool governativi



Il lavoro agile - o smart working - è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro (Legge 81/2017). Accedendo a questa applicazione, l'azienda sottoscrittrice di accordi individuali potrà procedere al loro invio telematico. Andranno indicati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia di lavoro agile (tempo determinato o indeterminato) e della sua durata. Successivamente sarà possibile modificare i dati già inseriti o procedere all'annullamento dell'invio. È prevista, inoltre, la possibilità di effettuare la comunicazione in forma massiva, qualora il numero di accordi da comunicare sia elevato. [Ulteriori informazioni](#)

ENTRA



<https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/Comunicazione-SmartWorking-RegoleDiCompilazione.pdf>

I tool governativi



Accedere ad una delle seguenti categorie:

Soggetto Abilitato:

Tecnico operante sia in veste di dipendente di enti pubblici o privati che di libero professionista, iscritto ai relativi ordini professionali.

Referente Aziendale:

Persona che si occupa di avviare e gestire le pratiche di tirocinio, di tenere i contatti con i soggetti promotori e di predisporre tutti gli aspetti organizzativi e di comunicazione che supportano la policy aziendale in tema di stage.



I tool governativi

Comunicazione Accordo di Smart Working (Articolo 23, comma 1 della L. n. 81/2017)	
Sezione 1 - Datore di lavoro	
Codice Fiscale*	<input type="text"/>
Ragione sociale*	<input type="text"/>
Sezione 2 - Lavoratore	
Codice Fiscale*	<input type="text"/>
Data Nascita*	<input type="text"/>
Cognome*	<input type="text"/>
Nome*	<input type="text"/>
Comune o Stato straniero di nascita*	<input type="text"/>
Sezione 3 - Rapporto di lavoro	
Data inizio*	<input type="text"/>
Tipologia*	<input type="text"/>
PAT*	<input type="text"/>
Voce di tariffa INAIL*	<input type="text"/>
Sezione 4 - Accordo di Smart Working	
Data sottoscrizione accordo*	<input type="text"/>
Tipologia*	<input type="text"/>
Durata (Mesi)(*)	<input type="text"/>
Periodo Validità Accordo	
Data inizio*	<input type="text"/>
Data fine(*) ¹	<input type="text"/>
Sezione 5 - Dati d'invio	
Tipologia comunicazione*	<input type="text"/>
Data invio*	<input type="text"/>
Codice comunicazione*	<input type="text"/>
Identificativo periodo*	<input type="text"/>
Sezione 5.1 - Soggetto Abilitato	

I tool governativi (ed anche di altri Paesi UE)

- **FR: Privacy Impact Assessment (PIA), Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), 2015.** <https://www.cnil.fr/fr/node/>

Allegato 2 4 Criteri per una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati accettabile

Il WP29 propone i seguenti criteri che i titolari del trattamento possono utilizzare per stabilire se sia richiesta una valutazione d'impatto sulla protezione dei dati o meno oppure se una metodologia per lo svolgimento di una tale valutazione sia sufficientemente completa per garantire il rispetto del regolamento generale sulla protezione dei dati:

- una descrizione sistematica del trattamento è fornita (articolo 35, paragrafo 7, lettera a):
 - la natura, l'ambito di applicazione, il contesto e le finalità del trattamento sono presi in considerazione (considerando 90);
 - vengono registrati i dati personali, i destinatari e il periodo di conservazione dei dati personali;
 - viene fornita una descrizione funzionale del trattamento;
 - sono individuate le risorse sulle quali si basano i dati personali (hardware, software, reti, persone, canali cartacei o di trasmissione cartacea);
 - si tiene conto del rispetto dei codici di condotta approvati (articolo 35, paragrafo 8);
- la necessità e la proporzionalità sono valutate (articolo 35, paragrafo 7, lettera b):
 - sono state determinate le misure previste per garantire il rispetto del regolamento (articolo 35, paragrafo 7, lettera d) e considerando 90):
 - misure che contribuiscono alla proporzionalità e alla necessità del trattamento sulla base di:
 - finalità determinate, esplicite e legittime (articolo 5, paragrafo 1, lettera b));
 - liceità del trattamento (articolo 6);
 - dati personali adeguati, pertinenti e limitati a quanto necessario (articolo 5, paragrafo 1, lettera c));
 - limitazione della conservazione (articolo 5, paragrafo 1, lettera e));
 - misure che contribuiscono ai diritti degli interessati:
 - informazioni fornite all'interessato (articoli 12, 13 e 14);
 - diritto di accesso e portabilità dei dati (articoli 15 e 20);
 - diritto di rettifica e alla cancellazione (articoli 16, 17 e 19);
 - diritto di opposizione e di limitazione di trattamento (articoli 18, 19 e 21);
 - rapporti con i responsabili del trattamento (articolo 28);
 - garanzie riguardanti trattamenti internazionali (capo V);
 - consultazione preventiva (articolo 36).
- i rischi per i diritti e le libertà degli interessati sono gestiti (articolo 35, paragrafo 7 lettera c):
 - l'origine, la natura, la particolarità e la gravità dei rischi (cfr. considerando 84) o, più in particolare, per ciascun rischio (accesso illegittimo, modifica indesiderata e scomparsa dei dati) vengono determinate dalla prospettiva degli interessati:
 - si considerano le fonti di rischio (considerando 90);
 - sono individuati gli impatti potenziali per i diritti e le libertà degli interessati in caso di eventi che includono l'accesso illegittimo, la modifica indesiderata e la scomparsa dei dati;
 - sono individuate minacce che potrebbero determinare un accesso illegittimo, una modifica indesiderata e la scomparsa dei dati;
 - sono stimate la probabilità e la gravità (considerando 90);
 - sono determinate le misure previste per gestire tali rischi (articolo 35, paragrafo 7, lettera d) e considerando 90);
- le parti interessate sono coinvolte:
 - si consulta il responsabile della protezione dei dati (articolo 35, paragrafo 2);
 - si raccolgono le opinioni degli interessati o dei loro rappresentanti, ove opportuno (articolo 35, paragrafo 9).



Formazione IFEL
per i Comuni

Best practice



Best practice



REGOLAMENTO

"LA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN MODALITÀ DI TELELAVORO/LAVORO AGILE"

<https://www.comune.bergamo.it/sites/default/files/Atti/comune-bergamo-regolamento-116.pdf>



Best practice

Ritenuto utile, anticipare alcune azioni necessarie al **processo di progressiva assimilazione del cambiamento culturale e organizzativo** all'interno dell'Ente, le parti concordano di dare da subito avvio al **telelavoro/lavoro agile quale strumento propedeutico al successivo sviluppo di modalità di lavoro *smart*** che consentano, a regime, di avvalersi delle diverse forme di lavoro agile (*co-working, e-working, smart-working, ecc.*)

Best practice

Nel presente contratto le espressioni indicano:

- a) “prestazione di telelavoro/lavoro agile”: la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente al Comune di Bergamo, presso il proprio domicilio o in un altro luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il **prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione**, che consentano il collegamento con l’amministrazione comunale nel rispetto delle norme in materia di sicurezza e trattamento dei dati personali come meglio di seguito dettagliato;
- b) “incarico di telelavoro/lavoro agile”: l’**accordo** concluso fra il lavoratore interessato e il dirigente responsabile del servizio di appartenenza del lavoratore stesso, con cui **si stabilisce la durata, il contenuto e quant’altro risulti necessario per svolgere una prestazione** di telelavoro/lavoro agile;
- c) “telelavoratore”: il dipendente del Comune di Bergamo che svolge una prestazione di telelavoro/lavoro agile;
- d) “**sede di lavoro**”: la sede dell’**ufficio** a cui il dipendente è assegnato;
- e) “domicilio del telelavoratore”: un locale adeguato allo svolgimento della prestazione di telelavoro/lavoro agile che sia nella disponibilità del telelavoratore;
- f) “**postazione** di telelavoro/lavoro agile”: il sistema tecnologico costituito da un insieme di hardware e di software, che consenta lo svolgimento di attività di telelavoro/lavoro agile, **compresa, ove richiesta dal lavoratore, l’attrezzatura di supporto (es: tavolo, sedia, ecc).**

Best practice

- **Progetto generale** e progetti **speciali** di telelavoro/lavoro agile;
- **Criteri di assegnazione ai progetti** di telelavoro/lavoro agile:
... ferma la volontarietà ... in caso di richieste superiori al numero delle posizioni l'Amministrazione utilizzerà i seguenti criteri di scelta e in tale ordine di priorità:
 - a. situazioni di disabilità psicofisiche del lavoratore, tali da rendere disagiata e/o inopportuna il raggiungimento del luogo di lavoro;
 - b. esigenze di cura del lavoratore
 - c. esigenze di cura di figli conviventi minori di anni dieci
 - d. esigenze di cura di parenti e affini conviventi (entro il 2° grado di parentela/affinità) o comunque di conviventi (risultanti da iscrizione anagrafica o da iscrizione nel Registro delle Unioni Civili istituito dal Comune di Bergamo)
 - e. esigenze collegate alla frequenza di corsi di studio o di percorsi di apprendimento;**
 - f. maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, con riferimento al numero di chilometri di distanza dall'abitazione del lavoratore.

Best practice

- Copertura assicurativa

L'Amministrazione garantisce ai telelavoratori la copertura assicurativa INAIL. L'Amministrazione stipula inoltre apposita assicurazione per eventuali:

- **danni alla postazione** di telelavoro/lavoro agile in dotazione al lavoratore, con esclusione di quelli derivanti da dolo o colpa grave;
- **danni a cose o persone, compresi i familiari del lavoratore, derivanti dall'uso della postazione** di telelavoro/lavoro agile, con esclusione di quelli derivanti da dolo o colpa grave.


-Retribuzione, rimborsi spese e salario accessorio

Il trattamento retributivo, tabellare e accessorio, spettante ai telelavoratori non subisce alcuna modifica ... **Nel caso di telelavoro/lavoro agile a domicilio**, a titolo di rimborso spese, verrà erogata una **somma forfettaria pari ad € 4,00** per ogni giorno in cui sia resa la prestazione nella forma del telelavoro/lavoro agile, a titolo di partecipazione agli oneri connessi al consumo energetico, oltre al costo per l'eventuale attivazione della linea ADSL o della fibra, per il primo anno (o periodo inferiore di durata) di sperimentazione del progetto di telelavoro ... **Le interruzioni nel circuito telematico, dovute a guasti o cause accidentali**, e comunque non imputabili ai telelavoratori, saranno considerate a carico dell'Amministrazione e quindi **non produrranno alcun effetto sulla retribuzione o sul calcolo della produttività**.

Best practice

Verifica dell'adempimento della prestazione

Per tutto quanto non indicato nel presente regolamento valgono le stesse regole regolamentari, contrattuali e di legge in essere per tutti i lavoratori dell'ente.

	Al Comune di Bergamo Ufficio destinatario	
---	---	--

Presentazione del progetto di smart working

presenze e prestazioni

Modalità di verifica della presenza in servizio

Criteria e modalità di verifica qualitativa e quantitativa dell'attività svolta in telelavoro/lavoro agile

- utilizzo schede di programmazione settimanale/mensile e di report settimanale/mensile
- consegna delle prestazioni richieste entro i tempi concordati con il responsabile del servizio/dirigente
- verifica attraverso l'implementazione dei dati nelle procedure
- altro (specificare)

Best practice



VeLA
Smart working per la PA

Cerca nel sito

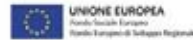
Home

Progetto

Kit di riuso

Partner

Notizie



Esplora il kit di riuso

Best practice

<https://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2018/maggio/regione-il-lavoro-diventa-agile-autonomia-meno-vincoli-su-orari-e-presenze-focus-su-obiettivi>

Chi sono gli *smart worker* e come funziona il progetto

Nella scelta dei futuri *smart worker* si è data la precedenza a quei collaboratori che, per motivi inerenti al loro incarico, passano molto tempo fuori ufficio, come, ad esempio, chi esegue ispezioni e controlli nelle aziende o sul territorio, ma la validità del modello verrà testata anche su chi svolge attività amministrativa. **Equipaggiati** con zainetto, pc portatile e *smartphone* aziendale per essere sempre *on line*, prima di prendere servizio nel nuovo ruolo i lavoratori 'agili' dovranno sottoscrivere un accordo individuale con indicate le specificità concordate in base ai compiti da svolgere (come ad esempio eventuali necessità di presenza in sede).

Nelle giornate di *Smart working* i collaboratori saranno esentati dalla timbratura del cartellino e dovranno svolgere l'attività lavorativa nella fascia oraria 7,30-19,30, oltre a segnalare la presenza in servizio tramite un'applicazione ad hoc. Negli accordi individuali saranno indicati anche i luoghi 'prevalenti' dove potranno appoggiarsi per svolgere la propria attività, quando non sono in sede; preferibilmente spazi attrezzati messi a disposizione da altre pubbliche amministrazioni da individuare caso per caso in base ad accordi oppure, in certe situazioni, anche da casa propria. Nelle giornate di lavoro in sede saranno invece ospitati in spazi comuni, di **co-working**, appositamente attrezzati. Agli *smart worker* è **garantito il diritto alla disconnessione** fuori dall'orario di lavoro, nelle giornate di sabato, domenica e festivi, mentre nelle giornate lavorative fuori sede non potranno usufruire di permessi ad ore e di straordinari.

Best practice

Caratteristiche



Telelavoro domiciliare

L'attività lavorativa è svolta per alcune giornate settimanali presso **l'abituale domicilio/residenza del/della dipendente**

Le postazioni sono assegnate con **graduatoria** a cadenza biennale

Sono previste:

- ✓ **Giornate di rientro in sede**
- ✓ Fasce di presenza obbligatoria
- ✓ **Flessibilità oraria** giornaliera tra le 7.30 e le 21.00
- ✓ Formazione obbligatoria

Telelavoro da telecentro

L'attività lavorativa è svolta per alcune giornate settimanali presso **sedi di lavoro dislocate sul territorio provinciale di proprietà della Provincia o messe a disposizione da altri Enti o Società.**

Le postazioni sono condivise con colleghi/e di altre strutture provinciali. **l'abituale domicilio/residenza del/della dipendente**

Le postazioni sono previste con **graduatoria** a cadenza biennale

Sono previste:

- **Giornate di rientro in sede**
- Fasce di presenza obbligatoria
- **Flessibilità oraria** giornaliera tra le 7.30 e le 21.00
- Formazione obbligatoria

Best practice

Caratteristiche



Telelavoro mobile

- ✓ E' la modalità *di lavoro per rispondere ad esigenze di flessibilità organizzativa e personale dei dirigenti e direttori senza essere vincolato da una definizione rigida dei tempi, dei luoghi e dei modi di prestazione dell'attività*
- ✓ **36 ore mensili**
- ✓ **Formazione obbligatoria** in materia di sicurezza
- ✓ **Flessibilità spaziale** sulla base di precise policy aziendali
- ✓ **Concesso a cadenza quadrimestrale**



Lavoro agile

- ✓ E' la modalità *di lavoro simile al telelavoro mobile per figure professionali con attività non routinarie ed esigenze di flessibilità organizzativa (categoria D base ed evoluto)*
- ✓ *già in possesso di pc portatile dell'Amministrazione*
- ✓ **21 ore mensili**
- ✓ **Orario di lavoro invariato**
- ✓ **Concesso eventuale straordinario**
- ✓ **Formazione obbligatoria** in materia di sicurezza
- ✓ **Flessibilità spaziale** sulla base di precise policy aziendali
- ✓ **Concesso a cadenza quadrimestrale**

Best practice



Best practice

IMPATTO DEL LAVORO AGILE SUI LAVORATORI

SCHEDA DI DESCRIZIONE DEL KPI

A chi si rivolge?

- Manager
- Direttori delle risorse umane
- Responsabili dei processi di innovazione organizzativa
- Il KPI ((**indicatore chiave di prestazione**)) costituisce una parte importante delle informazioni richieste per determinare e spiegare come una organizzazione progredisce verso gli obiettivi definiti al momento dell'avvio della sperimentazione del lavoro agile

Quali informazioni richiede?

- **RACCOGLIE INFORMAZIONI QUANTITATIVE SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE VOLTE AD INTRODURRE IL LAVORO AGILE NELLE ORGANIZZAZIONI SU:**
- Benessere individuale
- benessere aziendale/organizzativo
- benessere diffuso
- benessere ambientale

Perchè utilizzarlo?

- Il KPI è uno strumento che consente di osservare e misurare, i risultati raggiunti da un progetto/azione/intervento di lavoro agile in una organizzazione.

Come dove e quando?

- Il KPI è un file excel composto da tre passaggi logici e temporali ben precisi in corrispondenza di tre momenti centrali del progetto di innovazione organizzativa: la fase di avvio del lavoro agile (molte informazioni confluiscono dalla scheda del Check-up aziendale), la fase in itinere di monitoraggio e la fase finale di monitoraggio e valutazione. Ogni PA (esperta o no) è invitata ad utilizzare tale strumento, di cui si riporta un esempio.

Prodotto finale

- I dati raccolti sono elaborati dal facilitatore e contenuti in un mini-report per ogni PA interessata
- I mini-report saranno a loro volta rielaborati e inseriti nel sistema di monitoraggio del Progetto Lavoro Agile per la PA al fine di avere una visione complessiva dell'impatto del progetto promosso dal DPO.

Best practice



CITADEL

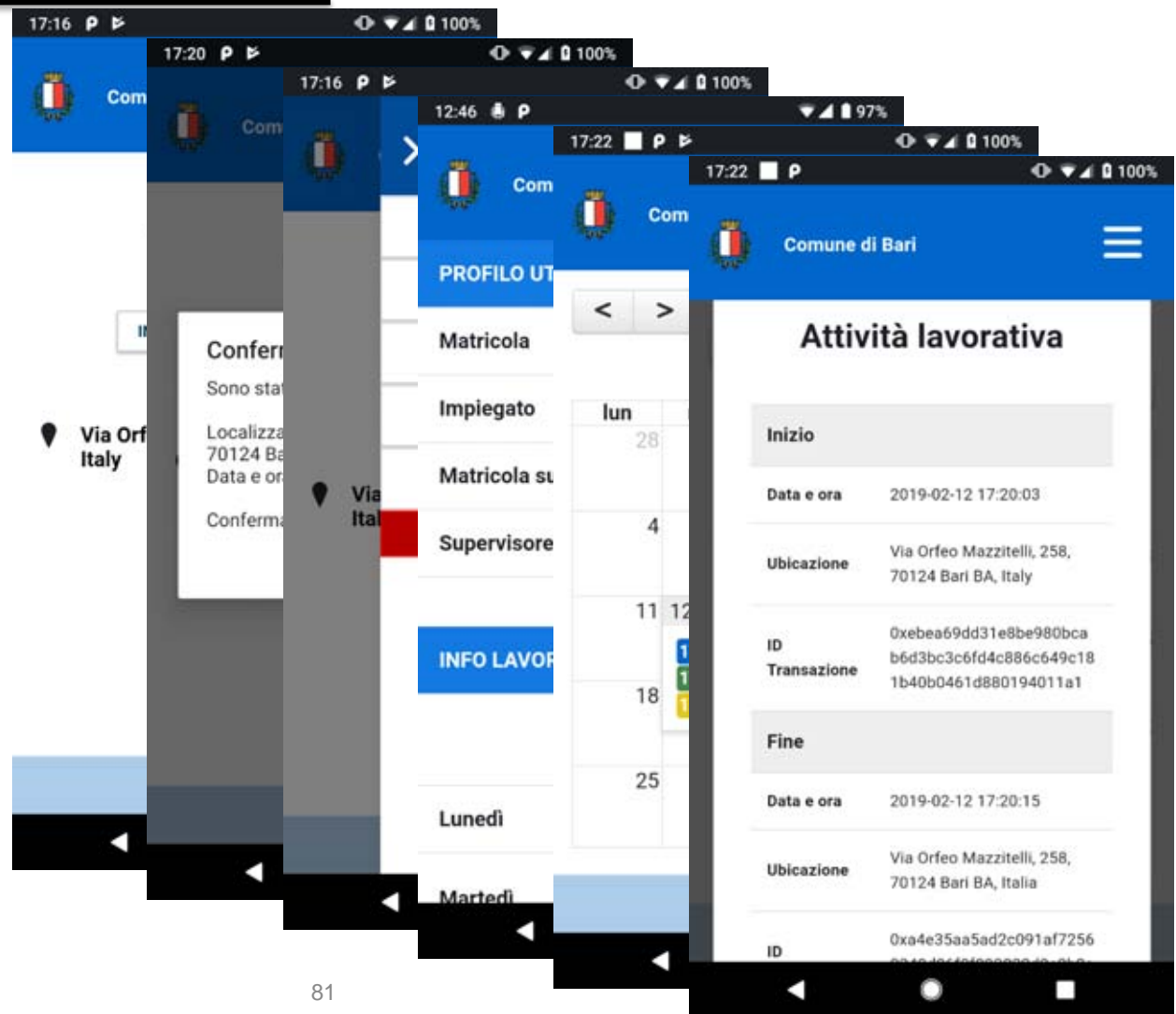
Empowering **Citizens** to **Transform**
European **Public Administrations**

Bari Municipal administration: Smart Working

Best practice

■ App functionalities:

- *Work [Break] Start / Stop*
- *Explicit authorization* to send the activity data
- *Help menu*
- *Worker's Lavoro Agile profile* info
- *Activities History*



Best practice

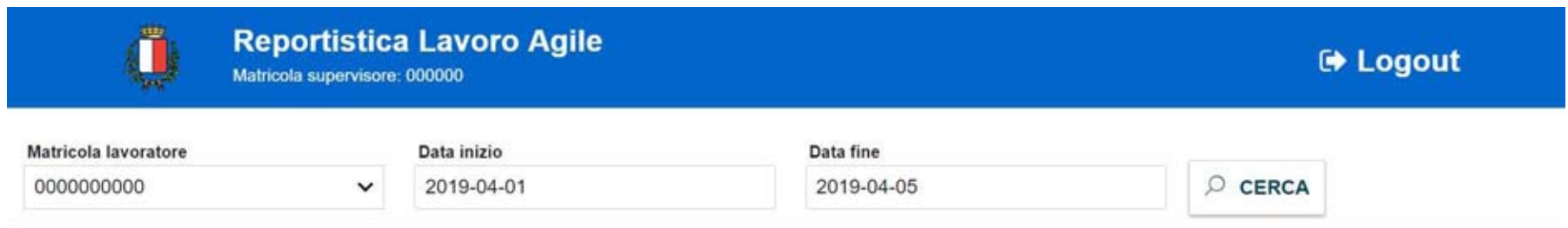
- App functionalities:

- *Supervisor Login*

- *Search form*



The screenshot shows the 'Reportistica Lavoro Agile' login page for the Comune di Bari. It features a blue header with the Italian flag and the text 'Reportistica Lavoro Agile' and 'Comune di Bari'. The main content area is a light gray box titled 'Dati di accesso supervisore' containing two input fields: 'Matricola' and 'Password'. A teal 'LOGIN' button is positioned below the fields. A link 'Registrati' is provided for users who are not yet registered. The footer is a light blue bar containing the CITADEL logo, a small text block about the application's development, the European Union flag with text about funding from the Horizon 77 program, the FINCONS GROUP logo, and a 'Privacy Policy' link.



The screenshot shows the search form on the 'Reportistica Lavoro Agile' page. The blue header includes the Italian flag, the text 'Reportistica Lavoro Agile', the supervisor's matricola '000000', and a 'Logout' button. The search form consists of three input fields: 'Matricola lavoratore' (with a dropdown arrow and the value '0000000000'), 'Data inizio' (with the value '2019-04-01'), and 'Data fine' (with the value '2019-04-05'). A 'CERCA' button with a magnifying glass icon is located to the right of the date fields.

Best practice



CITADEL

App functionalities:

➤ *Activities report*

➤ *PDF report*

 **Reportistica Lavoro Agile**
Matricola supervisore: 000000

Matricola lavoratore: Data inizio: Data fine:

[DOWNLOAD REPORT PDF](#)

Lista timbrature				
Data	Ora entrata	Ora uscita	Tot. Ore [h]	Tot.
01/04/2019	12:09	17:23	05:14	N/A
02/04/2019	08:00	18:35	08:07	02:28
03/04/2019	09:32	17:26	06:14	01:40
04/04/2019	16:08	17:33	00:08	01:17
05/04/2019	09:32	N/A	N/A	N/A

Report Lavoro Agile  Comune di Bari
Ripartizione Personale

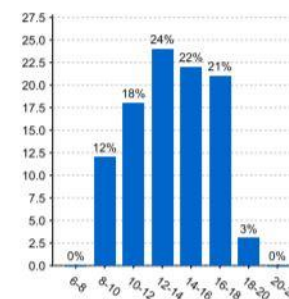
Mike Glenn Dal 2019-04-01
Matricola 0000000000 Al 2019-04-05

Timbrature

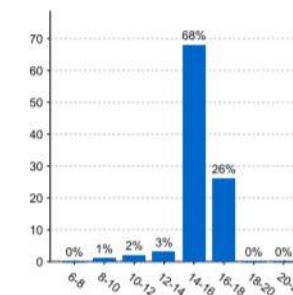
Data	Ora Entrata	Ora Uscita	Tot. Ore	Tot. Pause	Lavoro Agile
01/04/2019	12:09	17:23	05:14	N/A	✓
02/04/2019	08:00	18:35	08:07	02:28	✓
03/04/2019	09:32	17:26	06:14	01:40	✓
04/04/2019	16:08	17:33	00:08	01:17	✓
05/04/2019	09:32	N/A	N/A	N/A	✓

Atti

Statistiche e Grafici



Distribuzione % ore in Lavoro Agile per fascia oraria

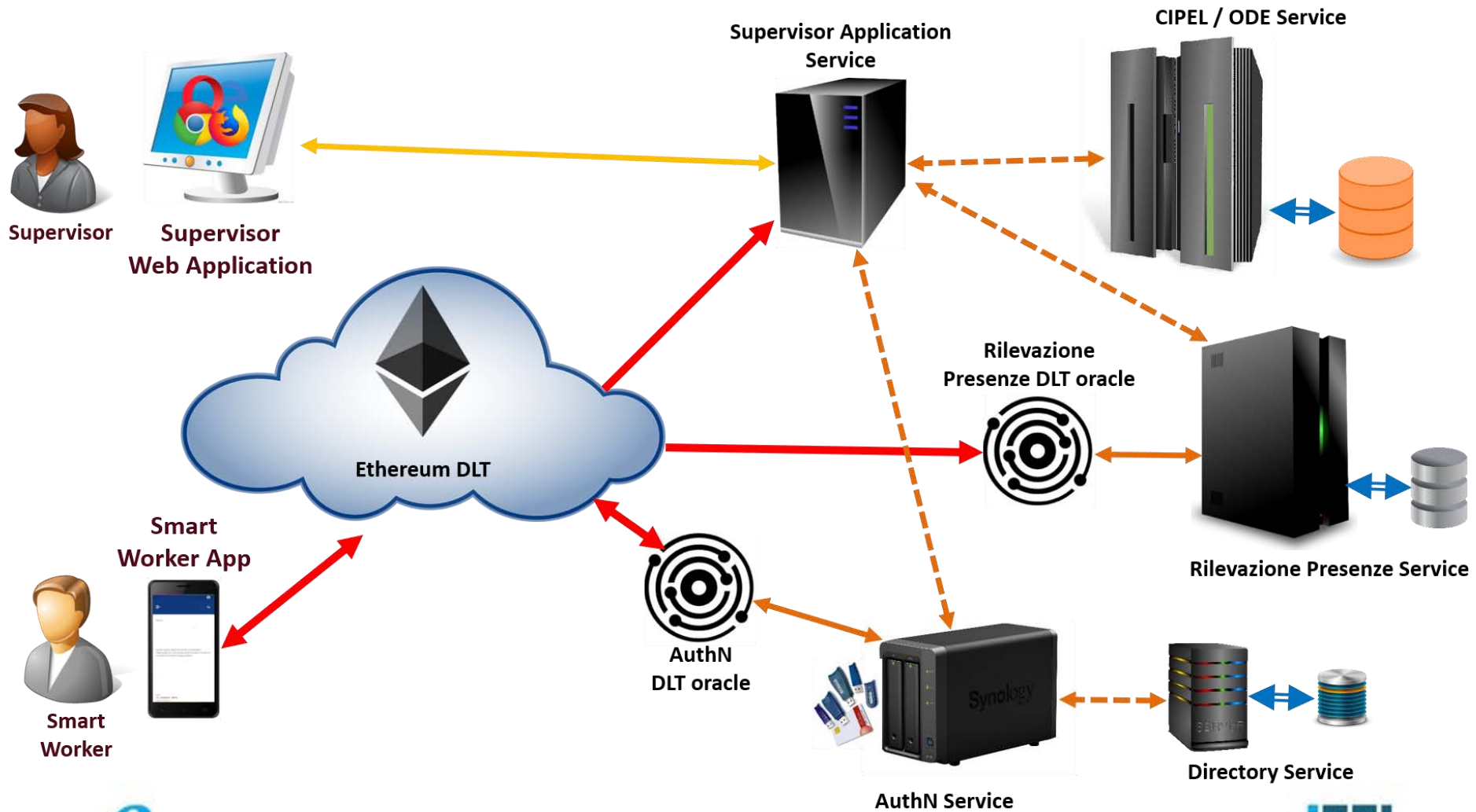


Distribuzione % ore in pausa per fascia oraria

Friday 05 April 2019

Page 1 of 2

Best practice



Best practice



Incidente ferroviario
Andria-Corato anno 2016

GUADAGNO

22 giorni di vita

€ 660, 00 di reddito

Comune X – Bari € 1,50 h 1.30

al giorno € 3,00 h 3.00

a settimana € 15,00 h 15.00

al mese € 60,00 h 60.00

all'anno € 660,00 h 660.00

Emissioni CO2

(139 g/km) 83,2 Km/gg

- t 2,06 annue di CO2

Formazione IFEL *per i Comuni*

Conclusioni



Conclusioni

Nella PA gli **effetti positivi** in termini di **conciliazione tra lavoro e vita privata, miglioramento del clima organizzativo e valorizzazione dei talenti**, potrebbero far riscoprire giacimenti di entusiasmo ed energia sopiti da decenni di gestione *manageriale* burocratica e poco incentivante, contribuendo a dare alle tante persone valide e volenterose che operano nella PA l'occasione di ritrovare il senso di orgoglio e responsabilità legato all'essere al servizio della collettività.

Un **migrazione**, quindi, da una burocrazia ottocentesca, adempimentale, e analogica di matrice weberiana, **verso una burocrazia professionale**, moderna, che legge la **P.A.** come una **grande azienda di *know-how*** che trova anche nell'*ICT* le soluzioni per un modello ispirato alla *lean organization*. **Organizzazione snella, agile, intelligente**, come deve essere il modo di agire il lavoro al giorno d'oggi.

Conclusioni

Un uomo candido, un artigiano della politica, un profeta contemporaneo ha detto:

“Siamo chiamati a diffondere l’inedito.

L’inedito può accadere”.

(Cit. Gu Minervini).

Non opponiamo resistenza al cambiamento,
ma impariamo a vedere una opportunità nella novità di cui
esso è portatore.

Formazione IFEL
per i Comuni

Confronto



Confronto

Apriamo lo spazio ai quesiti.

Formazione IFEL *per i Comuni*



Grazie per l'attenzione

Francesco Pellecchia

pellecchiaf@gmail.com

<http://www.linkedin.com/in/pellecchiaf>

I materiali didattici saranno disponibili su
www.fondazioneifel.it/formazione



Twitter



Facebook



YouTube

