

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

L'avvio dello *smart working*
nell'amministrazione provinciale
Audit ai sensi dell'articolo 24, comma 1, lettera e)
della legge provinciale n. 10/1992

AUDITOR

Elena Eccher

Wolfgang Bauer

**PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

agosto 2020

INDICE

I. Motivazione e finalità dell'audit.....	4
II. Approccio metodologico e ambito dell'audit.....	4
III. Quadro normativo e regolatorio dello <i>smart working</i>	5
IV. Analisi e valutazione dell'esperienza <i>smart working</i>	6
V. Conclusioni e considerazioni	10

I. Motivazione e finalità dell'audit

In base all'articolo 24, comma 1, lettera e) della legge provinciale n. 10/1992, l'Organismo di valutazione redige una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia e degli enti dipendenti. Tenuto conto delle risorse a disposizione, ogni anno vengono analizzati temi o aspetti specifici, scelti in virtù della loro rilevanza o trasversalità.

L'emergenza generata dall'epidemia da Covid-19 ha imposto il lavoro agile (o *smart working*) quale modalità ordinaria di esecuzione della prestazione di lavoro in tutta la Pubblica Amministrazione e, quindi, anche nella Provincia autonoma di Bolzano. Ciò ha comportato per gli enti la necessità di rimodulare radicalmente le proprie modalità di azione sia sul fronte esterno, al fine di garantire la continuità dei servizi erogati ma anche l'approntamento di iniziative per rispondere alle nuove esigenze, sia sul fronte interno, dovendo essi stessi contribuire a garantire il prioritario distanziamento sociale mediante la massima riduzione del personale in servizio.

In considerazione dell'impatto avuto dall'introduzione dello *smart working* sull'organizzazione del lavoro dell'intera amministrazione provinciale, l'Organismo di valutazione ha inserito nel programma di lavoro di quest'anno l'esecuzione di un audit avente per oggetto la valutazione dell'esperienza fatta alla luce dei principi di buona amministrazione.

II. Approccio metodologico e ambito dell'audit

Coerentemente con la prescrizione di legge, si è scelto un approccio integrativo: pertanto la presente valutazione è in primo luogo un'analisi organizzativa e di sistema,¹ ma contiene anche elementi di una verifica di legittimità e regolarità.

L'ambito dell'audit consiste in un'analisi delle misure organizzative adottate sulla base della nuova disciplina in materia, oltreché in un approfondimento delle principali tematiche legate allo *smart working* come *performance*, innovazione tecnologica e sicurezza sul lavoro. Infine, nell'ottica del *change management*,² si procede all'esame dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro e dei loro riflessi sulla cultura organizzativa, con l'obiettivo di formulare proposte per un'ottimizzazione dello strumento.

Basandosi sulla recente normativa emanata in materia, nonché sull'altrettanto recente letteratura specialistica, si è elaborato un elenco di quesiti rivolti alla Direzione generale, che ha governato nei mesi passati il processo di introduzione dello *smart working*. La Direzione generale si è poi preoccupata di raccogliere gli elementi di risposta dalle strutture provinciali che hanno svolto compiti specifici in relazione al progetto, ovvero la Ripartizione Personale, l'Agenzia per la contrattazione collettiva, l'Ufficio Organizzazione, la Ripartizione Informatica e l'Ufficio Formazione del personale.

Per alcuni punti è stato necessario chiarire telefonicamente aspetti specifici, mentre per altri si è fatto riferimento alla documentazione reperita sul sito della Provincia.

È importante considerare che, trattandosi di un progetto in piena evoluzione sia sotto il profilo normativo sia organizzativo, la valutazione fa necessariamente riferimento ai primi mesi di attuazione

¹ Cfr. Petra Haferkorn, *Systemische Prüfungen*, Carl-Auer Verlag, 2010.

² Il termine, che significa gestione del cambiamento, indica l'insieme degli strumenti e delle metodologie che devono essere usati ai fini di una corretta implementazione del processo di trasformazione.

e non consente di trarre conclusioni definitive, bensì principalmente degli spunti di miglioramento.

Sarà, quindi, sicuramente necessario, in un successivo audit, tornare sulla tematica dello *smart working*, analizzando e valutando la disciplina in fase di elaborazione nonché l'impatto organizzativo, sociale e culturale che questo istituto potrà avere a medio termine nell'amministrazione provinciale.

III. Quadro normativo e regolatorio dello *smart working*

La prima comparsa del concetto di lavoro agile nell'ordinamento italiano si trova nell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (cd. legge Madia), in base al quale le amministrazioni pubbliche, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano 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.

La vera e propria definizione di lavoro agile è stata però data solo dalla legge 22 maggio 2017 n. 81, che, all'articolo 18, l'ha qualificato quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, sia nell'ambito del lavoro pubblico che del lavoro privato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il comma 3 dell'art. 14 della legge Madia demandava ad una specifica direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri la definizione di indirizzi e di linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro e finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

La direttiva in parola è la n. 3 del 1° giugno 2017 "Linee guida di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", con la quale sono stati indicati elementi che attengono gli aspetti organizzativi, la gestione del rapporto di lavoro, le proposte metodologiche, le regole sulla protezione dei dati a cui la pubblica amministrazione si deve attenere, affinché possa programmare le forme di lavoro agile.

La definizione di lavoro agile, 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).

L'accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente deve contenere: la durata del progetto di lavoro agile, la disciplina relativa agli orari e ai luoghi o sedi presso le quali il lavoro agile può essere eseguito all'esterno della sede di lavoro, il tipo di potere di controllo disciplinare che il datore di lavoro può effettuare nei confronti dei propri dipendenti, i tempi di riposo del lavoratore, le misure organizzative necessarie per assicurare la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori del tempo lavorativo, l'eventuale diritto all'apprendimento.

Il datore di lavoro deve garantire la salute e la sicurezza sul lavoro e a tal fine consegna al dipendente e ai responsabili dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta, nella quale sono individuati i rischi connessi alla specifica modalità di esecuzione del lavoro, nonché le misure di prevenzione alle quali il dipendente si deve attenere.

In seguito alla situazione di emergenza epidemiologica venutasi a creare a inizio 2020, il decreto-

legge 17 marzo 2020, n. 18 ha stabilito, all'articolo 87, che il lavoro agile divenisse la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni fino alla cessazione dello stato di emergenza. La suddetta disposizione ammetteva conseguentemente deroghe rispetto alle previsioni contenute nella legge n. 81/2017, e, in particolare, che nella fase di emergenza si potesse prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi. La prestazione lavorativa in lavoro agile poteva inoltre essere svolta con strumentazioni informatiche del dipendente, qualora queste non venissero fornite dall'amministrazione.

La circolare n. 2 del 1° aprile 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione ha poi stabilito che nella fase di emergenza, al fine di garantire la massima applicazione dello *smart working*, le PA prevedessero modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura, escludendo appesantimenti amministrativi e favorendo la celerità dell'autorizzazione.

Per quanto attiene all'amministrazione provinciale, la regolamentazione del lavoro agile è stata dettata da apposite circolari del Direttore generale. In dettaglio, la circolare n. 3 del 6 marzo 2020, nel richiamare l'iniziale disciplina statale, mette in luce che lo *smart working* si applica, per la durata dello stato di emergenza, anche alle strutture organizzative della Provincia autonoma di Bolzano. La circolare descrive poi le modalità di attivazione dello strumento, prevedendo, in particolare, che il diretto superiore e il singolo dipendente concordino un progetto individuale relativo all'espletamento delle prestazioni lavorative, e individua le categorie cui deve essere data precedenza nella fruizione di questa modalità lavorativa.

La successiva circolare n. 4 dell'11 marzo 2020 ha esplicitato l'invito a porre il maggior numero possibile di dipendenti in modalità *smart working*, al fine di garantire, da un lato, l'incolumità e la migliore conciliazione tra lavoro e famiglia e, dall'altro, la regolare continuità dei servizi erogati dall'amministrazione. La circolare dà anche notizia di un sito appositamente creato quale pagina informativa, in cui i dipendenti possono reperire informazioni utili – tra cui l'informativa obbligatoria in materia di salute e sicurezza ai sensi dell'art. 22, comma 1, della legge n. 81/2017 -, istruzioni pratiche, link a corsi e servizi online. Allo scopo di assicurare l'espletamento dei compiti dirigenziali come previsti dalla legge provinciale n. 10/1992, la circolare richiede a tutti i direttori e le direttrici d'ufficio la redazione di un piano di continuità operativa, volto ad individuare i servizi essenziali minimi, nonché le risorse necessarie al regolare funzionamento dell'attività amministrativa.

Le circolari emanate nei mesi successivi hanno confermato i contenuti delle due citate, finché la n. 16 del 26 giugno 2020, facendo leva sull'avvio della fase 3 dell'emergenza dato dal decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (cd. "Decreto rilancio") e, a livello locale, dalla legge provinciale 8 maggio 2020, n. 4,³ ha chiesto alla dirigenza di rivedere i permessi concessi per lo *smart working*, nel senso di favorire il passaggio ad un'attività lavorativa articolata in un mix di presenza fisica e lavoro agile.

IV. Analisi e valutazione dell'esperienza *smart working*

Con riferimento al citato questionario, sottoposto alla Direzione generale, si riporta di seguito una sintesi delle risposte fornite.

Già prima di introdurre, nello scorso mese di marzo, lo *smart working* quale "modalità ordinaria di lavoro", il Settore Controlling era stato incaricato di effettuare il monitoraggio dell'introduzione - in via sperimentale - dello *smart working*, misurando e valutando l'impatto attraverso l'utilizzo di specifici Key Performance Indicators (KPI), con riguardo all'amministrazione, al personale e alla collettività. A tal

³ In materia di "Misure di contenimento della diffusione del virus SARS-COV-2 nella fase di ripresa delle attività".

fine, il Controlling si avvale anche delle esperienze del progetto VeLa (Veloce, Leggero, Agile - smart working per la PA, progetto cofinanziato dall'Unione Europea) che, in linea con un percorso di innovazione organizzativa, mira alla condivisione delle conoscenze e delle pratiche. Tra le altre iniziative, avviate prima dell'emergenza attuale, vanno menzionate l'indagine online e anonima del Controlling, svolta nell'autunno 2019, per conoscere l'opinione di collaboratori e collaboratrici sullo *smart working* (Report Controlling n. 3/2020), la verifica dei presupposti giuridici (legge provinciale n. 6/2015, contratto collettivo intercompartimentale del 12 febbraio 2008, delibera della Giunta provinciale n.352/2019 contenente direttive per la delegazione pubblica) e la contrattazione collettiva intercompartimentale (in corso) volta alla stipula di un accordo quadro sullo *smart working*.⁴

L'introduzione diffusa dello *smart working* a inizio marzo è stata accompagnata da un gruppo di lavoro intersettoriale,⁵ attivato ex novo, e dalla Ripartizione Informatica attraverso lo "Smart Working Centre" con funzione di centrale operativa. Inoltre, tutte le informazioni, modelli, documenti, istruzioni pratiche ecc. sono stati resi disponibili sulla "Pagina informativa Smart Working". Apposite applicazioni MS-Teams hanno consentito da subito la collaborazione e la condivisione in tempo reale della documentazione di lavoro.

Secondo le informazioni fornite dalla Direzione generale, a fine maggio le persone in *smart working* nell'Amministrazione provinciale e scolastica erano 5.077, di cui 2.749 con MS Office, 2.198 con collegamento RDP (remoto) e 130 persone in telelavoro ordinario. Questo dato corrisponde al 93% delle 5.441 postazioni di lavoro individuali. Il numero complessivo delle giornate lavorative in *smart working* ha poi avuto un calo a seguito delle recenti circolari del Direttore generale, adottate in coerenza con le riaperture economiche nella cosiddetta fase 3; dati precisi sono in fase di rilevamento. Lo strumento dello *smart working* resta a disposizione, in un mix con le attività in presenza, per essere portato a regime sulla base delle trattative con le parti sindacali in sede di contrattazione di intercomparto.

La Direzione generale non dispone di dati sulle richieste di *smart working* valutate negativamente (e delle relative motivazioni addotte).

In riferimento alla Circolare del Direttore generale n. 3/2020, il "progetto individuale" per l'espletamento delle prestazioni in modalità *smart working*, concordato tra diretto superiore e collaboratore/collaboratrice, specifica in un dettaglio maggiore o integra o eventualmente modifica l'accordo sugli obiettivi individuali previsto dal contratto collettivo; allo stesso modo, la verifica dei relativi report periodici, presentati da collaboratori e collaboratrici, farà parte dei colloqui di valutazione.

Anche se l'introduzione e il possibile futuro consolidamento dello *smart working* nell'Amministrazione provinciale costituisce di per sé un obiettivo/progetto che dovrà essere misurato e valutato come tale, per questa importante innovazione organizzativa pare non siano stati definiti, ex ante e in modo sistematico, gli obiettivi, le attività/ambiti di intervento interessati, le tecnologie utilizzate, i sistemi di supporto e sicurezza, i tempi e le modalità di realizzazione, i criteri di verifica e di aggiornamento. Si presume che ciò sia dovuto alla situazione di emergenza, che ha imposto un'implementazione immediata e molto flessibile dello *smart working* quale modalità ordinaria di lavoro.

Secondo la Direzione generale, al fine di rilevare i costi e i benefici, diretti e indiretti, del progetto *smart working*, si intende ricorrere a due survey di valutazione (dopo tre e dopo sei mesi) per sondare l'opinione dei dipendenti e alimentare un file di calcolo (cd. *layout* dinamico) che, a sua volta, mira a

⁴ Merita menzione, tra le iniziative prese nel passato, anche la conferenza dei e delle dirigenti sul tema "Nuove flessibilità: il lavoro agile", organizzata nel 2018 dalla Direzione generale e dall'Ufficio Sviluppo del personale e dedicata alle sfide e opportunità di questa nuova modalità di lavoro.

⁵ Del gruppo di lavoro facevano parte funzionari della Direzione generale, della Ripartizione Personale, della Ripartizione Informatica, dell'Ufficio Organizzazione e dell'Agenzia provinciale per le relazioni sindacali.

valutare il grado di digitalizzazione e di soddisfazione del personale (p. es. work-life-balance) nonché gli effetti sulla collettività (p. es. riduzione delle emissioni di CO₂), sempre anche in un'ottica di individuazione di possibili miglioramenti rispetto all'attuale emergenza.

Con l'introduzione dello *smart working* la Provincia ha operato una forte spinta in termini di digitalizzazione. Al riguardo, la Direzione generale sottolinea innanzitutto l'adozione del principio *Bring Your Own Device* (BYOD). Il numero di portatili messi a disposizione e, quindi, potenzialmente utilizzabili anche presso il proprio domicilio ammonta a circa 1.300 (compresa l'amministrazione scolastica).

La Direzione generale fornisce un quadro dettagliato dei percorsi formativi di accompagnamento di collaboratori/collaboratrici e dirigenti, attuati in concomitanza con l'introduzione dello *smart working*. Si tratta, in particolare, di videolezioni, webinar e corsi on-line, coaching per dirigenti, per consentire di familiarizzare con questo nuovo modo di lavorare, per fornire sostegno e assistenza nell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici e applicativi e per affrontare il tema della leadership a distanza.

L'Amministrazione provinciale non dispone di un censimento delle conoscenze digitali dei collaboratori/collaboratrici ("diagnostica digitale per rilevare il digital DNA"), prima e a seguito della piena operatività dello *smart working*. Tuttavia, l'Ufficio Sviluppo del personale rileva periodicamente il fabbisogno formativo anche per quanto riguarda le competenze informatiche ovvero digitali. Inoltre, il citato *layout* dinamico al quale sta lavorando il Servizio Controlling è volto a una valutazione del grado di digitalizzazione raggiunto dal personale con l'introduzione dello *smart working*, soprattutto in relazione al miglioramento delle competenze digitali. Non risulta sia prevista, per ora, una valutazione delle competenze relazionali/gestionali/manageriali di chi lavora, o lavorerà in futuro, in *smart working* al fine di predisporre una corrispondente mappatura delle competenze, da utilizzare anche in sede di gestione del piano di fabbisogno del personale.

L'importanza fondamentale della formazione nel processo di trasformazione digitale e nella diffusione delle capacità di lavorare in modo agile, ribadita nella citata direttiva n. 3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, è riconosciuta anche nelle strategie di formazione perseguite, a medio e lungo termine, dall'Amministrazione provinciale, che mirano ad un rafforzamento delle competenze non solo digitali, ma anche personali e sociali e, al contempo, a una gestione delle conoscenze efficiente e di lungo periodo.

La Direzione generale, in risposta al quesito se intende predisporre apposita disciplina dello *smart working* sul piano normativo (che vada oltre il generico riferimento contenuto nell'art. 4, comma 6, lettera b) della legge provinciale n. 6/2015), comunica di non ravvisare la necessità di una propria legge provinciale, in quanto intende adeguarsi ai principi delle leggi, direttive e circolari statali, ampiamente illustrati al precedente paragrafo III. Sempre secondo le informazioni fornite dalla Direzione generale, la Provincia ha comunque avviato trattative, finalizzate ad un accordo quadro sul tema dello *smart working* e, quindi, a linee guida proprie ed autonome, pur nel rispetto dei principi cardine indicati a livello statale.

L'introduzione dello *smart working*, oltre a essere un "test di resilienza" per l'organizzazione e per le singole persone, può costituire una preziosa opportunità di innovazione organizzativa, di razionalizzazione e di semplificazione delle procedure. Infatti, la Direzione generale considera l'adozione diffusa di modalità di lavoro agile "un tassello fondamentale per costruire una amministrazione più moderna, semplice, efficace e orientata al risultato (Circolare del Direttore generale n. 3/2020).

Al riguardo la Direzione generale, esprimendo una prima valutazione in un'ottica di performance individuale e organizzativa, considera quali fattori positivi l'accelerazione nell'introduzione a regime

dello *smart working*, la sensibilizzazione al cambiamento vissuto come chance da cogliere nonché la motivazione e la grande flessibilità di collaboratori e collaboratrici; ulteriori approfondimenti verranno effettuati per comprendere al meglio come lo *smart working* possa diventare driver di maggiore efficienza amministrativa.

La Direzione generale ritiene che una reingegnerizzazione dei processi e/o dematerializzazione dei procedimenti (direttiva n. 3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione) discenda più dall'emergenza sanitaria che non, direttamente o in via unica, dall'introduzione dello *smart working*; al riguardo, rinvia a diversi progetti e iniziative, guidati dal Responsabile per la digitalizzazione, già avviati lo scorso anno (p. es. #pabgoesdigital) o fatti partire quale risposta immediata alla situazione di emergenza (#altoadigesiriparte), rilevando ancora una volta come dalle situazioni di crisi possano nascere anche notevoli chance.

Con riferimento al quesito su futuri cambiamenti organizzativi riguardanti le modalità di esecuzione delle prestazioni lavorative, la predisposizione delle postazioni di lavoro ovvero la fornitura delle tecnologie dell'informazione e l'utilizzo degli uffici (parole chiave: *desk sharing*, aree di *coworking*, BYOD), la Direzione generale comunica che la prosecuzione dello *smart working* nell'Amministrazione provinciale sarà basata su un Accordo quadro (v. sopra) da elaborare in sede di contrattazione collettiva, il cui cuore sarà costituito dal principio dell'accordo individuale tra il collaboratore/la collaboratrice e il dirigente/la dirigente; il cambiamento essenziale delle postazioni di lavoro riguarderà l'allestimento tecnologico, nel senso che "l'*open space office*" prenderà progressivamente il posto del "proprio ufficio" e della "propria scrivania". Il BYOD costituirà per ora la base dello *smart working*, mentre i nuovi acquisti di materiale informatico privilegeranno notebook e, quindi, strumenti che si prestano naturalmente allo *smart working*.

La Direzione generale non specifica in modo concreto se ai citati cambiamenti organizzativi siano collegati obiettivi a medio e lungo termine (p. es. obiettivi di contenimento della spesa, obiettivi di performance dell'attività amministrativa, obiettivi di benessere organizzativo); ritiene, tuttavia, possibile un miglioramento del benessere organizzativo e ipotizzabile un contenimento della spesa, confidando anche di dare nuova linfa al concetto di "amministrazione di risultato".

Nell'esprimere una valutazione generale sull'adozione di nuove tecnologie di informazione, la Direzione generale indica tra le novità a più forte impatto che hanno supportato lo *smart working* e consentito la continuità dell'attività amministrativa durante l'emergenza, il nuovo pacchetto Office 365 (applicazione in cloud che permette la creazione, condivisione e collaborazione relativamente ai contenuti). La Direzione generale afferma, inoltre, che in questo processo di transizione è stato possibile migliorare la collaborazione, ridurre i tempi delle riunioni, facilitare l'interpretazione e la condivisione dei dati, accrescere la fiducia nei team e aumentare la produttività.

La Direzione generale ritiene prematuro formulare una valutazione approfondita sui cambiamenti intervenuti, a seguito dell'introduzione dello *smart working*, nella cultura organizzativa/amministrativa e rinvia alle analisi da compiere rispetto ai sondaggi già conclusi o ancora da svolgere (con riferimento sia al personale amministrativo che al personale dirigenziale).

Benessere lavorativo (organizzativo e individuale) e work-life balance sono concetti chiave nello sviluppo e nell'implementazione dello strumento dello *smart working*. A tale riguardo, la Direzione generale intende utilizzare le tre rilevazioni sullo *smart working* (prima indagine pre-sperimentazione, le altre due a tre e sei mesi di distanza dall'introduzione), il citato layout dinamico e i KPI per valutare la soddisfazione del personale e individuare indicazioni per correttivi e miglioramenti nella fase del consolidamento.

Per quanto concerne le ripercussioni dello *smart working* sulle assenze per malattia, la Direzione

generale riferisce che da una prima analisi emerge un aumento di queste assenze nei mesi di marzo e aprile, riservandosi di effettuare analisi più approfondite nei prossimi mesi.

V. Conclusioni e considerazioni

È un dato di fatto che la pandemia ha costretto le imprese e le pubbliche amministrazioni a confrontarsi in maniera intensa con un tema strategico quale lo è lo *smart working*, rendendo possibile un'introduzione immediata di questa modalità di lavoro che, altrimenti, avrebbe impiegato tempi sicuramente più lunghi per la sua implementazione.

Così anche l'Amministrazione provinciale ha sperimentato questa formula organizzativa per la quasi totalità del suo personale (v. paragrafo IV).⁶ A tal fine ha avviato e gestito, con successo, una serie di misure organizzative, tecnologiche e di formazione del personale, assicurando così la continuità dell'azione amministrativa e, quindi, dei servizi ai cittadini e alle imprese.⁷

Chiusa la fase emergenziale, in cui di fatto lo *smart working* è stato applicato come modello "ibrido" tra lavoro agile e telelavoro,⁸ privo dell'impianto di tutele previsto dall'ordinamento, sarà necessario rifarsi ai principi ispiratori della disciplina del lavoro agile, primo fra tutti la garanzia della salute complessiva e della sicurezza del lavoratore, con la conseguente necessità di disciplinare gli accordi individuali, gli obblighi informativi e la messa a disposizione della strumentazione tecnologica.

Ora dunque, anche l'Amministrazione provinciale, sulla base di una valutazione approfondita delle esperienze acquisite, dovrà definire - in accordo con le rappresentanze sindacali - il quadro normativo e organizzativo per il consolidamento dello *smart working* nel periodo post-emergenza.

Obiettivi, noti e condivisi, saranno quelli di una maggiore produttività ed efficienza amministrativa e di un incremento del benessere organizzativo e individuale, sulla base del bilanciamento tra vita personale e lavoro.

Al riguardo, i risultati del citato monitoraggio - che utilizza specifici Key Performance Indicators (KPI) riferiti all'amministrazione, al personale e alla collettività - potranno fungere da preziosa fonte di informazione e orientamento e consentire, ove opportunamente pubblicati, una discussione ampiamente partecipata.

Particolare attenzione dovrà essere riservata dall'amministrazione alla modifica del sistema di misurazione e valutazione della performance che, da un lato, dovrà essere adeguato ad un'attività lavorativa gestita per obiettivi e, dall'altro, dovrà dar conto all'interno degli specifici documenti - Piano della performance e Relazione sulla performance - degli obiettivi di diffusione dello *smart working*, consentendo, tramite l'utilizzo di indicatori appropriati, di misurare la maggiore produttività e qualità dei servizi, i minori costi, il miglior rapporto di conciliazione vita-lavoro e, infine, il miglioramento del benessere organizzativo.

A medio e lungo termine, una sfida particolare sarà quella di superare la "contraddizione di fondo di una legge, quella sul lavoro agile, che si rivolge al lavoro subordinato e, allo stesso tempo, definisce lo *smart working* come il lavoro che si svolge con un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza

⁶ Per rendere un'idea della portata del fenomeno, basti pensare che dai dati Eurostat relativi al 2019 emergeva che su cento lavoratori in Italia solo 3,6 avevano lavorato solitamente a casa, contro una media europea di 5,3 (14 in Finlandia e in Olanda).

⁷ Un'interessante retrospettiva viene fornita dal Direttore generale nella sua intervista al settimanale ff del 23 luglio 2020 intitolata "Riesiger Feldversuch" (un gigantesco studio sul terreno). Una rappresentazione grafica degli step compiuti è anche allegata alla nota di risposta della Direzione generale al questionario dell'Organismo di valutazione.

⁸ Vedasi in proposito il documento pubblicato dall'Inail alla pagina web: <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-lavoro-agile-in-situazioni-emergenziali.pdf>, consultato nel mese di agosto 2020.

precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro” (evocando una forma di lavoro autonomo e non dipendente).⁹

Infine, il futuro consolidamento dello *smart working* non potrà prescindere dallo sviluppo di un nuovo modello culturale, i cui concetti chiave possono così essere sintetizzati: superamento di una logica organizzativa esclusivamente gerarchica e transizione verso un’organizzazione cosiddetta agile, valorizzazione dei vincoli fiduciari, flessibilità delle prestazioni lavorative, sviluppo di una cultura dell’errore sana e aperta, reale condivisione di valori comuni, possibilità di sviluppo della personalità.¹⁰

Occorre, quindi, sostenere un processo di *change management* finalizzato a sviluppare una nuova cultura organizzativa e, secondo l’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.”

Un processo che dovrà essere fortemente supportato e accompagnato dalla dirigenza e dalle strutture competenti per le risorse umane, in quanto promotori dell’innovazione dei sistemi organizzativi e, al contempo, garanti contro le discriminazioni.¹¹

In questo senso, lo *smart working* può costituire un’imperdibile occasione per adottare un nuovo paradigma culturale nell’approccio al lavoro pubblico, che fa leva sulla delega e la responsabilizzazione del singolo dipendente rispetto agli obiettivi di performance anziché su controlli della presenza fisica, sulla creazione di relazioni di fiducia e di collaborazione piuttosto che su una supervisione costante, sull’evoluzione del dipendente pubblico da impiegato a professionista della conoscenza (*knowledge worker*).

Wolfgang Bauer

Elena Eccher

⁹F. Seghezzi, Lavoro agile, cosa resta dopo il lockdown? Bollettino ADAPT n. 29 del 20 luglio 2020.

¹⁰ Spunti interessanti sono riportati nella pubblicazione: Führung von Mitarbeitenden im Home-Office, Landes/Steiner/Wittmann/Utz, Verlag Springer Gabler 2020.

¹¹ In base all’art. 14, comma 1, della legge n. 124/2015, ai dipendenti che si avvalgono di modalità di lavoro flessibile deve essere assicurato che non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp