



SINTESI

TITOLO DEL PROGETTO

Lavoro agile per il futuro della PA
Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro

Introduzione e indicazioni per la compilazione

Il presente modello deve essere compilato per la descrizione di massima delle iniziative progettuali da realizzare nel quadro del “PON *Governance* e Capacità istituzionale” 2014-2020, (PON), con riferimento agli ambiti di competenza dell’Organismo Intermedio (OI) – Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

La scheda è destinata all’utilizzo da parte degli attori e partner rilevanti per la definizione delle linee di programmazione attuativa, che comprendono, oltre alle strutture del Dipartimento della Funzione Pubblica, alcuni attori esterni che, per il ruolo istituzionale rivestito su determinati ambiti oggetto del PON, possono essere considerati centri di competenza nazionale.

Il coinvolgimento di tali soggetti potrà condurre all’individuazione degli stessi come beneficiari per la realizzazione di alcuni progetti, in funzione anche della capacità amministrativa degli stessi, secondo quanto previsto dal Regolamento generale sui fondi SIE.¹

Il modello può essere utilizzato anche per la raccolta di istanze e indirizzi di altri attori rilevanti per il successo delle politiche sostenute dal PON, in armonia con quanto previsto dal Codice di condotta sul partenariato².

Ogni scheda presentata sarà sottoposta alla valutazione da parte dell’OI, finalizzata a verificare la fattibilità della proposta in termini di rispondenza agli elementi normativi e strategici di riferimento, di contributo offerto ai contenuti specifici del PON, di qualità intrinseca sul piano progettuale e in considerazione degli eventuali indirizzi provenienti dal Comitato di pilotaggio OT11-OT2.

La presentazione della scheda non costituisce in ogni caso titolo o candidatura per l’accesso formale al finanziamento di progetti a valere sul PON, che dovrà avvenire nel rispetto delle procedure stabilite dalla normativa sui fondi SIE e secondo i criteri di selezione delle operazioni approvati dal Comitato di Sorveglianza del PON stesso.

La presentazione delle istanze/iniziative progettuali attraverso il presente modello, rappresenta un utile contributo al processo di definizione delle linee di attuazione del PON.

La compilazione delle schede potrà avvenire quindi anche secondo modalità collaborative tra il DFP e i soggetti proponenti.

La scheda va compilata seguendo le **indicazioni contenute nei diversi campi**, fermo restando che gli uffici dell’OI sono disponibili per fornire eventuale **assistenza** per la risoluzione di problematiche specifiche.

¹ Art.125 comma 3 d).

² REGOLAMENTO DELEGATO (UE) N. 240/2014 DELLA COMMISSIONE del 7 gennaio 2014

1. Anagrafica soggetto proponente

Soggetto proponente	Dipartimento per le Pari Opportunità - Ufficio per gli interventi in materia di parità e pari opportunità
Ente di appartenenza	Presidenza del Consiglio dei Ministri
Sede	Roma
Indirizzo	Largo Chigi 19
Telefono	06-67792491
E-mail	segreteria.interventipariop@governo.it
PEC	segreteria.interventipariop@pec.governo.it

2. Anagrafica progetto

Titolo del progetto	Lavoro agile per il futuro della PA Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro
Asse	Asse 1
Fondo	FSE
Obiettivo Tematico/Priorità di investimento	Investire nella capacità istituzionale e nell'efficienza delle pubbliche amministrazioni e dei servizi pubblici a livello nazionale, regionale e locale nell'ottica delle riforme, di una migliore regolamentazione e di una buona governance
Obiettivo Specifico	Miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione
Azione	1.3.5 Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale
Categoria di intervento (ex allegato 1 del Reg. 215/ 2014)	119
Categoria di Regioni	LD MD TR
Costo del progetto	5,5 Milioni di euro
Durata	36 mesi

3. Contenuti del progetto

3.1 Analisi di contesto e definizione della strategia di intervento

3.1.1 *Ambito di Policy*

Descrivere l'ambito di policy al quale il Progetto si riferisce, partendo dalla coerenza con gli Obiettivi Tematici (11 e/o 2). Rispetto a questi ambiti descrivere, in particolare: l'analisi di contesto, la strategia e gli obiettivi del Progetto.

Nel quadro dell'azione strategica delineata dal PON "Governance e Capacità istituzionale 2014/2020", particolare rilievo assumono, tra l'altro, i temi della promozione della parità tra uomini e donne e dell'integrazione della prospettiva di genere in tutte le fasi della preparazione e dell'esecuzione dei programmi, anche con riferimento al monitoraggio e alla valutazione delle azioni.

La programmazione 2014-2020, infatti, conferma il valore fondamentale della promozione della parità fra uomini e donne e della non discriminazione, quali principi centrali e trasversali che sottendono l'intero assetto programmatico, tanto che i programmi operativi della politica di coesione rispondono prioritariamente ad una logica di integrazione dei principi di parità nell'attuazione degli interventi pianificati.

Il Dipartimento per le Pari Opportunità (di seguito DPO), in qualità di presidio nazionale per l'attuazione del principio trasversale di pari opportunità e non discriminazione e in considerazione delle priorità individuate a livello comunitario e nazionale, intende farsi promotore di un'ampia azione di sistema finalizzata ad incidere sulla capacità istituzionale dei diversi attori nazionali e regionali rispetto a particolari ambiti di intervento programmatico e attuativo in grado di valorizzare la parità tra uomini e donne e l'integrazione della prospettiva di genere. Il Dipartimento intende, inoltre, agire per il raggiungimento fattivo di quegli obiettivi dati da "Europa 2020" in termini di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, che si declinano necessariamente anche attraverso una strategia di intervento che incorpora il principio di pari opportunità.

Più nello specifico, il presente progetto insiste sulla realizzazione di un'azione di sistema articolata sul tema della conciliazione vita – lavoro, quale questione centrale e strategica che colloca a pieno titolo il mainstreaming di genere nelle politiche di sviluppo economico, oltre che di accesso e permanenza delle donne nel mondo del lavoro.

Le analisi confermano infatti che la difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli di vita rappresenta la causa principale di discriminazione delle donne nel lavoro e, più in generale, della mancata partecipazione femminile al lavoro. È necessario quindi rimuovere tali discriminazioni per liberare il potenziale femminile inespresso intervenendo sull'organizzazione del lavoro anche in quelle realtà che apparentemente garantiscono una parità formale di trattamento, come la pubblica amministrazione. La "liberazione del potenziale" può essere fortemente favorita dall'introduzione dell'ICT nei processi di lavoro e nella vita quotidiana delle persone. Nell'ambito dell'Asse I - in particolare dell'azione 1.3.5 dedicata ad Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale - e **in coerenza con i**

contenuti della recente Legge Delega in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche³, che prevede interventi volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro nelle amministrazioni pubbliche anche attraverso la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, **il tema assume rilevanza anche in termini di rafforzamento delle competenze e delle capacità amministrative**. L'articolo 14 della citata Legge fissa anche un obiettivo per le pubbliche amministrazioni: **entro 3 anni dall'attuazione della Legge i meccanismi di flessibilità lavorativa dovranno essere operativi almeno per il 10% dei dipendenti pubblici che ne facciano richiesta**.

Le **innovazioni** che si intende introdurre con il ricorso alle succitate modalità di “lavoro agile” sono **determinanti per innescare cambiamenti positivi in termini di ammodernamento organizzativo e manageriale, in grado di sviluppare processi virtuosi con impatti positivi sul benessere dei lavoratori e sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa**.

In tale ottica, dunque, il progetto ha come scopo quello di contribuire al pieno raggiungimento dell'Obiettivo tematico 11 “Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente”, obiettivo su cui investe il PON *Governance* per attivare quel processo di cambiamento strutturale a cui sono orientate le politiche del Paese per lo sviluppo e l'occupazione.

Le azioni di natura sperimentale per l'introduzione nelle PA di percorsi di lavoro “agile” che saranno attuate nell'ambito del progetto potranno fornire un utile contributo in risposta alle nuove sfide sociali, derivanti anche dall'attuale congiuntura economica, che richiedono sempre più flessibilità ma nello stesso tempo orientamento ai risultati e miglioramento delle *performance* amministrativo/gestionali, in termini di efficacia ed efficienza.

Gli *step* operativi propedeutici all'avvio di forme di lavoro agile intercettano alcuni degli obiettivi dell'**azione 1.3.5**, centrata sul *miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale*.

Ci si riferisce in particolare alla fase di *check-up* organizzativo, volta a verificare quali attività è possibile svolgere a distanza ed individuare le lavoratrici ed i lavoratori da coinvolgere. Questa fase “conoscitiva” prevede l'analisi dell'amministrazione, in termini di caratteristiche di macrostruttura organizzativa (Dipartimenti, Settori, Uffici ecc.), la mappatura delle attività e dei processi e l'analisi del personale, quest'ultima comprensiva della rilevazione dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori; la mappatura consente di realizzare una vera e propria fotografia dell'amministrazione, integrata di aspetti qualitativi, legati ai carichi di cura familiare e ai ritmi di vita e di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici congeniali (o meno) all'attivazione di flessibilità organizzativa del lavoro.

- **Analisi di contesto, strategia e obiettivi del Progetto**

La necessità di inquadrare la questione dell'uguaglianza tra uomini e donne nel lavoro nell'ambito delle politiche di sviluppo, di crescita e di occupazione, nasce dalla stretta

³ Legge 7 agosto 2015, n. 124, Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

connessione tra partecipazione femminile al lavoro e crescita economica confermata negli ultimi anni da numerose analisi empiriche di carattere micro e macroeconomico. Secondo alcune ricerche, la parità di genere fra gli occupati potrebbe incrementare il PIL in Europa del 13%. In Italia ha suscitato particolare clamore uno studio di Banca d'Italia secondo il quale, se la partecipazione delle donne al lavoro in Italia raggiungesse i livelli definiti a suo tempo negli obiettivi di Lisbona, il PIL salirebbe di 7 punti percentuali. Riconoscere la centralità dell'occupazione femminile nelle politiche di crescita significa anche riconoscere che la conciliazione vita-lavoro resta ancora il fattore determinante della mancata occupazione femminile e le difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli dedicati alla famiglia costituiscono il "prezzo" pagato dalle donne, soprattutto in termini di mancata partecipazione al lavoro ma anche un "costo" a carico del mondo lavorativo in termini di perdita di risorse e professionalità.

In Italia la divisione dei ruoli di genere all'interno della coppia è infatti ancora prevalentemente tradizionale: l'uomo continua in moltissimi casi ad avere il ruolo di *breadwinner* e il lavoro domestico e di cura pesa soprattutto sulle donne, indipendentemente dalla loro condizione occupazionale. La carenza di servizi di supporto nelle attività di cura unita alla distribuzione ineguale dei carichi di lavoro domestici all'interno della famiglia scoraggia le disoccupate alla ricerca attiva di un'occupazione, rende difficile la progressione di carriera fino ai casi "estremi" di fuoriuscita dal mercato del lavoro.

La "rigidità" del lavoro, in termini di orari, spazi e modalità organizzative, rappresenta uno degli ostacoli principali nell'ambito della conciliazione tra vita familiare e lavorativa e riguarda soprattutto le donne che, a causa della doppia presenza, spesso si trovano in situazioni di svantaggio e di discriminazione rispetto agli uomini.

Un'organizzazione del lavoro troppo rigida comporta infatti una penalizzazione delle carriere delle donne che si vedono costrette a uscire dal mercato o a scegliere lavori meno qualificati o precari, pur di avere gradi di flessibilità che permettano la cura dei figli o degli anziani in famiglia. Ricordiamo che in Italia una madre su quattro, a distanza di due anni dalla nascita del figlio, non ha più un lavoro (dato stabile nel tempo⁴).

L'assenza di forti vincoli contrattuali e l'introduzione di tempi e modalità di lavoro più "agili" possono costituire un incentivo e una facilitazione, consentendo l'individuazione di un giusto equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita, anche se, in mancanza di una cultura aziendale davvero conciliativa, spesso le donne occupate con contratti flessibili svolgono attività a bassa qualificazione o che comunque non richiedono particolari competenze. Stenta in particolare ad affermarsi un modello di flessibilità che si estenda anche verso le alte qualifiche, per le quali vige ancora un modello comportamentale "maschile", incentrato sull'identificazione "tempo di vita = tempo di lavoro" e un superamento della "cultura di presenza" per la valutazione e il riconoscimento della professionalità.

Anche grazie all'introduzione delle nuove tecnologie, si sono affermate soluzioni organizzative che consentono di lavorare in tempi e spazi diversi dalla "sede abituale"

⁴ Istat, 2012.

e dal “normale orario di lavoro” nel rispetto degli obiettivi lavorativi da raggiungere ma anche delle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

Queste nuove modalità di flessibilità spazio temporale dell’attività lavorativa, anche note come “lavoro agile”, lasciano alle organizzazioni e alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore focalizzazione e responsabilizzazione sui risultati.

In particolare, lo *smartworking* è una modalità di lavoro basata su un’ampia flessibilità che mette nelle migliori condizioni di attività le lavoratrici e i lavoratori, dal punto di vista del luogo, degli strumenti e dell’organizzazione. I lavoratori e le lavoratrici, infatti, utilizzando gli strumenti informatici, eventualmente messi a disposizione dal datore di lavoro, possono perseguire il risultato prestazionale prefissato riuscendo altresì a conciliare esigenze di vita e di lavoro.

Il *co-working* identifica, invece, la contaminazione, l’interazione, la condivisione di uno stesso luogo da parte di lavoratori di organizzazioni diverse come un terreno fertile per la creatività e l’innovazione. Questo significa che prevedere luoghi condivisi di lavoro, nei centri urbani e nelle periferie, diventa un punto importante di una *policy* organizzativa che, in questo caso, coinvolge tutte le amministrazioni pubbliche. Luoghi condivisi che possono anche portare alla costituzione di centri polifunzionali di erogazione di servizi pubblici.

In Italia e all’estero sono state realizzate diverse esperienze di lavoro agile sia in ambito pubblico che privato. A titolo esemplificativo interessanti risultano, a livello nazionale, le esperienze di Banca d’Italia sul lavoro de localizzato, dell’INAIL sul telelavoro, della Provincia di Trento che ha creato spazi di *coworking* cablati dove poter lavorare anziché recarsi nella sede centrale, del Comune di Milano sullo *smartworking*. A livello europeo rilevano le esperienze del Regno Unito e dei Paesi Bassi sullo *smartworking*. Tali esperienze saranno meglio descritte nel paragrafo 3.2.

Seppur limitate numericamente, forniscono importanti elementi di riflessione soprattutto in relazione ai benefici per le aziende, per i lavoratori coinvolti e per la collettività nel suo complesso. Dal punto di vista collettivo agire sull’organizzazione del lavoro in termini di tempi e luoghi, significa incidere significativamente anche sulla mobilità privata con un impatto sul livello delle emissioni, sui consumi energetici e in generale sulla qualità complessiva dell’ambiente urbano. Sul piano individuale, il risparmio di ore per gli spostamenti nel tragitto casa-lavoro si traduce in un incremento del tempo dedicato alla famiglia, alla casa, alle proprie attività personali e di relazione con un netto miglioramento della qualità della vita quotidiana e più in generale un aumento del benessere e della salute di lavoratori e lavoratrici.

Sul piano prettamente aziendale l’introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro comporta benefici che vanno oltre il dato numerico, seppur importante, legato al risparmio dei costi. Molte aziende infatti dichiarano di osservare una maggiore motivazione dei propri dipendenti, un migliore equilibrio tra lavoro e vita familiare, la riduzione del tasso di assenteismo, l’incremento delle prestazioni e della produttività dei singoli.

In particolare, da circa un decennio nella PA sono in atto cambiamenti che vanno nella direzione di attenuare alcune caratteristiche che facevano la differenza tra

amministrazione pubblica e impresa privata. Rispetto al passato, l'ambiente della PA si presenta molto più variegato sia all'interno di ogni singola amministrazione che tra amministrazioni. Il comportamento dei soggetti, lo stile di lavoro, la cultura collettiva fanno sì che si può respirare un'aria molto diversa passando da una PA all'altra, malgrado sia uniforme il mandato istituzionale.

I cambiamenti in corso suggeriscono una modalità per promuovere pari opportunità e conciliazione che deve basarsi su una attenta lettura delle dinamiche organizzative interne, a partire dalla cultura del lavoro centrato non solo sui compiti e le mansioni ma sugli obiettivi, e delle opportunità che si aprono con le ICT. Occorrono pertanto strategie articolate in grado di valorizzare una nuova visione del lavoro che non guarda più solo alle procedure da osservare e controllare ma ai risultati e agli obiettivi da raggiungere come organizzazione. Ciò comporta una revisione profonda della valutazione delle *performance* e dei meccanismi di premio e sanzione. Occorre riconoscere e valorizzare le soluzioni informali per la conciliazione vita-lavoro che vengono attivate dall'ente (o dai soggetti stessi) ed è, pertanto, necessario agire sulla sensibilità del *management* e diffondere la cultura della conciliazione, promuovendo esperienze innovative dentro la PA e sul territorio.

Anche la recente Risoluzione del Parlamento europeo del 9 giugno 2015 sulla "strategia dell'UE per la parità tra donne e uomini dopo il 2015" sottolinea l'importanza di modalità di lavoro flessibili per la conciliazione tra vita familiare e professionale e la necessità di incentivare lo scambio delle migliori prassi esistenti.

Con riferimento alla PA si evidenzia che si tratta di una realtà particolarmente significativa per il lavoro femminile perché impiega più di 1,8 milioni di donne che rappresentano circa il 55% del totale dei dipendenti del pubblico impiego⁵. La pubblica amministrazione ha svolto un ruolo trainante nell'inserimento lavorativo delle donne a partire dagli anni '70, un periodo nel quale il livello occupazionale femminile era piuttosto contenuto.

Le donne rappresentano inoltre più dell'80% del personale in part-time, con una punta del 94% nel comparto della Sanità. Il lavoro a tempo parziale, nonostante il forte aumento nell'ultimo decennio, è ancora una forma contrattuale poco utilizzata dalle pubbliche amministrazioni ed è utilizzato in grandissima parte dalle donne come strumento di conciliazione fra gli impegni lavorativi e i carichi familiari.

L'incidenza dell'occupazione femminile è maggiore anche nell'ambito dei cosiddetti "contratti non standard" che riguardano il personale della PA arruolato con forme contrattuali diverse dal contratto a tempo indeterminato⁶.

Per quello che riguarda la presenza nelle posizioni apicali, sebbene i dati dimostrino un recupero del gap di genere negli anni compresi tra il 2000 e il 2008, dall'altra continuano a persistere ostacoli notevoli al percorso delle donne verso le posizioni gerarchiche più elevate. I progressi conseguiti dalle donne sembrano legati più a fattori socio-demografici che a cambiamenti culturali e organizzativi: esse raggiungono le fasce dirigenziali per anzianità di servizio piuttosto che per il riconoscimento immediato delle proprie capacità, secondo una consuetudine comune

⁵ Dati della Ragioneria Generale dello Stato, *Conto annuale 2011*.

⁶ Istat, *L'occupazione femminile nella Pubblica Amministrazione: un'analisi dei dati della Ragioneria Generale dello Stato*, 2009.

e radicata nei meccanismi di avanzamento per tutti i dipendenti del settore pubblico.

Il DPO intende, quindi, promuovere un'azione di sistema rivolta all'intero territorio nazionale e indirizzata prioritariamente alle pubbliche amministrazioni regionali e locali. L'azione si svilupperà attraverso la realizzazione di approfondimenti teorici, manuali e *Toolkit*, l'implementazione di progetti pilota - diretti a sperimentare nella PA forme agili di organizzazione dell'attività lavorativa nello spazio e nel tempo -, la realizzazione di azioni di comunicazione e sensibilizzazione e l'attivazione di una rete stabile di attori significativi a supporto dell'azione di sistema.

Con il progetto si intende contribuire a:

- costruire una *vision* sulla PA futura più efficiente, flessibile e focalizzata sui risultati;
- promuovere la conoscenza e l'utilizzo di pratiche di lavoro agile nelle PA;
- accompagnare le PA nella sperimentazione di percorsi di flessibilità lavorativa, nello spazio e nel tempo, anche in adempimento dei citati obblighi previsti dalla Legge per la riforma della PA.

La sfida è creare un ambiente di lavoro moderno per la PA all'interno del quale le tradizionali modalità di lavoro vengono sostituite da nuovi approcci organizzativi focalizzati su sistemi di management innovativi orientati ai risultati.

Nell'attuale difficile congiuntura economica e sociale, in cui la PA si pone obiettivi di contenimento e razionalizzazione della spesa, individuare una nuova organizzazione del lavoro pubblico che incida positivamente in termini di risparmio ma anche di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, rappresenta una priorità nella riforma complessiva della pubblica amministrazione.

3.1.2 *Partenariato*

Descrivere le modalità di coinvolgimento del partenariato (autorità pubbliche, parti economiche e sociali, ecc...) nella definizione del progetto.

Nel corso del 2015 il DPO, come precedentemente descritto, ha partecipato attivamente a momenti di scambio e confronto realizzati ai fini della definizione dei contenuti relativi alle nuove forme di organizzazione spazio-temporale dell'attività lavorativa citati all'interno dell'articolo 14 della Legge per la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. Gli incontri svolti hanno visto il coinvolgimento di diversi *stakeholder* e numerosi attori istituzionali, sia di livello centrale sia di livello locale, interessati e/o impegnati operativamente nella messa in campo di misure di flessibilità lavorativa. Questi momenti hanno rappresentato utili occasioni per una prima sensibilizzazione sui temi oggetto del presente progetto e per far emergere, anche attraverso la descrizione delle iniziative intraprese, i punti di forza e i benefici del lavoro "agile".

Inoltre, la definizione della strategia, degli obiettivi e delle linee di intervento del presente progetto è avvenuta anche sulla base del dibattito emerso nel corso degli incontri del "Comitato Nazionale di Parità e Pari Opportunità nel Lavoro" che è composto, tra gli altri, da rappresentanti del Ministro del Lavoro, da rappresentanti delle confederazioni sindacali dei lavoratori più rappresentative sul piano nazionale, dalle confederazioni sindacali dei datori di lavoro dei diversi settori economici più rappresentative sul piano nazionale, dalla Consigliera Nazionale di Parità. Vi partecipano altresì rappresentanti dei Ministeri di Istruzione, Giustizia, Affari esteri, Sviluppo economico nonché rappresentanti dei Dipartimenti Pari Opportunità, Famiglia e Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Si sottolinea che il progetto, come descritto nel successivo paragrafo 3.3, prevede la costituzione di un *Network nazionale di attori strategici* in cui si prevede di coinvolgere referenti dell'Organismo intermedio del PON Governance e Capacità istituzionale, rappresentanze delle Regioni e degli Enti locali (ad esempio AdG dei Programmi Operativi 2014/2020), dei soggetti del mondo accademico e privato qualificati rispetto ai temi di interesse nonché rappresentanze del partenariato economico e sociale (associazioni datoriali e dei sindacati) e degli enti preposti alla sicurezza e alla salute nei luoghi di lavoro.

Inoltre, la linea di azione dedicata allo sviluppo dei piani di *smartworking* e alle sperimentazioni nelle PA - che rappresenta il cuore del progetto - prevede espressamente, quale fase operativa, l'attivazione del confronto con le rappresentanze sindacali e gli enti preposti alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Infine, il DPO realizzerà un'azione di comunicazione per l'ampia diffusione delle informazioni e della documentazione prodotta, in particolare attraverso l'utilizzo del sito www.pariopportunita.gov.it e dello spazio web dedicato al lavoro agile che sarà costituito.

3.1.3 *Dimensione Territoriale*

Specificare se si prevede un approccio nazionale o se sono individuate specifiche aree d'intervento a livello territoriale. In quest'ultimo caso descrivere la modalità d'intervento del progetto sul territorio di riferimento

Il progetto si rivolge all'intero territorio nazionale non prevedendo un approccio differenziato per aree territoriali. Gli obiettivi progettuali, infatti, sono indistintamente rivolti sia alle amministrazioni centrali che a quelle regionali e agli enti locali, di tutto il territorio nazionale, al fine di realizzare trasversalmente e ampiamente quel processo di ammodernamento amministrativo, accompagnato da efficienza e qualità dei servizi, che rappresenta la caratteristica intrinseca dell'azione. Nonostante questo, dall'analisi preliminare condotta risulta che le esperienze attualmente realizzate in tema di lavoro "agile" sono concentrate esclusivamente al centro-nord. Per tale ragione alcune azioni previste, quali ad esempio quelle di sensibilizzazione, informazione e formazione, saranno realizzate con maggiore intensità nei territori del sud Italia e, quindi, nelle regioni in transizione e in quelle meno sviluppate secondo la definizione comunitaria.

Si prevede, inoltre, che alcuni dei benefici legati all'applicazione del lavoro "agile", con specifico riferimento al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, siano maggiori in quei contesti territoriali dove più forti sono le inefficienze legate al sistema dei servizi, in particolare quelli del trasporto pubblico e dei servizi di cura alla persona.

L'attivazione di modalità lavorative flessibili può, altresì, valorizzare una nuova visione del lavoro che non guarda più solo alle procedure da osservare e controllare ma ai risultati e agli obiettivi da raggiungere come organizzazione. Questo comporta anche un cambiamento nei rapporti gerarchici tra personale dirigente e dipendenti maggiormente improntato ai valori di responsabilizzazione, fiducia e collaborazione. Si ritiene che ci possa essere un maggior impatto rispetto a tali elementi in quelle realtà territoriali che, per vari motivi, sono più resistenti al cambiamento e all'innovazione, mantenendo caratteristiche di rigidità tipiche di una visione datata del lavoro nella PA.

3.2 **Analisi delle esigenze**

Descrivere i fabbisogni specifici alla base del progetto, indicando l'eventuale capitalizzazione e sviluppo di "esperienze" simili già realizzate.

Nell'attuale fase di cambiamento e trasformazione che la pubblica amministrazione sta vivendo, una tappa fondamentale del percorso di rinnovamento al quale si intende imprimere una decisiva accelerazione è rappresentato dalla citata Legge 7 agosto 2015, n. 124, contenente deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. In particolare l'articolo 14 della legge **prevede che le amministrazioni pubbliche adottino misure organizzative** volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso meccanismi che favoriscono una organizzazione delle attività flessibile e non più incentrata sulla presenza fisica, ma su risultati misurabili. **La norma introduce anche un obiettivo per le PA:** di tali misure infatti possono avvalersi, entro tre anni, almeno il **10 per cento** dei dipendenti

pubblici che ne facciano richiesta, garantendo altresì che essi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Il presente progetto, ponendosi in coerenza con le previsioni della citata Legge con riferimento agli interventi volti a **favorire la conciliazione vita-lavoro** e cogliendo gli spunti innovativi da essa provenienti, risponde all'esigenza di contribuire a **sviluppare e diffondere nelle PA un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere agli indirizzi di policy e alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi nonché di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, incidendo positivamente anche in termini di risparmio**. L'adozione di modalità lavoro flessibili dal punto di vista spazio-temporale è certamente un fattore fondamentale per rendere possibile la conciliazione tra vita familiare e professionale delle donne e degli uomini, costituendo il primo passo anche per una più equa suddivisione dei compiti di assistenza e cura familiare.

Trattandosi di interventi sperimentali, ed in coerenza con il dettato dell'articolo 14, il progetto che si propone sarà organizzato in cicli triennali prevedendo per questa prima proposta la chiusura al 2019. Il periodo di sperimentazione si sovrappone con quello fissato dalla Legge secondo cui, entro 3 anni dall'attuazione della stessa, i meccanismi di flessibilità lavorativa dovranno essere operativi per almeno il 10% del personale dipendente che ne faccia richiesta. Sulla base dei risultati ottenuti in questo primo "modulo" di attività, e dopo un'accurata valutazione della risposta delle PA coinvolte, si potranno progettare interventi di ulteriore diffusione della sperimentazione ed accompagnamento dei progetti pilota avviati.

Più in dettaglio, il progetto risponde ai seguenti **fabbisogni specifici**:

- rinnovare il lavoro pubblico superando barriere giuridiche e culturali;
- migliorare la *performance* amministrativa superando i limiti spazio – temporali della tradizionale organizzazione del lavoro;
- migliorare il raggiungimento dei risultati dell'azione amministrativa e la produttività;
- promuovere e diffondere l'uso degli strumenti informatici a supporto della prestazione lavorativa, anche al fine di colmare il c.d. *digital divide*;
- realizzare il contenimento della spesa delle pubbliche amministrazioni;
- individuare modalità e strumenti per accrescere il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori e agire a sostegno della conciliazione dei tempi di vita-lavoro;
- conoscere caratteristiche e bisogni del personale della PA e del lavoro svolto nell'ambito della PA, in termini di attività, processi e risultati.

Nonostante le nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, a differenza del telelavoro, non siano normate nel nostro ordinamento, negli ultimi anni è possibile registrare un'attenzione particolare allo sviluppo di modelli di lavoro "agile". Oltre all'espresso richiamo nella citata riforma della PA, è stato recentemente presentato un disegno di legge collegato alla manovra di finanza pubblica volto a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. I vari modelli di lavoro agile, non solo sono stati oggetto di analisi teoriche in merito a benefici e vantaggi che sono in grado di generare nella sfera personale, aziendale e collettiva (di tipo economico, produttivo e pure ambientale), ma anche di forme attuative sperimentali presenti prevalentemente in ambito privato.

Lo stesso DPO, nell'ambito del POAT II fase (annualità 2014/2015) e alla luce delle sfide poste a livello comunitario e nazionale per la programmazione 2014/2020, ha scelto di concentrare la propria azione trasversale sul rafforzamento delle politiche di conciliazione, con particolare riferimento alla realizzazione di un'azione innovativa rivolta alle PA della Convergenza. Tale azione si è concentrata sulla promozione del telelavoro, del *co-working* e dello *smartworking*, quali strumenti volti al miglioramento del benessere di lavoratrici e lavoratori con effetti positivi indotti sulla collettività e l'azienda. Questo intervento ha portato alla pubblicazione e disseminazione del volume "*Misure e servizi di conciliazione innovativi: una guida per le PA*" che rappresenta una sorta di cassetta degli attrezzi e primo supporto *step by step* per aiutare le amministrazioni pubbliche ad avviare percorsi di flessibilità.

Come detto, a livello nazionale esistono alcuni esempi di applicazione di strumenti di lavoro "agile", sia in ambito privato sia in ambito pubblico. Questi casi rappresentano indubbiamente una prima base conoscitiva interessante nonché esempi positivi per la costruzione di percorsi di sperimentazione modulabili nelle amministrazioni pubbliche interessate allo sviluppo di progetti. Tali esempi pratici forniscono un utile contributo per la definizione dell'impostazione operativa dei percorsi sperimentali ipotizzati, potendo capitalizzare i punti di forza rilevabili e gli spunti innovativi di cui sono portatori.

Privilegiando il punto di vista della pubblica amministrazione e al fine di mettere in evidenza azioni e fasi utili per sostenere il cambiamento, si riporta di seguito una sintetica descrizione di quattro casi di interesse. Le esperienze descritte sono state raccolte in occasione dei momenti di scambio e confronto realizzati ai fini della definizione dei contenuti relativi alle nuove forme di organizzazione spazio-temporale dell'attività lavorativa citati all'interno dell'articolo 14 della Legge per la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, l'Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (**INAIL**) ha avviato, dal 2003, il progetto di telelavoro flessibile, estendendo l'applicazione del telelavoro a quasi tutte le figure professionali, al fine di razionalizzare l'organizzazione del lavoro con l'impiego flessibile delle risorse umane. Tale progetto ha prodotto risultati molto positivi, in termini di produttività ed efficienza, sia per i dipendenti sia per l'amministrazione.

La **Provincia Autonoma di Trento** con il progetto TelePat ha avviato un processo di innovazione organizzativa nell'ottica del contenimento della spesa pubblica.

In particolare il progetto Telepat ha previsto il telelavoro a domicilio, modello classico di telelavoro che risponde maggiormente alle esigenze dei lavoratori legate a problemi di salute o familiari e di conciliazione; il telelavoro in telecentri, presso locali dell'amministrazione o forniti in comodato gratuito da altri enti o società; la creazione di uno strumento ad hoc per i dirigenti; il telelavoro mobile, analogo allo *smartworking*. Partendo da esigenze di *spending review*, con questo progetto la Provincia ha realizzato notevoli risparmi economici (azzeramento dello straordinario, razionalizzazione degli spazi, riduzione dei costi della mensa, razionalizzazione delle dotazioni informatiche, ecc.) nonché il miglioramento del benessere dei lavoratori, accompagnato da una significativa riduzione delle assenze per malattia breve e del ricorso ai congedi per motivi di conciliazione.

Il **Comune di Milano** ha introdotto la giornata del lavoro "agile" a cui hanno aderito circa 100 tra aziende, enti e piccole-medie imprese, e circa 6 mila lavoratori: 50% di

questi si sarebbero spostati in macchina con un percorso medio di 56 km. Quindi si è registrato un forte impatto sulla qualità dell'ambiente e sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno risparmiato in media due ore della loro giornata.

Banca di Italia ha introdotto nel 2014 regimi orari particolari orientati alla flessibilità (giornaliera e settimanale) e la Banca delle ore che permette al personale di accantonare le prestazioni eccedenti l'orario settimanale (straordinario/plus-orario) da utilizzare come permessi orari aggiuntivi o giornate di congedo o per compensare eventuali deficit mensili. Infine ha introdotto il "lavoro delocalizzato" permettendo al personale di svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro senza strumenti e connessioni forniti dalla Banca, compatibilmente con le esigenze di servizio, effettuando al massimo una giornata a settimana anche divisibile in due mezze giornate.

Tali pubbliche amministrazioni più attente alle esigenze di conciliazione vita-lavoro hanno di fatto realizzato un *change management* che ha portato ad un profondo cambiamento del modo di intendere la prestazione lavorativa operando per obiettivi e risultati; si tratta di un passo significativo volto ad affermare la cultura della *performance* rispetto a quella della presenza, dove la produttività è valutata sempre di più sulla base di obiettivi e risultati e quindi sul merito, e sempre meno sulla presenza fisica.

A livello internazionale sono di interesse le esperienze della Gran Bretagna e dei Paesi Bassi.

Nel corso del 2013 **il governo inglese ha promosso il progetto TW3, "The Way We Work"**, che trova le sue origini nel Piano di riforma della Pubblica Amministrazione e si pone l'obiettivo di modernizzare la PA inglese migliorando gli ambienti di lavoro attraverso la riorganizzazione degli spazi e l'ammodernamento della dotazione informatica in modo da permettere il lavoro flessibile mantenendo i necessari requisiti di sicurezza. Il macro obiettivo è quello di definire una nuova visione del lavoro pubblico, focalizzata sui risultati e non sui processi massimizzando la produttività, l'innovazione e riducendo al contempo i costi e l'impatto ambientale del lavoro. Per supportare il *Civil Service* nel cambiamento sono state elaborate linee guida *ad hoc* ed è stato creato uno spazio web di approfondimento sul progetto.

Dal 2008 nelle città di Amsterdam e Almere sono stati creati degli **Smart Work Center (SWC)** nel contesto del *Connected Urban Development (CUD)*, un provvedimento normativo quadro improntato allo sviluppo del lavoro connesso e sostenibile. Il SWC è un "centro ufficio" in prossimità di una comunità residenziale, che offre uno spazio attrezzato per lavoratori in ambienti individuali o di gruppo. Attraverso l'uso dell'ICT, tutti i processi di lavoro sono pienamente supportati e valorizzati. I datori di lavoro possono usufruire di questa impostazione collettiva e avere opzioni di lavoro flessibili in base alle esigenze. Per i lavoratori avere uno spazio di lavoro fisico vicino alle loro abitazioni vuol dire diminuire le richieste e i tempi di trasporto e aumentare la produttività. Le sperimentazioni che si sono susseguite hanno portato nel luglio del 2015 alla definizione del "*Flexible Working Act*" che introduce la possibilità del lavoro delocalizzato pressoché per tutte le categorie di lavoratori senza modifiche al contratto di lavoro con obbligo di accettazione della richiesta da parte del datore di lavoro a meno di giustificate ed oggettive esigenze connesse alla prestazione lavorativa.

3.3 Descrizione delle attività progettuali proposte⁷

La descrizione delle attività dovrà fornire informazioni di dettaglio, coerenti con i contenuti dell'obiettivo specifico e della linea di azione di riferimento del PON. Indicare eventuali elementi di complementarietà con altri ambiti/azioni del PON o con altri PON/POR e con altre iniziative in corso o già realizzate. Specificando, pertanto, i criteri di demarcazione al fine di evitare eventuali sovrapposizioni.

Alla luce del quadro di contesto sopra descritto e delle rilevate esigenze in termini di introduzione di modalità di lavoro “agile” nella PA, l'intervento che si intende sviluppare può trovare una fattiva attuazione all'interno dell' Asse 1 “Sviluppo della capacità amministrativa e istituzionale per la modernizzazione della pubblica amministrazione”, con particolare riferimento all'azione 1.3.5 “Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale”. Ciò anche in virtù della stretta correlazione con le previsioni della citata Riforma della pubblica amministrazione con specifico riguardo alla conciliazione vita-lavoro.

L'attuazione del progetto sarà assicurata da un'azione di “**Direzione e coordinamento**”. Infatti, per un'ottimale realizzazione del progetto risulta necessario assicurare un **coordinamento strategico** dei diversi interventi previsti. A tal fine verranno realizzate attività volte a:

- definire gli indirizzi strategici ed operativi;
- pianificare in dettaglio gli interventi e le relative risorse finanziarie;
- monitorare lo stato di avanzamento progettuale, anche sotto il punto di vista della sostenibilità ed efficacia delle azioni;
- valutare il progetto rispetto ai risultati conseguiti.

Sarà inoltre assicurato un efficace e costante dialogo e raccordo con gli organismi istituzionali - centrali, regionali e locali - coinvolti nel progetto.

Per tali attività il DPO sarà affiancato da esperti tematici che garantiranno competenze specifiche.

Si descrivono a seguire le linee progettuali che si intendono sviluppare.

Linea 1) Analisi conoscitiva delle esperienze in tema del lavoro “agile”

Nell'ambito di tale linea progettuale, sarà svolta un'**analisi delle esperienze più significative sul tema del lavoro “agile”** realizzate, a livello pubblico e privato, sia in ambito nazionale sia internazionale.

Un'attenzione particolare sarà riservata anche alle iniziative di “condivisione” degli spazi di lavoro, meglio note come *co-working*.

L'obiettivo dell'attività è quello di avere una base conoscitiva utile ai fini dello sviluppo di azioni pilota a livello territoriale nonché alla costruzione di una *vision*

⁷ Descrivere, possibilmente, secondo il seguente schema di macro attività: **1)** Preparazione; **2)** Direzione /Coordinamento; **3)** Realizzazione (linea di intervento 1, linea di intervento 2, ecc. ...); **4)** Diffusione/Comunicazione; **5)** Monitoraggio avanzamento del progetto; **5)** Valutazione/autovalutazione progetto.

complessiva sui benefici ottenibili a livello collettivo ed individuale grazie all'attivazione di esperienze di *smartworking*. L'analisi svolta sarà utilizzata anche per la realizzazione delle attività di informazione e sensibilizzazione di cui alla Linea 6.

Un utile punto di partenza dell'attività è costituito dai momenti di scambio e confronto realizzati ai fini della definizione dei contenuti relativi alle nuove forme di organizzazione spazio-temporale dell'attività lavorativa citati all'interno dell'articolo 14 della Legge per la riforma della pubblica amministrazione.

Gli esiti dell'analisi confluiranno in una **mini collana** dedicata ai temi citati che sarà resa disponibile anche *on line*.

Linea 2) Individuazione di percorsi operativi di smartworking per la PA

Questa linea progettuale si concretizza nell'elaborazione di un **Toolkit operativo di riferimento per le PA** che intendono sperimentare pratiche di *smartworking*. Il *Toolkit* sarà comprensivo di *tools* per la valutazione dei risultati raggiunti rispetto alla singola amministrazione (incremento della produttività, riduzione dei costi, miglioramento della *performance*, miglioramento dei servizi erogati, benessere dei/delle lavoratori/trici e conciliazione vita-lavoro) e rispetto al territorio nel suo complesso (sostenibilità ambientale e sociale, miglioramento della qualità della vita). Particolare attenzione sarà dedicata nel *Toolkit* agli aspetti inerenti al miglioramento della conciliazione vita-lavoro. L'individuazione delle modalità organizzative e degli strumenti per l'implementazione di forme di lavoro "agile" sarà orientata a creare le condizioni per favorire l'equilibrio tra i tempi di vita e quelli di lavoro con particolare riferimento alle esigenze delle lavoratrici madri e/o con carichi di cura familiari. Il *Toolkit* fornirà una strumentazione operativa per arrivare alla definizione dei piani di fattibilità propedeutici all'attivazione dei percorsi di *smartworking*.

Al *Toolkit* sarà data ampia diffusione sia attraverso la pubblicazione nello spazio web dedicato al progetto sia mediante i momenti di scambio e confronto che saranno realizzati.

Linea 3) Attivazione di un network nazionale di attori strategici

Al fine di stimolare un confronto fattivo sul tema del lavoro flessibile e, più in generale, promuovere l'azione di sistema, si intende attivare un **network nazionale di attori strategici**, all'interno del quale si prevede di coinvolgere referenti dell'Organismo intermedio del PON Governance e Capacità istituzionale, rappresentanze delle Regioni e degli Enti locali (ad esempio AdG dei Programmi Operativi 2014/2020), dei soggetti del mondo accademico e privato qualificati rispetto ai temi di interesse nonché rappresentanze del partenariato economico e sociale (associazioni datoriali e dei sindacati) e degli enti preposti alla sicurezza e alla salute nei luoghi di lavoro.

Si prevede, prioritariamente, la definizione di un Protocollo di Intesa tra i componenti del *network* nazionale che potrà poi essere replicato a livello locale nelle sedi di realizzazione delle sperimentazioni di cui alle Linee 3 e 5.

Il *network* potrà inoltre essere coinvolto nella selezione di un campione di amministrazioni da coinvolgere nella progettazione pilota sviluppata per aree geografiche e livelli di governo.

Linea 4) Realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle PA

Il cuore dell'azione di sistema proposta è rappresentato dalla realizzazione di **progetti pilota** per la sperimentazione di percorsi di *smartworking* in alcune amministrazioni pubbliche centrali e locali selezionate anche sulla base del confronto interno al citato *network*.

Si prevede di realizzare un massimo di 10 progetti pilota, diversamente distribuiti nelle tre aree geografiche individuate, che saranno coordinati a livello centrale dal DPO. Quest'ultimo garantirà l'interlocuzione con i referenti istituzionali, sovrintenderà la pianificazione e la realizzazione delle singole attività programmate, svolgerà le attività di monitoraggio e valutazione degli interventi.

Nello specifico, l'azione si concretizza in un supporto alle amministrazioni selezionate per:

- la puntuale declinazione degli **obiettivi** che la singola PA intende raggiungere;
- **l'analisi interna** della struttura in termini di personale, modalità organizzative, articolazione delle attività svolgibili in modalità "smart", utilizzo degli spazi, dotazione e utilizzo degli strumenti ICT ecc..., con specifico riferimento all'utilizzo degli spazi, si intende promuovere l'uso degli stessi anche in modalità *co-working*;
- l'analisi dei **fabbisogni del personale** individuato in termini di flessibilità lavorativa, con particolare riferimento alle esigenze di conciliazione;
- la realizzazione di interventi di sensibilizzazione e **formazione per il personale coinvolto e per le rappresentanze sindacali**; particolare attenzione sarà riservata ad iniziative di **formazione per il management** ai diversi livelli, al fine di introdurre processi di innovazione culturale e, più in generale, di *change management* nelle amministrazioni coinvolte;
- l'attivazione del **confronto** con le rappresentanze sindacali e gli enti preposti alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro; si prevede anche l'eventuale coinvolgimento del mondo accademico che potrà fornire un contributo scientifico nella definizione del Piano di *smartworking* (SW);
- la definizione di un **Piano di SW per lo sviluppo del progetto** comprensivo di priorità e target da raggiungere (con particolare attenzione alla definizione di sistemi di valutazione delle prestazioni del personale, degli uffici coinvolti e dell'amministrazione nel complesso);
- il **monitoraggio delle sperimentazioni**: sarà assicurato un supporto alle amministrazioni interessate dai progetti pilota - con un *focus* particolare sulle amministrazioni centrali - sia attraverso la definizione di una apposita metodologia/indicazioni operative volte a monitorare gli eventuali cambiamenti in termini di innovazione organizzativa, *change management*, innovazione nella gestione del personale e miglioramento della *performance* della PA sia attraverso la somministrazione di questionari periodici ai lavoratori coinvolti;
- **valutazione delle sperimentazioni**: ai fini di una prima valutazione delle sperimentazioni condotte, si procederà mediante la definizione di un set di indicatori in grado di misurare gli effetti della *performance* amministrativa

(es. riduzione dei costi complessivi e maggiore produttività) nonché l'impatto sul personale in termini di benessere organizzativo e qualità della vita, con particolare riferimento alla conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Il lavoro "agile" è reso possibile dalla diffusione di strumenti e nuove tecnologie che supportano la collaborazione, la socialità e l'accessibilità delle informazioni a distanza e fuori dall'ufficio. Una delle caratteristiche che contraddistingue lo *smartworking* rispetto al telelavoro è anche la possibilità per i lavoratori di utilizzare i propri strumenti informatici. Al fine, quindi, di rendere accessibile e sicura l'informazione possono risultare necessari interventi di adeguamento tecnologico che variano a seconda della specifica situazione di ogni PA. **Questi elementi intersecano gli obiettivi e gli interventi a valere sull'azione 2.2.2 del PON Governance "Interventi per la razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della gestione del personale"**. Nell'ambito del progetto il DPO garantirà supporto nella fase di verifica della dotazione tecnologica e di individuazione delle possibili soluzioni per rendere fattibile l'applicazione del lavoro "agile".

I risultati delle sperimentazioni condotte saranno diffusi attraverso il portale web dedicato al lavoro "agile".

Linea 5) Attività di comunicazione

Nell'ambito del progetto verrà costruito uno spazio web dedicato al lavoro "agile", all'interno del quale saranno raccolti: la normativa di riferimento, la documentazione prodotta, i casi e le esperienze positive individuate, lo stato di avanzamento complessivo dell'azione di sistema, oltre alle notizie relative al tema.

Verrà realizzato un logo che rappresenti il progetto nelle sue specificità a partire dal quale sarà definita una linea grafica identificativa dell'iniziativa (*layout* del sito, cartelline, *brochure*, *leaflet*, ecc.)

Notizie specifiche sulle attività realizzate potranno essere diffuse tramite comunicati inviate alle maggiori agenzie di stampa e un servizio di *newsletter* del progetto da diffondere ai principali *stakeholder*. Inoltre si ipotizza una forte diffusione delle notizie relative al progetto su alcune testate on line di informazione che punteranno al sito web del progetto.

Infine, sarà organizzato un evento di chiusura del progetto per la presentazione dei risultati raggiunti, da realizzarsi sia a livello centrale sia a livello locale.

Linea 6) Realizzazione iniziative di informazione e sensibilizzazione sul tema dello smartworking

Tale linea prevede la realizzazione di iniziative di **informazione e sensibilizzazione sul tema dello smartworking a livello centrale e locale**.

Nell'arco di attuazione dell'azione di sistema si ipotizza la realizzazione di **giornate dedicate al "lavoro agile"**, sul modello di quanto realizzato dal Comune di Milano.

L'obiettivo dell'iniziativa, da realizzare con il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni e delle imprese private, è quello di far sperimentare ai propri dipendenti la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'abituale posto di lavoro e con orari flessibili, e misurarne i benefici. Ci si riferisce, in particolare, all'aumento della produttività, alla possibilità di conciliare meglio vita privata e attività lavorativa, alla riduzione dei tempi di spostamento e dello stress causato da tempi di lavoro rigidi. Non ultimi vanno ricordati anche i vantaggi per la collettività in termini di

vivibilità delle città e di qualità dell'ambiente. Sarà anche favorito l'utilizzo di spazi di *co-working*, laddove possibile.

In occasione delle giornate di lavoro agile, così come in altre fasi progettuali, saranno realizzati **workshop e laboratori tematici** con la finalità di sensibilizzare ed informare i principali *stakeholder* sulle caratteristiche ed i benefici dello *smartworking*.

Le attività realizzate nell'ambito della presente linea saranno prioritariamente focalizzate nelle realtà delle regioni meno sviluppate.

In ragione della natura delle attività previste e dell'arco temporale ipotizzato (intero triennio di progetto), la presente linea si configura come "trasversale" all'intera attuazione dell'azione di sistema.

Monitoraggio e valutazione del progetto

Il DPO intende strutturare un sistema di valutazione e monitoraggio del progetto anche al fine di verificare puntualmente i risultati realizzati in coerenza con gli obiettivi e i target individuati. Attraverso il monitoraggio verrà costantemente verificato lo stato di avanzamento del progetto e le attività realizzate; inoltre, per poter esprimere una valutazione complessiva del progetto, il sistema di monitoraggio comprenderà anche la valorizzazione degli output e l'analisi qualitativa dei risultati raggiunti. In tal modo si intende cogliere gli effetti del progetto in relazione ai destinatari, rispettivamente:

1. le amministrazioni centrali, regionali e locali coinvolte nelle sperimentazioni;
2. lavoratrici e lavoratori quali potenziali beneficiari.

Rispetto al primo target, sarà utile verificare la capacità delle singole amministrazioni di pianificare e porre in essere percorsi di lavoro "agile", anche con riferimento alla cosiddetta *readiness* delle persone e dei *manager*, attraverso un'indagine sui pre-requisiti (quanto le persone e i *manager* utilizzano bene la tecnologia, sanno comunicare, sanno condividere e misurare obiettivi, hanno relazioni professionali connotate da fiducia, ecc.), in modo da inserire nel disegno delle sperimentazioni dei "correttivi" mirati (es. chi sperimenta deve anche rinforzare le competenze tecnologiche).

Con riferimento ai beneficiari, si intende rilevare:

- la risposta e l'interesse rispetto alle attività proposte;
- il livello di sensibilizzazione ed informazione acquisito a seguito delle iniziative di comunicazione poste in essere;
- il coinvolgimento effettivo nelle iniziative sperimentali.

3.4 Destinatari

Indicare le tipologie dei potenziali soggetti destinatari dell'intervento.

Il progetto è rivolto alle amministrazioni centrali e locali (Regioni, Comuni, Aree metropolitane) dell'intero territorio nazionale.

Più specificatamente, in considerazione della natura degli interventi che dovranno essere realizzati e della tipologia di azioni che si prevede di svolgere, il progetto è indirizzato in primo luogo ai vertici delle amministrazioni, ai/titolari degli uffici responsabili per le politiche di gestione delle risorse umane e per l'organizzazione del lavoro, ai/titolari dei Comitati Unici di Garanzia – CUG (laddove presenti), agli Organismi Indipendenti di valutazione (OIV) oltre che ai rappresentanti sindacali. E' infatti fondamentale che il percorso di cambiamento sia elaborato in stretta sinergia tra le diverse aree e servizi dell'amministrazione (es. personale, formazione, comunicazione, ecc.) nell'ottica del *mainstreaming* di genere.

I dispositivi e le azioni promosse nell'ambito del progetto potranno, altresì, costituire uno strumento utile per tutti i ruoli e gli organismi di parità che operano nel territorio, come le Consigliere di Parità, e per lavoratrici e lavoratori interessati al coinvolgimento in percorsi di lavoro "agile".

Con specifico riferimento alle azioni di formazione si prevede il coinvolgimento della Scuola Nazionale di Amministrazione al fine di avviare percorsi mirati rivolti ai dipendenti pubblici, e in particolare ai dirigenti, sui temi delle nuove modalità organizzative a beneficio della conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

3.5 Risultati attesi e output di Progetto

Descrivere i risultati e gli output che si prevede di ottenere attraverso le attività progettuali proposte, valorizzando gli elementi di coerenza con i risultati attesi del PON e gli eventuali elementi di innovatività.

Attraverso il progetto si intende creare nella PA un contesto ideale per promuovere e diffondere maggiormente il ricorso allo *smartworking* facendo del lavoro “agile” uno strumento fondamentale per abbattere da un lato i costi generali, i fenomeni di assenteismo e la scarsa produttività e dall’altro promuovere e migliorare i risultati immaginati con la piena utilizzazione dell’agenda digitale per favorire i servizi a vantaggio dei cittadini.

Con specifico riferimento alle competenze del DPO il risultato principale che si intende conseguire è quello di rimettere in discussione gli stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere al tempo stesso una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio vita-lavoro. Le analisi confermano infatti che la difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli di vita rappresenta la causa principale di discriminazione delle donne nel lavoro e, più in generale, della mancata partecipazione femminile al lavoro. Per le lavoratrici e i lavoratori maggiori possibilità di bilanciare il rapporto lavoro-famiglia e i ritmi lavorativi con quelli giornalieri implicano poi un aumento della propria soddisfazione lavorativa con ripercussioni positive anche in termini di produttività e contenimento dei tassi di assenteismo.

Attraverso le diverse attività previste si vuole in sintesi promuovere l’adozione di un approccio sistemico all’adozione del lavoro agile che integri interventi su tecnologie digitali, *policy* organizzative e stili di *leadership* nonché sulla strutturazione e sull’organizzazione degli spazi di lavoro. In particolare, attraverso la predisposizione del *Toolkit* operativo per la PA e la realizzazione dei progetti pilota, si intende creare le condizioni per una sperimentazione diffusa sul territorio di percorsi di *smartworking* con l’inserimento di una percentuale consistente di dipendenti in modalità di lavoro “agile”.

L’intervento si configura come un’importante azione di sostegno ed accompagnamento della PA con riferimento alle previsioni normative in materia di riforma della PA che, tra gli strumenti a sostegno della conciliazione vita-lavoro, prevedono il ricorso allo *smartworking*.

Gli interventi proposti per gli impatti in termini di innovazione organizzativa, attivazione di processi di *change management*, innovazione nella gestione del personale e miglioramento della *performance* della PA, contribuiscono direttamente al seguenti risultati previsti per l’Obiettivo Specifico 1.3 “*aumento del numero di amministrazioni pubbliche che:*

- i. implementano efficacemente processi di riorganizzazione e di razionalizzazione della proprie strutture di gestione dei servizi strumentali e di adozione di sistemi di gestione (performance management) orientati alla qualità;*
- ii. introducono innovazioni nella gestione del personale, sia a livello della pianificazione strategica che per la gestione operativa del personale”.*

Linea 1) Analisi conoscitiva delle esperienze in tema del lavoro agile

Output: Mappatura delle esperienze realizzate a livello nazionale ed internazionale

Risultato: Rafforzare le conoscenze sul tema del lavoro “agile” e creare un archivio, anche virtuale, di riferimento rispetto alla tematica che possa essere utilizzato dai vari *stakeholder* che intendono ampliare le proprie conoscenze sul tema o trovare spunti di riflessione e buone prassi cui ispirare i propri progetti di *smartworking*. Gli studi e le analisi realizzate saranno utilizzati nelle iniziative di sensibilizzazione e formazione

sul tema e come strumenti guida per la realizzazione delle iniziative sperimentali di cui al punto 5).

Linea 2) Individuazione di percorsi operativi di smartworking per la PA

Output: Individuazione di modalità e strumenti per l'introduzione del lavoro "agile" nella PA e aggiornamento dei sistemi di valutazione individuali e della *performance* organizzativa.

Risultato: Dotare gli amministratori di una guida utile per pianificare iniziative, monitorare e valutare efficacia ed efficienza dei progetti di lavoro "agile" sul piano individuale (benessere dei lavoratori), di amministrazione (miglioramento della performance complessiva) e collettivo (ambiente e qualità della vita).

Linea 3) Attivazione di un network nazionale di attori strategici

Output: Creazione di una rete di attori strategici e rappresentanza dei diversi *stakeholder*, istituzionali e non, interessati.

Risultato: Stimolare un confronto fattivo sul tema del lavoro "agile" e rafforzare le precondizioni per l'inserimento dei lavoratori pubblici in percorsi di *smartworking*, dando la possibilità ai vari soggetti interessati di dialogare, confrontarsi ed avere un ruolo attivo nelle sperimentazioni per una efficace riuscita delle stesse.

Linea 4) Realizzazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle PA

Output: Definizione di Piani di SW per ciascuna delle PA individuate; personale delle PA destinatarie coinvolto in attività di formazione e *change management*.

Risultato: Dotare un numero predefinito di amministrazioni di Piani per l'inserimento di lavoratrici/lavoratori in percorsi di *smartworking* quale pratica innovativa di miglioramento della conciliazione vita-lavoro e della *performance* della PA stessa. I progetti pilota si propongono anche la finalità di sperimentare il *Toolkit* operativo e la relativa strumentazione, nonché creare, in particolare con le iniziative formative, un ambiente lavorativo favorevole all'avvio di progetto di lavoro agile.

Linea 5) Attività di comunicazione

Output: Informazioni sistematizzate e condivise sul progetto e, più in generale, sul tema del lavoro "agile".

Risultato: Diffondere e condividere dati, esperienze ed informazioni in merito all'azione di sistema e al tema dello *smartworking* più in generale.

Linea 6) Realizzazione iniziative di informazione e sensibilizzazione sul tema dello smartworking

Output: Ampia platea di aziende (pubbliche e private), personale dipendente e

cittadinanza coinvolta in attività di sensibilizzazione e nella sperimentazione di iniziative “spot” di *smartworking* (es. giornate agili).

Risultato: Aumentare la conoscenza e la consapevolezza rispetto alla possibilità di utilizzo di pratiche innovative di lavoro flessibile, nello spazio e nel tempo, in relazione ai potenziali vantaggi ottenibili in termini di risparmio di tempo e riduzione dell'inquinamento. I risultati saranno più significativi nelle realtà territoriali (ad esempio quelle del sud) che non contano esperienze significative neanche a livello di dibattito o impostazione teorica e saranno l'occasione per una “simulazione” dei benefici ottenibili con l'attivazione di percorsi di *smartworking* e per verificare il livello di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

3.5.1 Indicatori

Completare la tabella utilizzando gli indicatori già previsti dal PON e prevederne eventuali ulteriori di progetto ritenuti significativi.

Indicatori di output	Unità di misura	Categoria di Regione	Valore obiettivo ⁸ (2019)
Numero di Amministrazioni/ Uffici/Strutture coinvolte in nuovi processi di riorganizzazione, e di razionalizzazione della propria struttura organizzativa, di ridefinizione delle modalità di erogazione dei servizi, di adozione di sistemi di gestione orientati alla qualità	Numero	Tutte	30
Utenti formati	Numero	MD	35
Utenti formati	Numero	TR	20
Utenti formati	Numero	LD	35
Utenti coinvolti in attività di sensibilizzazione	Numero	MD	60
Utenti coinvolti in attività di sensibilizzazione	Numero	TR	30
Utenti coinvolti in attività di sensibilizzazione	Numero	LD	45

Le attività che si intende realizzare hanno un carattere prettamente sperimentale e costituiscono una modalità realmente innovativa di organizzazione e svolgimento dell'attività lavorativa.

In particolare l'adesione da parte delle lavoratrici e dei lavoratori a progetti di *smartworking* è da intendersi su base prettamente volontaria, così come già avviene per il telelavoro, che è al momento l'unica forma di delocalizzazione del lavoro regolamentata.

Secondo i dati dell'Osservatorio Smart-working del Politecnico di Milano, nel 2016 solo il 7% dei lavoratori italiani è "*smart-worker*", nonostante la forte crescita registrata nell'ultimo anno.

Per tale motivo i valori target identificati per gli indicatori di risultato sono stati mantenuti ad un livello piuttosto basso, nella consapevolezza che il cambiamento culturale che si intende promuovere, sia a livello di dipendenti che di *management*, non si può immaginare immediato e completarsi nell'arco di un intervento progettuale.

⁸ I valori inseriti potranno essere oggetto di aggiornamento e più puntuale definizione una volta individuate le amministrazioni pilota e, all'interno di queste, gli uffici/dipartimenti che parteciperanno attivamente alla sperimentazione

Indicatori di risultato	Unità di misura	Categoria di Regione	Valore di base e rif. anno	Valore obiettivo (2019)
Livello di sensibilizzazione dei dipendenti nelle PA pilota	% di dipendenti sensibilizzati sul totale dei dipendenti degli uffici coinvolti	LD	n.d. (1)	10%
Livello di sensibilizzazione dei dipendenti nelle PA pilota	% di dipendenti sensibilizzati sul totale dei dipendenti degli uffici coinvolti	TR/MD	n.d. (1)	15%
Tasso di coinvolgimento dei dipendenti nelle PA pilota	% di dipendenti coinvolti nella sperimentazione sul totale di quelli potenzialmente inseribili in progetti di SW	Tutte	n.d.	5%
Percezione del tempo 'liberato' dedicato alla conciliazione	% di lavoratori/trici che dichiarano di aver utilizzato il tempo 'risparmiato' durante le giornate agili per motivi di conciliazione	Tutte	n.d.	40%
Risparmio potenziale per le PA coinvolte nei progetti pilota	% potenziale abbattimento dei costi complessivi (costi utenze / razionalizzazione degli spazi/ ecc.)	Tutte	da stimare ad inizio progetto mediante indagine ad hoc	10%
Livello di conoscenza degli stakeholder coinvolti sui temi del progetto	% di stakeholder che hanno raggiunto un livello "sufficiente" in base ad una scala di valori creata ad hoc	Tutte	Rilevazione ad hoc e dati di monitoraggio del progetto	70%

<p>Livello di interesse delle PA alle sperimentazioni pilota previste nel progetto</p>	<p>% delle PA che hanno manifestato interesse alla sperimentazione sul totale delle PA che hanno partecipato alle iniziative di divulgazione organizzate</p>	<p>LD</p>	<p>Rilevazione ad hoc e dati di monitoraggio del progetto</p>	<p>10%</p>
<p>Livello di interesse delle PA alle sperimentazioni pilota previste nel progetto</p>	<p>% delle PA che hanno manifestato interesse alla sperimentazione sul totale delle PA che hanno partecipato alle iniziative di divulgazione organizzate</p>	<p>TR/MD</p>	<p>Rilevazione ad hoc e dati di monitoraggio del progetto</p>	<p>20%</p>

(1) si intende utilizzare come proxy del valore attuale la % di lavoratori che ha richiesto il telelavoro