

# UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI  
DIRIGENTI DELLO STATO

*Il Segretario Generale*

*Roma, 23 aprile 2020*

## **Tavolo tecnico: Smart Working nel lavoro pubblico a seguito dell'emergenza COVID-19**

### **DOCUMENTO UNADIS**

Il decreto legge n. 9 del 2 marzo 2020 ha disposto, all'articolo 18, comma 5, la fine della fase sperimentale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, introdotta dalla legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. "Legge Madia"), su base volontaria e con l'obiettivo di coinvolgere, entro tre anni, almeno il 10 per cento dei dipendenti.

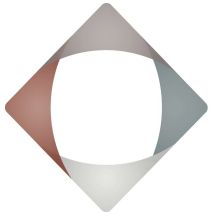
Dopo ben 5 anni di sperimentazione delle "nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa" (già disciplinate dalla direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri n. 3 del 2017), il lavoro agile, in ragione della fase emergenziale che stiamo attraversando e a causa della necessità di prevenire e limitare la diffusione del Covid-19, diviene **modalità di lavoro ordinaria propria del settore pubblico, al pari del lavoro in presenza**.

Si tratta di **una novità decisamente rivoluzionaria per le amministrazioni**, che impone una decisa sterzata verso modalità e prassi nuove rispetto a quelle tipiche dell'azione amministrativa (basti pensare al tema della presenza oraria e all'enfasi posta, negli ultimi anni, sul dogma del cartellino) che richiedono uno sforzo comune. Ricordiamo che il recente Rapporto Annuale di Forum PA definiva il lavoro agile ancora assai limitato in termini di diffusione e di "digestione" da parte delle strutture, chiamando in causa *"la cultura manageriale di quei dirigenti che dovrebbero favorire il passaggio dal meccanismo del controllo a una relazione fra capo e collaboratore basata sulla fiducia"*.

Quindi (quasi) tutti al lavoro da remoto, senza soglie massime, con modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura per ogni categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro, anche nei casi in cui, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica, il dipendente si renda disponibile ad utilizzare il proprio computer.

Resta oggi in ufficio, insomma, solo un numero minimo di lavoratori con la prioritaria presenza dei dirigenti, in funzione del loro compito di coordinamento, ancor più delicato nel presente frangente. Per quelle attività che, per loro natura, non possono essere oggetto di lavoro agile, si adottano strumenti alternativi come la rotazione, la fruizione di congedi ordinari, banca ore o istituti analoghi, nonché di ferie pregresse.

Si tratta, sostanzialmente, di uno **smart working** d'emergenza, che irrompe negli uffici per contribuire, attraverso il distanziamento sociale, a vincere la dura battaglia contro il virus: è del tutto evidente come una spinta così improvvisa e massiccia in favore del lavoro agile, dettata



# UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI  
DIRIGENTI DELLO STATO

dalla situazione emergenziale, possa sollevare più di una difficoltà di applicazione.

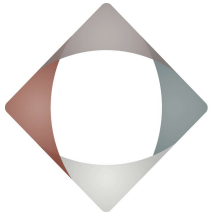
Quel che rileva è che ci si trova innanzi ad un formidabile *shock* che scuote alle fondamenta la cultura diffusa di tante amministrazioni. È un elemento che giudichiamo, tutto sommato, positivo: l'eccessiva prudenza e, in non pochi casi, la **malcelata sfiducia** da parte di molti circa la natura e le grandi potenzialità dello strumento ne avevano con tutta probabilità limitato non solo la diffusione ma, soprattutto, l'opportuna internalizzazione del lavoro agile nella **cultura organizzativa** degli uffici. La timidezza nell'utilizzo, di solito limitato ad una giornata a settimana, ha reso lo strumento, fino a ieri, una **parentesi eccezionale** della normale conduzione delle attività, senza incidere con efficacia nel tessuto organizzativo profondo delle strutture.

Il lavoro agile sarà efficace se saremo capaci di scommettere sulla **(ri)costruzione del capitale fiduciario tra i lavoratori e tra di essi e l'amministrazione**: è una responsabilità che, in massima parte, ricade sulla **dirigenza**, che può e deve lavorare per una ripresa di senso circa la missione e dei compiti da assolvere e la motivazione di squadra indispensabile al risultato da raggiungere. E che richiede, allo stesso tempo, di dismettere, una volta per tutte, il retroterra punitivo che ha animato tanta parte della "riformite" degli ultimi vent'anni.

In non pochi casi, infatti, lo *smart working* è stato vissuto come l'ennesimo adempimento e la stessa **dirigenza** è stata talvolta vittima di una vera e propria trappola cognitiva che induce il dirigente della struttura a credere di dover compiere uno sforzo ulteriore per trovare i compiti da affidare al collaboratore che lavori fuori dall'ufficio, quasi a compensare il beneficio concesso. È un aspetto non trascurabile, che investe *l'animus* profondo dell'organizzazione del lavoro pubblico, che mostra oggi il suo fiato corto. La nuova dimensione di lavoro agile, in realtà, non intacca la gestione delle attività e dei carichi di lavoro ma prevede che vengano svolti al di fuori delle quattro mura dell'ufficio, scommettendo su autonomia e risultato.

Il lavoro in presenza e la socialità sul posto di lavoro restano naturalmente essenziali ma a tutti noi viene richiesto, oggi, di "mollare gli ormeggi" del nostro bagaglio culturale-percettivo e di far leva su un nuovo patto fiduciario tra lavoratori. Questo anomalo dilemma del prigioniero avrà esito positivo se la dirigenza, supportata da un forte *commitment* della politica, riuscirà sempre più a rendere evidenti e comunicare efficacemente gli obiettivi cui si tende come squadra e responsabilizzare ogni singolo collaboratore investito del processo per risultati.

La costruzione di una disciplina quotidiana è una lezione fondamentale da apprendere per il successo di questo passaggio organizzativo: i vantaggi che il lavoro agile comporta (evitare spostamenti, trovar spazio per le esigenze della famiglia, etc.) possono trascinare con loro, quale esternalità negativa, una dimensione totalizzante che, nel lungo periodo, può intaccare il valore dello strumento se non si riesce a fissare i paletti di tempi e spazi riservati al lavoro. Se l'efficienza può aumentare in ragione della maggiore concentrazione e minore dispersione di attenzione e tempo che spesso governa uffici "mediterranei" come quelli italiani, di converso il superlavoro (o *overworking*) è dietro l'angolo: telefonate, e-mail e videocchiamate continue rischiano di travalicare ogni argine alla disconnessione e causare, alla fine, insoddisfazione e perdita di efficienza. Una simile disfunzione, peraltro, potrebbe paradossalmente penalizzare le lavoratrici, tipicamente i soggetti ancora maggiormente gravati dai carichi di cura familiari, ed



# UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI  
DIRIGENTI DELLO STATO

erodere, quindi, il valore di conciliazione proprio dello strumento.

Come ha scritto recentemente **Muhammad Yunus**, *“il coronavirus ha cambiato radicalmente il contesto delle cose e i dati spiccioli. Ha spalancato davanti ai nostri occhi possibilità temerarie che non erano mai state prese in considerazione in precedenza. All'improvviso, eccoci di fronte a una tabula rasa. Possiamo andare in qualsiasi direzione vorremo. Che incredibile libertà di scelta!”*. Questo vale per l'economia e vale, allo stesso tempo, per il settore pubblico: l'economia, sostiene il Premio Nobel bengalese, è uno strumento di cui servirsi, che occorre continuare a progettare e riconfigurare finché non renderà tutti felici. Ecco, burocrazia e strutture pubbliche sempre più efficienti e, soprattutto, al passo coi tempi forse non faranno necessariamente felici gli Italiani, ma potranno rendere la vita più semplice a tutti, burocrati inclusi.

Ciò premesso, **formuliamo le seguenti proposte, quali dirigenti delle FUNZIONI CENTRALI e della PCM, nella duplice qualità di soggetti che gestiscono uffici con collaboratori in SW** (per cui sono necessarie risorse strumentali, oltre a indicazioni per garantire omogeneità e uniformità di applicazione della modalità lavorativa), **nonché quali lavoratori dipendenti, a cui si applica la disciplina dello smart working.**

## **Organizzazione Uffici**

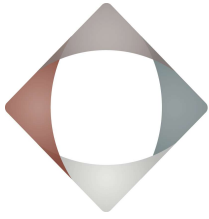
### ***Vincoli quantitativi***

Nella Fase 1, il “lavoro agile emergenziale” ha funzionato, grazie alla serietà del personale tutto, e alla sua abnegazione (anche tramite utilizzo di risorse proprie).

Nella fase 2, ci sembra opportuno indicare che il lavoro agile venga svolto da una percentuale pari al 50% del personale, a settimane/giorni alterni, al fine di rendere possibile il distanziamento negli Uffici. Le amministrazioni, in relazione alla loro situazione strutturale, possono aumentare tale percentuale fino al 66% (2 su 3 in smart working). In ogni caso, molta attenzione va prestata ai vincoli esterni (non collegati a percentuali): ad esempio bisognerà garantire che persone con determinate patologie (cd soggetti a rischio) non rientrino in ufficio. In sintesi, a seconda delle prestazioni svolte, si verificherà che il singolo dipendente potrà essere in smart working 2/3/4 giorni a settimana applicando anche l'istituto della rotazione.

Le prestazioni del personale addetto ad attività ispettive e di controllo verranno regolate dalle amministrazioni, sentiti/d'intesa con le OOSS avendo come riferimento la limitazione delle presenze in ufficio al minimo indispensabile per la consultazione degli archivi cartacei.

Il controllo completo da lontano del dirigente in smart working non è possibile. Ci vuole responsabilità anche del personale. Bisogna comunque mantenere unito l'ufficio con presenze settimanali altrimenti si rischia di perdere completamente lo spirito di appartenenza e di squadra.



# UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI  
DIRIGENTI DELLO STATO

## *Risorse*

È fondamentale per il futuro garantire per tutti la disponibilità di strumenti informatici portatili. Proponiamo di fornire progressivamente a tutto il personale PC laptop invece dei fissi, da utilizzare anche in ufficio. La mancanza di adeguati strumenti informatici e di SIM aziendali, che dovrebbero essere fornite a tutto il personale, è stata una delle maggiori criticità in questo momento emergenziale. Analogo discorso deve essere fatto per gli applicativi: chiediamo massima fruizione dei collegamenti agli applicativi della amministrazione.

Ogni amministrazione definisce in modo univoco una piattaforma di Video Collegamento; chi usufruisce dello smart working ne deve consentire l'installazione sulla propria postazione PC; se l'applicativo non è gratuito l'amministrazione deve provvedere all'acquisto della licenza.

Affinché lo smart working funzioni al meglio a regime, è necessario ripensare le procedure in funzione anche dello smart working: bisognerebbe trasportare le informazioni, i data base ecc. in cloud quindi su server accessibili da tutti gli interessati dotati di portatili, cuffie e microfoni, forniti di applicativi che consentano di lavorare contemporaneamente su cartelle condivise e anche su schermi condivisi (tipo Teams, ecc.); sui portatili, se forniti dall'amministrazione, occorre bloccare tutti i programmi social (FB, Instagram, ecc.); occorre, inoltre, trasferire sui portatili i numeri di telefono dell'ufficio. In ufficio, le postazioni saranno solo degli schermi cui collegarsi col solo cavo (basta una dock station).

## *Istituti applicabili*

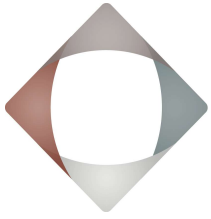
Devono essere fornite disposizioni univoche per tutte le amministrazioni circa gli istituti economici applicabili allo smart working durante la fase 2; non deve più accadere l'equivoco sulla concessione del buono pasto in riferimento alla circolare n. 2 del 2020 del Dipartimento della Funzione pubblica, che involge la responsabilità dirigenziale.

## *Varie*

- 1) Nelle Amministrazioni in cui si verificheranno casi di contagio lo smart working sarà automaticamente riportato al 100%, fino alla sanificazione degli ambienti.
- 2) A regime, poiché NON TUTTE le attività possono prestarsi allo smart working, occorre individuare i processi lavorabili da casa, per tipologia, per misurabilità della prestazione e per possibilità di valutarne la qualità (con risparmio di corrente, sicurezza, logistica)
- 3) Lo smart working deve essere inserito espressamente tra le materie cui è applicabile il confronto sindacale, in fase di avvio e di monitoraggio.

## **Conclusioni**

Dobbiamo estendere gli obiettivi dello smart working, che non possono più essere limitati solo ad agevolare la conciliazione vita-lavoro, attraverso la riduzione dei tempi di spostamento e la flessibilità oraria ed organizzativa, e dobbiamo cominciare ad assumere **una visione**



# UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI  
DIRIGENTI DELLO STATO

**strategica e prospettica** dello smart working come modalità ordinaria di rendere la prestazione lavorativa. In questa direzione lo smart working è volto a:

- promuovere una nuova visione dell’organizzazione del lavoro, volta a stimolare l’autonomia e la responsabilità dei lavoratori e mirata a realizzare un incremento di produttività;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell’ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza;
- razionalizzare e ottimizzare l’uso degli spazi e delle dotazioni tecnologiche in funzione della riduzione dei costi di gestione e funzionamento;
- migliorare l’organizzazione del lavoro anche attraverso l’accrescimento delle competenze digitali ed incentrando l’attività lavorativa sul perseguimento di obiettivi e risultati.

UNADIS chiede l’emanazione di una circolare sullo smart working nella fase 2, con l’indicazione di regole applicabili in modo generalizzato alle Amministrazioni pubbliche che contenga le seguenti indicazioni: percentuali di lavoratori in presenza, turni, erogazione di istituti contrattuali accessori, buoni pasto, etc....

UNADIS chiede di destinare le risorse della PA in via prioritaria all’acquisto dei PC portatili da distribuire ai dipendenti in smart working, dotati di VPN (virtual private network) o, in alternativa, chiede che sia data la più ampia distribuzione possibile delle c.d. scrivanie virtuali, per poter lavorare da remoto accedendo a tutti gli applicativi cui è consentito l’accesso in sede.

Chiede, infine, di prevedere il “**diritto alla disconnessione**” che si deve applicare in senso verticale bidirezionale (verso i propri responsabili e viceversa), oltre che in senso orizzontale, cioè tra colleghi, all’interno di certe fasce orarie (es. dalle ore 20.00 alle 8.00 del mattino seguente, dal lunedì al venerdì, salvo casi di comprovata urgenza o per reperibilità, nonché dell’intera giornata di sabato, di domenica e di altri giorni festivi, tranne per i casi di attività istituzionale).

  
Dott. Avv. Barbara Casagrande