



BOZZA

***Piano Organizzativo del Lavoro Agile in Inps
2021***

Documento allegato al Piano della Performance 2021

Sommario

Introduzione.....	1
I) Lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile in Istituto (<i>da dove si parte?</i>).....	3
La dimensione organizzativa	3
La dimensione del personale.....	4
La dimensione professionale.....	5
La dimensione tecnologica e digitale.....	5
II) Cultura aziendale e principi del lavoro agile in Inps (<i>dove vogliamo andare?</i>).....	7
III) Modalità attuative del lavoro agile: gli impatti sulla disciplina del rapporto di lavoro (<i>come attuare a regime il lavoro agile? con quali regole?</i>).....	9
Accesso al lavoro agile	9
Esecuzione della prestazione lavorativa	9
Diritti sindacali.....	11
Telelavoro.....	11
IV) Modalità attuative del lavoro agile (<i>cosa fare per attuare e sviluppare il lavoro agile?</i>).....	12
Misure organizzative.....	12
Obiettivi tecnologici.....	14
Percorsi formativi e cura del personale	14
Rilevazione e verifica periodica dei risultati	15
Salute e sicurezza sul lavoro	16
Riconfigurazione degli spazi.....	16
V) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (<i>chi fa che cosa per sviluppare il lavoro agile?</i>).....	19
VI) I risultati attesi (<i>dove ci porterà il lavoro agile?</i>).....	21
SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile.....	22
SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica.....	24
SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali.....	25
SCHEDA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile	29

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile.....31

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza34

Introduzione

Con la circolare n. 113 del 2019, in attuazione delle Legge 22 maggio 2017, n. 81 (Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato), l'Inps ha dato l'avvio alla fase di sperimentazione del lavoro agile. Le finalità del lavoro agile individuate nella circolare sono:

- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati che, al tempo stesso, promuova l'incremento della produttività e dell'efficienza, nonché il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- consentire ai dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa – che sarà comunque svolta prevalentemente nella sede ordinaria di servizio – con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- potenziare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo il benessere organizzativo ed individuale;
- creare condizioni effettive per una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento di risultati obiettivamente misurabili;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti;
- incrementare l'uso delle tecnologie digitali a sostegno della prestazione lavorativa.

La fase sperimentale, che è stata avviata nel corso dell'anno 2019 e che si sarebbe dovuta concludere nel mese di giugno 2020, è stata interrotta dall'emergenza sanitaria per l'epidemia di Covid-19. Infatti, nella fase emergenziale la modalità di lavoro agile è stata la modalità di lavoro ordinaria, per effetto in particolare del Decreto-legge 18 del 2020 (conv. con L. 27 del 2020). Le modalità di accesso al lavoro agile sono state eseguite in forma semplificata, per espressa previsione normativa, in deroga quindi alle disposizioni vigenti in materia di accordi individuali ed obblighi informativi.

Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa, la celere conclusione dei procedimenti, l'operatività di tutti gli uffici pubblici per soddisfare le esigenze dei cittadini e delle imprese, con l'articolo 263 del Decreto-legge 34 del 2020 (conv. con L. 77 del 2020) si è dato avvio alla fase transitoria fino 31 dicembre 2020, la quale prevede una rimodulazione del lavoro agile che, conseguentemente, ha cessato di essere la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Con messaggi Hermes n. 3295 del 2020 e n. 3317 del 2020 è stato disposto che, in attuazione delle nuove norme, nella fase transitoria il contingente dei lavoratori ammessi al lavoro agile su base volontaria è pari almeno al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte a distanza, con le misure semplificate già adottate nella precedente fase emergenziale.

Col DPCM 13 ottobre 2020, in considerazione dell'evoluzione della situazione pandemica in corso, è stata prevista l'adozione di criteri di maggiore flessibilità nella modulazione del numero delle giornate lavorative che possono essere svolte in modalità agile dai dipendenti adibiti ad attività eseguibili a distanza, anche su base settimanale, privilegiando per l'attività in presenza il personale che ne faccia volontariamente richiesta. Delle nuove disposizioni è stata data diffusione col messaggio Hermes n. 3746 del 2020.

Il successivo Decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020 disciplina il lavoro agile nel periodo emergenziale fino al 31 dicembre 2020, termine prorogato al 30 04 2021 dal Decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri-Dipartimento

della Funzione pubblica del 20 gennaio 2021 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.23 del 29 gennaio, confermando la possibilità per le pubbliche amministrazioni di assicurare le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.

Con Decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state approvate le "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (pola) e indicatori di performance".

Il presente documento:

- è una specifica sezione del Piano della Performance;
- dà indicazioni e modalità operative di attuazione del lavoro agile;
- mette a regime il lavoro agile con una prospettiva triennale;
- si lega ad obiettivi più ampi di lavoro flessibile ed organizzazione agile.

Il presente documento non replica informazioni e dati contenuti all'interno di altri documenti di programmazione, monitoraggio, controllo e valutazione.

I) Lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile in Istituto (da dove si parte?)

L'emergenza sanitaria ha dimostrato la capacità organizzativa dell'Inps nell'adeguarsi rapidamente al lavoro agile, consentendo di mantenere livelli di servizio elevati in condizioni estreme e garantendo la salute e la sicurezza dei dipendenti, nonché dei cittadini.

D'altra parte, Inps è stato un precursore per eccellenza dello *smart working*: basti pensare alla «valigetta» degli ispettori, che già dagli anni Novanta ha consentito loro di esser operativi in mobilità, nonché alle dotazioni che hanno mutato le visite mediche di controllo nello scorso decennio.

Del resto, da qualche anno l'irrompere delle tecnologie digitali stava cambiando i paradigmi delle organizzazioni (qualcuno ha parlato di *digital era governance*) e ciò stava avendo riflessi anche sui rapporti di lavoro, consentendo di meglio conciliare tempi di vita e lavoro e permettendo di ridurre costi e impatti, a partire da quelli ambientali. All'arrivo dell'emergenza mondiale del Covid, quando si dovevano ridurre la mobilità e i contatti, questi istituti sono stati ripensati ed adattati per preservare la salute pubblica senza incidere sui servizi.

L'applicazione del lavoro da remoto alla generalità del personale in attuazione delle misure governative di contenimento dell'emergenza sanitaria, dal mese di marzo 2020, ha rappresentato uno shock organizzativo e tecnologico cui l'Istituto ha saputo rispondere dimostrando capacità di adattamento alle variabili di contesto, con azioni e cambiamenti che hanno impresso una forte accelerazione verso la modifica delle modalità di erogazione dei servizi, sulle direttrici di una maggiore autonomia e responsabilità delle persone, nuove opportunità di relazione coi partner istituzionali e coi cittadini.

Con orgoglio può affermarsi che le persone dell'Inps hanno mostrato di sapere rispondere alle esigenze straordinarie del Paese.

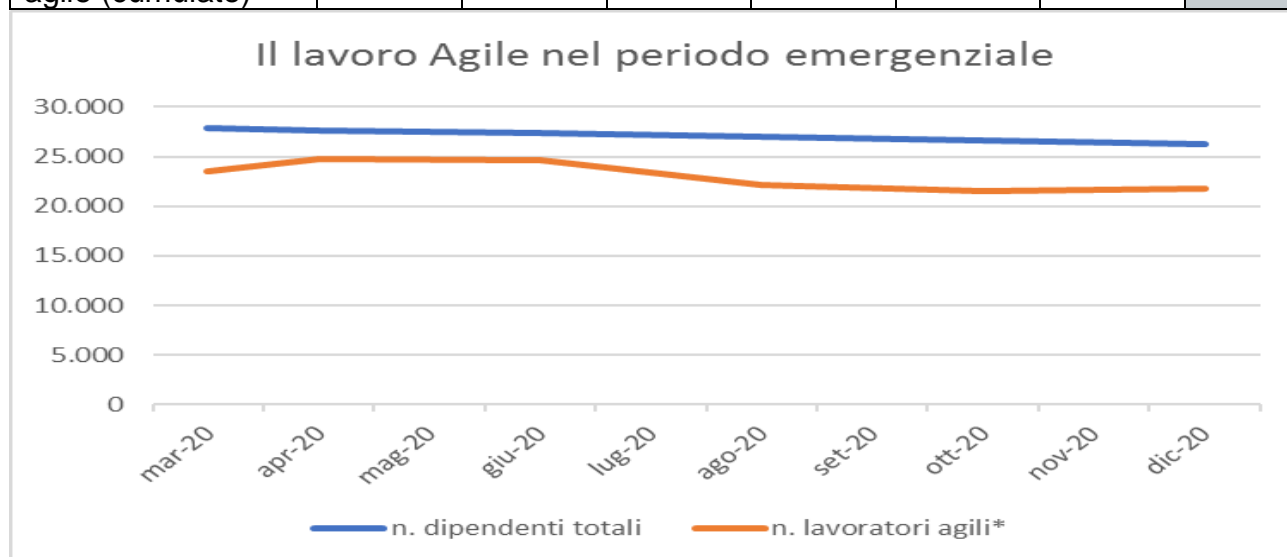
La dimensione organizzativa

Le tabelle seguenti mostrano il livello di attuazione del lavoro agile in Istituto.

La dimensione del lavoro agile prima dell'emergenza	
Anno d'introduzione del lavoro agile	2019
n. dipendenti totali al 01.01.2020	28.132
n. bandi realizzati nel 2019	
n. posti in lavoro agile messi a bando	
n. richieste pervenute	
n. di accordi individuali sottoscritti (n. lavoratori agili)	
n. giornate in lavoro agile svolte in media a mese per dipendente	4,99
n. di giornate complessivamente svolte in modalità agile nei primi due mesi del 2020	5.649

Il profilo dei destinatari	febbraio 2020	% su lavoratori agili
n. dipendenti agili donne	734	63,71
n. dipendenti agili over 60	153	13,28
n. dipendenti agili con L. 104	206	17,88

La dimensione del lavoro agile durante il periodo dell'emergenza	03/20	04/20	06/20	08/20	10/20	12/20	% 12/20
n. dipendenti totali	27.900	27.629	27.318	27.012	26.673	26.314	
n. lavoratori agili	23.569	24.778	24.609	22.145	21.562	21.726	82,56
n. giornate in lavoro agile svolte in media a mese per dipendente	10,89	18,56	15,50	10,27	10,09	10,08	
n. di giornate complessivamente svolte in modalità agile (cumulato)	256.690	459.933	384.625	227.541	218.139	219.565	



Si sottolinea che, come si dettaglierà nel seguito, fin dalle prime fasi dell'emergenza si è provveduto a rendere tecnicamente possibile il lavoro agile a tutti i lavoratori, pertanto lo scostamento fra il totale dei lavoratori e l'effettiva fruizione dello *smart working* è legato alla necessità di alcune lavorazioni specifiche e dai presidi che sono stati comunque assicurati sia a livello centrale che sul territorio.

La dimensione del personale

A seguito dell'emergenza, il personale ha dovuto adeguare i propri comportamenti e riconfigurare l'approccio ai propri impegni lavorativi in presenza di scenari e condizioni mutati repentinamente.

L'Istituto ha, quindi, focalizzato la campagna di rilevazione della soddisfazione dell'utente interno sul valore dell'esperienza in lavoro agile, sull'adeguatezza dei servizi di supporto al lavoratore da remoto, sull'impatto delle nuove modalità lavorative sul benessere lavorativo. Gli esiti del questionario hanno evidenziato che, su 11.441 dipendenti, il 78,9% ritiene lo *smart working* un'opportunità da considerare anche dopo l'emergenza. Riguardo alle modalità, il 53,9% utilizzerebbe il lavoro agile alternando la presenza in ufficio a giorni di

lavoro da remoto. D'altro canto, il 51,1% ritiene che il lavoro agile favorisca la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il 42,2% ritiene che abbia migliorato l'efficacia del proprio lavoro.

SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile

Anche analisi più parziali confermano questi dati. In particolare, un laboratorio di autosviluppo e riconfigurazione di competenze progettato per i responsabili di sviluppo professionale ha evidenziato:

- una buona capacità di adeguamento rispetto ai nuovi modi di relazionarsi e collaborare;
- il cambiamento maggiore percepito in ordine alle competenze relativo all'adattabilità e flessibilità, che ha ottenuto un punteggio di 3,29 su 5, laddove il 48% ha dichiarato che l'esercizio di tale competenza è molto o totalmente cambiato;
- la difficoltà di adottare una modalità di lavoro diversa ed alternativa a fronte di istituti pensati per il lavoro in presenza;
- la difficoltà nel pianificare le attività;
- una spaccatura fra persone che mostrano una spiccata tendenza all'auto-direzione e persone caratterizzate maggiormente dalla propensione all'etero-direzione (ossia che preferiscono contesti strutturati).

La dimensione professionale

Il Piano della formazione 2020-2022 e il progetto di mappatura delle competenze, avviato ad ottobre 2020 con lo scopo di mappare e gestire digitalmente le competenze aziendali e la loro distribuzione all'interno dell'organizzazione, dedicano opportuna attenzione a un set di competenze di carattere generale, a largo spettro, utili ad impostare e regolare la personale esperienza di lavoro, soprattutto attraverso l'ibridazione tecnologica. Si fa riferimento a competenze digitali, comunicative, di ruolo e relazionali. In particolare, l'obiettivo di medio periodo è quello d'integrare il *know how* distintivo dell'Istituto con una base comune di competenze digitali e comportamentali, soprattutto per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), che possano facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile.

La dimensione tecnologica e digitale

L'Istituto è stato in grado di cambiare rapidamente le abitudini e le dinamiche lavorative, investendo sulle attrezzature e sulle tecnologie necessarie per lavorare da casa.

L'adeguamento tecnologico si è articolato su più fronti:

- adeguamento della rete aziendale: la normale attività lavorativa è svolta all'interno del perimetro di rete dell'Istituto, pertanto tutti servizi informatici si avvalgono di ambienti tecnologici, capacità di rete e sicurezza perimetrale propri dell'infrastruttura di sede; spostare repentinamente gli accessi ai servizi istituzionali al di fuori di tale perimetro ha richiesto una riconfigurazione di buona parte delle piattaforme di rete e di sicurezza;
- predisposizione degli ambienti di collaborazione: l'Istituto ha dovuto rapidamente predisporre attività tali da garantire in modo efficace ed efficiente la comunicazione avanzata fra gli utenti interni e fra gli utenti interni ed esterni;
- remotizzazione della gestione dei datacenter;

- acquisizione, distribuzione e configurazione di postazioni di lavoro mobili: già alla fine del 2019 l'Istituto aveva intrapreso la strada della "postazione unificata", ossia ogni dipendente sarebbe stato dotato di notebook con docking station, monitor, tastiera e mouse standard per operare indifferentemente in ufficio e in mobilità con la medesima apparecchiatura. All'inizio della pandemia la domanda di apparecchiature a livello mondiale è stata tale da non consentire l'immediata copertura dal fabbisogno, tuttavia si è riusciti a garantire con le convenzioni in essere una nuova dotazione per oltre il 40% del personale e si prevede di arrivare al 95% nel primo semestre del 2021 ed al 100% nel 2022;
- predisposizione di ambienti virtualizzati per l'accesso da postazioni personali: per garantire la fruizione del lavoro agile a tutti i lavoratori sono state implementate ulteriori soluzioni tecnologiche (VDI e VPN c.d. WEB), consentendo anche agli utenti al momento non dotati di apparecchiature dell'Istituto (configurate per collegarsi nativamente ed in maniera trasparente con la rete dell'Istituto) di fruire di tutti i servizi gestionali e di collaborazione attraverso qualunque device di proprietà (telefono, tablet, PC);
- remotizzazione del front end coi centralini provinciali e l'adozione di strumenti di *collaboration*.

Tecnologia	gennaio 2020	dicembre 2020
n. postazioni mobili distribuite	1.563	17.619
n. cellulari distribuiti	5.707	6.064
n. dipendenti agili che hanno lavorato con dispositivi propri	n.r.	10.311
n. abilitazioni VDI (dotazione personale)	4.653	15.834
n. abilitazioni VPN WEB (dotazione personale)	0	15.297
n. abilitazioni VPN (dotazione dell'Istituto)	1.563	17.619
n. dipendenti con firma digitale	2.545	3.409

Attualmente le persone in lavoro agile sono oltre l'80% dell'intera forza lavoro e tutti i servizi di back office, nonché l'attività di consulenza, continuano a funzionare in modalità di lavoro agile, non manifestando particolari criticità.

Soprattutto le nuove prestazioni erogate in ragione dell'emergenza COVID19 evidenziano una notevole capacità di virtualizzazione delle applicazioni, condizione imprescindibile per consentire ai dipendenti di continuare il lavoro da remoto.

SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica

II) Cultura aziendale e principi del lavoro agile in Inps (dove vogliamo andare?)

La sfida è quella di preparare ed ottimizzare il modello di lavoro ibrido di domani, in cui il lavoro in presenza e il lavoro a distanza saranno due poli di uno spettro fluido di opzioni, allo scopo d'incrementare la qualità dei servizi ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile, prendendo la forma del lavoro ibrido, consentirà di prendere il meglio dalle due opzioni, con una quota rilevante di dipendenti in lavoro a distanza, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, per un certo numero di giorni a settimana.

Il passaggio dal lavoro in remoto al lavoro agile si realizza attraverso la cultura: modifica dei comportamenti, diverso approccio al lavoro, presa in carico dell'utenza, ripensamento dei processi.

Cambiano i processi, i flussi di conoscenza, le sequenze di attività, fino a trasformare radicalmente il modo di lavorare.

In questo senso il lavoro agile, lungi dall'essere una mera politica di welfare aziendale, lascia intravedere una nuova opportunità manageriale fondata sulla responsabilizzazione delle persone nel concentrarsi sui risultati concreti (intesi come *outcome*), a fronte di una maggiore flessibilità ed autonomia nella scelta degli orari, degli spazi e degli strumenti di lavoro.

Parallelamente è essenziale avviare azioni finalizzate all'accrescimento del benessere organizzativo ed individuale, attraverso specifiche attività sia individuali che di gruppo, investendo su iniziative ed azioni che consentano di dotare tutti i dipendenti di strumenti di accrescimento di sé, che semplifichino le relazioni e contribuiscano a creare un ambiente di lavoro il più possibile positivo e produttivo.

Il potere di controllo, ferma restando la configurazione subordinata del rapporto di lavoro, deve esser esercitato con riguardo al risultato della prestazione, in termini sia qualitativi sia quantitativi, in relazione alle priorità definite dal dirigente. Centrale è, pertanto, il ruolo del dirigente, cui è affidata la gestione del personale che svolge la prestazione con modalità di lavoro agile. Fermo restando che i dirigenti concorreranno all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, starà a loro, quali datori di lavoro che esercitano un potere di controllo diretto sui dipendenti in lavoro agile loro assegnati, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo. I dirigenti sono chiamati inoltre ad operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati ed alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

L'enfaticizzazione della rilevanza dell'elemento fiduciario nel rapporto fra dirigente e lavoratore agile consentirà di superare l'attuale sistema dei controlli sul tempo di lavoro, focalizzando invece l'attenzione sul conseguimento del risultato.

D'altro canto, il lavoro agile ha accelerato l'introduzione di dispositivi mobili e tecnologie che abilitano nuove modalità di cooperazione fra i dipendenti e nuove forme di relazione con gli utenti, aprendo un varco a modelli di servizio più attrattivi ed efficienti. L'acquisita familiarità con software collaborativi e reti virtuali private per la connessione da remoto, unitamente alla distribuzione di computer portatili, hanno creato le condizioni propedeutiche al cambiamento culturale e strumentale necessario per applicare in via permanente le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro agile. La definitiva affermazione di questi strumenti pone le basi per un superamento della postazione di lavoro fissa e per l'abilitazione di team virtuali e gruppi di progetto distribuiti, funzionali agli obiettivi di servizio e senza più i vincoli

dell'appartenenza territoriale. In prospettiva, la ricombinazione originale di risorse e strumenti digitali potrà costituire un fattore abilitante sia per l'introduzione di servizi innovativi e nuove modalità di lavoro, sia per innovative attività di formazione e tutoraggio, sia per servizi di co-creazione di valore con gli stakeholder professionali, sia, sul lato degli utenti esterni, per la possibilità di video-consulenze e scambio virtuale di documenti ed informazioni. In particolare, sul lato dell'utente interno, oltre alla collaborazione audiovisiva ed alla conseguente abilitazione di team virtuali, tale ricombinazione agevola la strutturazione delle metodologie di e-learning, programmi di coaching e mentoring, iniziative di audit a distanza, e così via. Di fatto, le piattaforme di collaborazione potranno diventare lo standard per tutte le attività di cooperazione, comunicazione e gestione operativa.

Il lavoro agile va interpretato come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. Ma Inps è e deve rimanere anche un Ente di prossimità, perché l'utenza debole o disagiata ha bisogno di poter accedere ai servizi dell'Inps anche in modalità tradizionale, non essendo sufficiente alla soddisfazione dei problemi solo l'intelligenza di chi lavora da remoto, ma l'intelligenza di chi è presente e risolve il problema. La sfida è quella di dare forza alle idee e passare a modelli organizzativi più flessibili, in grado di assecondare al meglio competenze, aspettative ed aspirazioni.

A regime, la sfida è quella di estrarre dalle azioni di governo dell'emergenza alcune direttrici di innovazione da sviluppare in progetti e scelte strategiche.

Si deve partire dall'articolo 98 della Costituzione che testualmente recita "i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione".

Inps deve cambiare, trasformarsi, digitalizzare, innovare tutti i processi di lavoro, con l'effetto di migliorare la vita dei cittadini. Sta cercando di farlo con le complessità dell'Ente più grande del Paese e questa sarà la vera rivoluzione smart. La vera rivoluzione, dunque, non sarà lavorare da casa per raggiungere obiettivi. La sfida è rendere tutti i dipendenti protagonisti dei processi di cambiamento, perché sappiano in quale punto esatto si colloca il loro contributo che, in questo modo, genererà più valore. Occorre interpretare il lavoro agile come un percorso di trasformazione della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. La discussione deve concentrarsi sulla digitalizzazione, sullo sviluppo e la crescita delle risorse umane e sulle iniziative da mettere in campo per realizzare tutto questo. È arrivato il momento di orientare le politiche dell'Istituto allo sviluppo dei talenti delle persone; è arrivato il momento di definire meccanismi di coinvolgimento del personale in tutte le fasi dell'attività lavorativa, da parte di leadership forti ma, allo stesso tempo, aperte alla fiducia verso il senso di responsabilità da parte di tutti; è arrivato il momento di trasformare i lavoratori da "dipendenti" in "professionisti". Percorsi di formazione permanente, sviluppo di network relazionali e una comunicazione interna trasparente, ossia un processo strutturato di *change management*, potranno sostenere questo percorso di miglioramento della qualità del servizio.

III) Modalità attuative del lavoro agile: gli impatti sulla disciplina del rapporto di lavoro (come attuare a regime il lavoro agile? con quali regole?)

Accesso al lavoro agile

La disciplina sul lavoro agile contenuta all'articolo 14 della Legge 124 del 2015, come modificata dall'articolo 263 del Decreto-legge 34 del 2020 (conv. con L. 77 del 2020), che ha introdotto l'obbligo per le amministrazioni di redigere il piano organizzativo del lavoro agile (POLA), ha previsto, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Potranno aderire al lavoro agile, su base volontaria, i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato, inclusi dirigenti, professionisti legali, statistici e tecnico-edilizi e personale dell'area medica. Sono altresì ricompresi i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale con percentuale superiore al 50%, precedentemente esclusi dalla fase sperimentale che prevedeva limiti più restrittivi per l'accesso. Sono esclusi dal lavoro agile i dipendenti che abbiano riportato, nei due anni precedenti alla data di presentazione della domanda di adesione, sanzioni disciplinari più gravi della multa o della sanzione pecuniaria. L'accesso al lavoro agile sarà consentito ai dipendenti neoassunti in esito al superamento del periodo di prova.

Potranno esser autorizzati al lavoro agile i lavoratori già addetti a lavorazioni eseguibili a distanza. I dipendenti adibiti ad altre attività potranno chiedere di seguire corsi di formazione (*reskilling*) relativi alle attività eseguibili a distanza, compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio.

La circolare Inps n. 113 del 2019 ha disciplinato la modalità di svolgimento della prestazione agile stabilendo in 5 il numero di giornate mensili in modalità agile. Col POLA 2021 s'intende incrementare le stesse fino ad 8.

Esecuzione della prestazione lavorativa

La prestazione lavorativa in modalità agile viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.¹

La modalità di lavoro agile si caratterizza quindi:

- per l'assenza di vincoli orari predefiniti e, quindi, per una maggiore flessibilità della prestazione che deve essere resa entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;

¹ La disciplina vigente prevede che i dipendenti dell'Istituto inquadrati nelle aree professionali A, B e C e i professionisti dell'area medica sono tenuti a prestare un orario di lavoro prefissato in 36 ore settimanali (38 ore per i medici) distribuite uniformemente su 5 giorni sulla base di un'articolazione funzionale all'orario di servizio, necessariamente più ampio rispetto all'orario di lavoro giornaliero pari a 7 ore e 12 minuti per il personale delle aree ed a 7 ore e 36 minuti per i medici (art. 17 CCNL comparto Funzioni centrali del 12.02.2018). La durata dell'orario di lavoro non può superare la media delle 48 ore settimanali, comprensive del lavoro straordinario, calcolata con riferimento all'arco temporale di sei mesi (art. 4 D. lgs. 66 del 2003).

- per una maggiore flessibilità nell'individuazione del luogo di svolgimento della prestazione lavorativa e della dotazione informatica, col superamento quindi delle limitazioni connesse alla postazione fissa sita nel domicilio del lavoratore legate all'esperienza del telelavoro.

È da escludere, pertanto, qualsiasi vincolo o controllo procedurale sul rispetto di un orario predeterminato, come di contro avviene per l'attività svolta in presenza.

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Istituto.

L'accesso al lavoro in modalità agile non varia in alcun modo la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, né modifica il potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro, in quanto è considerato pari al servizio ordinariamente reso presso le sedi dell'Istituto, nonché utile ai fini della progressione di carriera, del computo dell'anzianità di servizio e dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio. Tuttavia, la mancata attestazione di un orario di lavoro ha come conseguenza diretta l'impossibilità della fruizione degli istituti contrattuali legati proprio alla rilevazione oraria.

Gli applicativi gestionali in uso per il controllo della presenza e l'elaborazione dei dati retributivi e contributivi saranno rivisitati anche alla luce dell'introduzione di uno *smart working* frazionato.

Sarà sviluppata la possibilità di rilevare la formazione nelle giornate di lavoro in modalità agile.

Sistemi di identificazione avanzata dell'attività lavorativa potrebbero essere introdotti per la finalità dell'attribuzione del buono pasto (il diritto matura dopo 6 ore effettive di lavoro). In alternativa al buono pasto, si potrebbe valutare la corresponsione di un'indennità forfettaria commisurata al disagio economico del lavoro presso il proprio domicilio.

Andrà predisposta una piattaforma informatica che consenta di conoscere in tempo reale la programmazione delle presenze in lavoro agile, al fine di sviluppare efficacemente una rete di contatti coi lavoratori agili e favorire lo scambio di comunicazioni.

In relazione alle fasce di contattabilità ed al diritto di disconnessione, considerata l'importanza di mantenere reciproci contatti lavorativi coi colleghi e i responsabili, il lavoratore agile dovrà rendersi disponibile per comunicazioni attinenti all'attività espletata nell'ambito dell'orario di servizio, con possibilità di concordare, in sede di accordo individuale, fasce di contattabilità telefonica in funzione delle esigenze organizzative. In caso di impossibilità oggettiva ad essere contattato, il dipendente è tenuto a darne preventiva, tempestiva e motivata comunicazione.

Al lavoratore in modalità agile è garantito un periodo di riposo consecutivo giornaliero non inferiore a undici ore, nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche, fatte salve le fasce di contattabilità. Fermo restando che si tratta di un diritto e non di un divieto, a fronte del diritto del lavoratore di determinare autonomamente i momenti dell'attività lavorativa, il diritto alla disconnessione è da determinare nell'accordo individuale, ma con la suddetta garanzia di almeno undici ore di riposo consecutive.

Diritti sindacali

L'introduzione del lavoro agile non impatta sui diritti sindacali, fatti salvi gli adeguamenti procedurali necessari per conservare la sua effettività anche nel mutato contesto.

SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali

Telelavoro

La disciplina del telelavoro viene confermata.

IV) Modalità attuative del lavoro agile (cosa fare per attuare e sviluppare il lavoro agile?)

Misure organizzative

Con l'attuazione del lavoro agile cambiano i processi, i flussi di conoscenza, le sequenze di attività, trasformandosi radicalmente il modo di lavorare.

Conseguentemente i processi di lavoro devono essere reingegnerizzati in ottica trasversale al fine di poter gestire l'utenza con approccio personalizzato e proattivo, riducendo le interazioni necessarie alla definizione delle istanze di servizio. L'implementazione a regime del lavoro agile comporta l'introduzione di policy organizzative volte a favorire la collaborazione, la comunicazione e la flessibilità in termini di spazio e tempo, per incoraggiare un modello di empowerment delle famiglie professionali, viste come stakeholder dell'Amministrazione. L'obiettivo è disegnare una *Result Driven Organization* capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscerne il merito e sviluppare talenti ed impegno (engagement) verso l'innovazione e il cambiamento, in cui sia il raggiungimento dei risultati a guidare le scelte di organizzazione del lavoro, abbandonando la logica basata sul controllo diretto.

Organizzazione trainata dai risultati e lavoro agile sono coerenti con la diversificazione dell'erogazione dei servizi all'utenza: in modalità "self", dove il servizio è la risultante dell'interazione diretta coi sistemi informatici attraverso varie piattaforme, e in modalità "servita", in cui l'erogazione avviene attraverso il coinvolgimento del personale.

L'Istituto ha implementato con rapidità cambiamenti di abitudini e dinamiche lavorative, investendo sulle attrezzature e sulle tecnologie necessarie per lavorare da casa, semplificando alcuni processi, potenziando gli strumenti di protezione dei luoghi di lavoro, ma soprattutto concentrando gli sforzi organizzativi e produttivi sulle nuove necessità sociali e sui bisogni reali degli utenti in difficoltà, delimitando il perimetro dei lavori "in presenza" alle sole residuali attività che richiedevano il ricorso ad archivi, fascicoli e documenti cartacei. L'esperienza del 2020 ha, quindi, testimoniato la capacità dell'Istituto di garantire l'erogazione della pressoché totalità dei servizi da remoto e il potenziale affrancamento dalle modalità ordinarie di lavoro in presenza e consente un approccio non condizionato nell'individuazione delle attività e del personale da destinare al lavoro agile.

Il modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive dell'Istituto in funzione utente-centrica, la cui sperimentazione è stata avviata nel corso del 2020 con il *reassessment* organizzativo, rappresenta sicuramente un fattore facilitatore per il lavoro agile. Il modello, infatti, prevede la distribuzione dei servizi e delle attività produttive attraverso un'articolazione organizzativa ed operativa differenziata, mappando e riaggregando le attività istituzionali secondo nuove configurazioni in ragione della loro caratterizzazione, realizzando una combinazione fra attività distribuite o polarizzate secondo criteri di disponibilità delle risorse, volumi di traffico, contingenze territoriali, economie di scala ed attività distribuite capillarmente per il presidio di un nucleo base di servizi standard (NBSS), che garantisce il maggior grado di copertura dei bisogni espressi dagli utenti generando valore aggiunto per segmenti specifici di utenza (famiglia, lavoratori, pensionati). La modalità agile di lavoro è sicuramente coerente con tale modello e in grado di rafforzarne l'efficacia, in quanto idonea a garantire sia l'erogazione dei servizi collegati al NBSS, che il presidio polarizzato di quelle attività riconducibili sostanzialmente al presidio corrente dei flussi informativi di tipo anagrafico, assicurativo, contributivo e contabile, alla gestione delle anomalie evidenziate in batch centrale e di casistiche rare e/o tipologie di domande ad elevata specializzazione, nonché alla relazione specialistica con intermediari per così dire "evoluti", effettuabile non in presenza.

Relativamente alla relazione con l'utenza, l'Istituto, che storicamente ha privilegiato il contatto "in presenza", nella fase emergenziale della pandemia ha sviluppato modalità di interazione mediata da piattaforme tecnologiche, raccogliendo il favore sia dei dipendenti che dei portatori d'interesse. La relazione con gli utenti rappresenta una delle dimensioni degli impatti esterni dell'adozione del lavoro agile. Al riguardo l'Istituto con la rilevazione "Customer & Reputation 2020" ha già indagato, nel contesto del periodo emergenziale in atto, sia la qualità percepita dagli utenti che hanno usufruito di un servizio, di una prestazione Covid 19 (REM ed Indennità 600 euro) o hanno avuto un contatto con Inps durante l'emergenza pandemica in corso, che la reputazione dell'Istituto per verificare il giudizio maturato dagli utenti rispetto alla capacità dell'Inps di fronteggiare l'emergenza. Gli utenti che hanno partecipato alla rilevazione si sono espressi su quattro macro-fattori:

- accessibilità
- capacità di risposta
- presidio dell'omnicanalità
- affidabilità ed autorevolezza.

Gli esiti dell'indagine fanno emergere un riconoscimento all'Istituto in termini di capacità di risoluzione delle istanze anche con le nuove modalità di erogazione dei servizi riconfigurate a seguito dell'adozione del lavoro agile: la rimodulazione del modello di relazione con l'utenza deve tener conto che gli utenti, nei casi di informazione generalista (stato domanda, informazioni su modalità e requisiti di accesso alle prestazioni), apprezzano il contatto telefonico con gli operatori interni e col Contact Center Multicanale, mentre preferiscono il contatto in presenza per assumere decisioni consapevoli che influenzeranno il proprio futuro (prospettazione delle opzioni del proprio percorso assicurativo, delle opportunità di incremento e valorizzazione del proprio patrimonio contributivo, simulazioni di pensionamento). Per mantenere un elevato livello di qualità nella gestione della relazione con l'utente, interno ed esterno, è pertanto necessario concentrare nelle fasi di lavoro in presenza attività che ricevono e generano valore dall'interazione diretta.

L'adozione a regime della modalità agile di lavoro deve ricavare dalle azioni di governo dell'emergenza le direttrici di innovazione da sviluppare in progetti e scelte strategiche, mantenendo e consolidando quello che ha funzionato, o è stato valorizzato, nel periodo di sollecitazione e necessità. Questo comporta sia l'esigenza di continuare a sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate di tipo digitale, che di poter disporre di tecnologie di comunicazione, collaborazione e condivisione. La mappatura dei processi va focalizzata sulle attività, da distinguere in base a caratteristiche e grado di mobilità, tipizzandole in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste, nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle, con conseguente pesatura del grado di mobilità delle stesse, differenziando tra attività *resident*, che implicano la quasi costante presenza del lavoratore all'interno degli ambienti aziendali, ed attività *mobile workers*, che possono essere portate a termine anche se realizzate all'esterno.

Sono lavorabili in modalità agile attività tali da:

- essere, almeno in parte, delocalizzabili senza che sia necessaria la costante presenza fisica del lavoratore nella sede di lavoro;
- poter essere svolte con l'uso di strumentazioni tecnologiche idonee ad essere adoperate anche fuori della sede ordinaria di lavoro, facilitando la comunicazione, la collaborazione e la condivisione;
- poter essere programmate fissandone gli obiettivi e poter essere effettuate in autonomia;
- garantire risultati misurabili e valutabili rispetto agli obiettivi assegnati.

Restano escluse dalla lavorazione agile le attività che richiedono una interrelazione con gli utenti interni o esterni presso la sede di lavoro e quelle che per loro caratteristiche di esecuzione o per esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati impongono la necessaria presenza fisica del lavoratore all'interno della Sede. Ad esempio, non possono essere espletate in modalità agile:

- attività legate al front-end fisico;
- attività che impongono rapporti diretti e continuativi con stakeholders o utenti interni, limitatamente alle interazioni che non sia possibile assicurare con le attuali tecnologie;
- attività che per loro natura necessitano di utilizzare e consultare documentazione cartacea non trasportabile all'esterno dei locali dell'Istituto;
- attività di presidio/turnazione;
- attività che comportano esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati.

Andranno adeguatamente considerate le necessità di presidio dirigenziale.

SCHEMA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Obiettivi tecnologici

Tecnologia	2021	2022	2023
postazioni mobili distribuite (in % su dipendenti)	95%	100%	100%
dotazioni mobili distribuite (in % su dipendenti)	32%	75%	100%
n. abilitazioni VDI	5%	3%	2%
n. abilitazioni VPN	95%	100%	100%
n. dipendenti con firma digitale	6000	8000	10000

Percorsi formativi e cura del personale

L'Inps riconosce al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile il diritto all'apprendimento permanente ed alla periodica certificazione delle competenze.

Considerate le novità organizzative e gestionali legate all'introduzione dei nuovi istituti legati al lavoro agile, vanno approntati strumenti volti ad assicurare la migliore informazione e formazione del personale che presta l'attività lavorativa al di fuori dell'ufficio, anche al fine di non disperdere il valore aggiunto collegato al lavoro di gruppo e collaborativo.

In tale contesto, nel biennio 2021/22 saranno assicurate a tutto il personale adeguate forme di aggiornamento professionale sul lavoro agile, sull'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro e l'adozione di soluzioni digitali, sulle competenze comportamentali.

In particolare, un ruolo fondamentale andrà svolto dai dirigenti responsabili di uffici, quali promotori dell'innovazione e responsabili dell'organizzazione e del buon andamento degli istituti correlati al lavoro agile; ai dirigenti sarà richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità d'improntare le relazioni

sull'accrescimento della fiducia reciproca e dallo spostamento dell'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati. Vanno realizzati in particolare per i dirigenti:

- percorsi formativi su tematiche inerenti al cambiamento dei processi organizzativi ed alle competenze richieste per la gestione di team in presenza e da remoto (*hybrid leadership*);
- percorsi formativi che favoriscano la diffusione di una cultura della responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi, dell'ascolto e della comunicazione, della capacità di valutare, dell'innovazione e della creatività (*e-leadership*).

La modalità di erogazione sincrona a distanza sarà affiancata da raccolte sistematiche di materiali formativi fruibili in modalità asincrona e con strumenti di *digital learning*.

Un apposito progetto riguarderà la predisposizione di *job description* come strumento di gestione strategica del personale.

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza

Rilevazione e verifica periodica dei risultati

La collocazione del POLA all'interno del Piano della performance evidenzia che l'implementazione del lavoro agile costituisce un obiettivo di performance, concorre al miglioramento della performance individuale e di quella organizzativa e quindi al miglioramento dei servizi erogati. La declinazione operativa del lavoro agile individua tra i «fattori abilitanti» proprio il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale: è necessario poter misurare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi della prestazione lavorativa svolta in modalità agile e il contributo del lavoro agile alla più generale performance individuale e, attraverso questa, alla performance organizzativa complessiva dell'amministrazione.

Lavorare in modalità agile presuppone un nuovo approccio culturale:

- rapporto fiduciario tra i responsabili e il restante personale che lavorerà in modo maggiormente autonomo;
- maggiore responsabilizzazione del personale, orientata ai risultati raggiunti.

Appare evidente che il binomio fiducia/responsabilità comporta che è necessario lavorare per obiettivi. Rispetto a quest'ultima asserzione, occorre evidenziare che l'Istituto ha una lunga tradizione di orientamento ai risultati produttivi. L'ulteriore indispensabile passaggio è collegato, pertanto, allo sviluppo di un adeguato sistema di misurazione della performance individuale.

La misurazione del contributo alla produzione dei lavoratori agili, come pure la valutazione del loro comportamento organizzativo, è quindi necessariamente collegato – al pari peraltro dei dipendenti che non svolgeranno lavoro agile – agli obiettivi di performance individuale. In tale prospettiva e in attesa di sviluppare strumenti automatici di monitoraggio, un ruolo decisivo avranno i dirigenti e i responsabili di processo, ai quali è demandato il monitoraggio

dell'esecuzione delle attività di volta in volta affidate, sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista dell'aderenza ai criteri qualitativi fissati nel Piano Performance.

I risultati attesi del lavoro agile non sono solo «di performance», ma anche comportamentali, in termini di proattività, disponibilità (e tempestività) nell'evasione delle richieste, rispetto delle fasce di contattabilità.

D'altra parte, l'Istituto possiede anche un'altra delle condizioni abilitanti necessarie per attivare utilmente il lavoro agile: una totale automazione di quasi tutti i procedimenti amministrativi. Inoltre, l'esperienza emergenziale ha fatto sì che ci sia stato un ulteriore impulso allo sviluppo *smart working oriented* delle procedure informatiche.

Salute e sicurezza sul lavoro

Il datore di lavoro garantisce la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e, a tale fine, consegna al lavoratore ed al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta in cui sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro prima dell'avvio della prestazione di lavoro agile e, successivamente, con cadenza almeno annuale e/o in occasione di ogni variazione significativa delle condizioni lavorative.

Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali dell'Istituto.

L'Amministrazione è tenuta ad adempiere agli obblighi previsti dalla normativa vigente in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile.

Gli infortuni occorsi mentre il lavoratore svolge la propria attività in modo flessibile al di fuori della sede di lavoro sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa. L'Istituto non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore, con particolare riferimento alla scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'informativa.

Riconfigurazione degli spazi

L'emergenza del nuovo modo di lavorare lancia nuove sfide in materia di pianificazione logistica e di organizzazione del lavoro.

Il rinnovamento del modello di lavoro necessita di una riconfigurazione anche degli spazi di lavoro in ufficio, con l'obiettivo di fare coesistere performance e benessere organizzativo. La pianificazione degli spazi di lavoro deve tenere conto soprattutto della natura dell'attività che deve essere svolta: l'attribuzione di standard è ampiamente superata dalla necessità di progettare lo spazio in relazione alle attività. L'evoluzione dei modelli organizzativi determina il cambiamento del modo di lavorare da individuale-continuativo (adempimento) a collaborativo-intermittente (team di attività), imponendo nuove soluzioni logistiche idonee alla nuova figura del lavoratore quale professionista della conoscenza (polifunzionale-nomade):

- rivedere il layout dell'ufficio nell'ottica dell'organizzazione agile;
- ripensare gli spazi in funzione delle attività da svolgere;
- ripensare gli spazi in un'ottica di team;
- office sharing e desk sharing.

Smart working non è semplicemente una flessibilità di luogo; significa, invece, ripensare in modo «intelligente» le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, sia all'interno che all'esterno delle sedi tradizionali, rimuovendo i vincoli e modelli superati basati sulla postazione fissa. Lo *smart working* concede alle persone una libertà luogo-temporale che permette di lavorare in modo più efficace ed efficiente e di comunicare in modo semplice, indipendentemente dalla propria ubicazione o dal mezzo utilizzato. Il ripensamento degli spazi lavorativi deve essere coerente coi modelli organizzativi e tecnologici adottati per il lavoro agile e garantire la sicurezza, considerando le tre dimensioni del benessere: fisica, cognitiva ed emotiva. Va reso percepibile l'ambiente sicuro, la cura per rimuovere ostacoli e migliorare la *safety*.

La programmazione e progettazione logistica sono indirizzate verso la realizzazione di un organismo “aperto” e “flessibile” in coerenza col modello organizzativo del lavoro agile. Sul piano della fruibilità questi valori sono sintetizzati dal termine “duttile”: spazio aperto e flessibile è condizione necessaria per assicurare un'utilizzazione polivalente, che garantisca la più ampia elasticità di funzionamento. È necessario elaborare tipologie dello spazio di lavoro coerenti con la domanda di flessibilità organizzativa, strettamente connesse con l'ideazione di nuovi servizi da offrire al cliente, a sua volta più critico ed analitico. In sintesi, si tratta di produrre un design-management in grado di creare e comunicare nuovi valori aggiunti. È necessario elaborare, parallelamente alla strategia organizzativa manageriale, archetipi connotativi dei binomi

- > spazio / metodo di lavoro
- > interazione / autonomia decisionale

per offrire il duplice vantaggio di coerenza qualitativa (fra organizzazione e logistica) e pluralità di soluzioni particolari (duttilità logistica – flessibilità organizzativa).

L'esperienza del *lockdown* ha maturato la consapevolezza della necessità studiare le circostanze di ritorno in ufficio non tanto a breve termine, quanto a medio termine ed a lungo termine.

- Medio termine: l'Istituto dovrà esser pronto ad accogliere, potenzialmente ma saltuariamente, la maggioranza o tutti i dipendenti. Si dovrà quindi riconfigurare lo spazio di lavoro basato sulla nostra esperienza concreta e secondo i dati scientifici disponibili. Questa riconfigurazione suppone un ripensamento dello spazio e la modifica della modalità di offerta di una sicurezza durevole nel lungo termine. Le soluzioni dovranno essere altamente flessibili per consentire agli spazi di adattarsi rapidamente.

Come riconfigurare gli spazi:

- condivisione degli spazi: offrire alle persone uno spazio di lavoro dedicato ed assegnato secondo la programmazione delle presenze, quindi tracciabile e non casuale;
 - disinfezione: saranno adottate scelte di arredamento con superfici lisce e facili da pulire e tessuti lavabili, saranno integrati gli ambienti con rivestimenti antimicrobici; saranno scelti materiali adatti a frequenti pulizie; l'uso sistemi di pianificazione (space planner) fornirà informazioni sul tasso di occupazione degli spazi che determineranno la frequenza di disinfezione;
 - elementi di arredo e connessioni flessibili; l'installazione di elementi di arredo facili da spostare e riconfigurare permetterà ai dipendenti di distanziarsi gli uni dagli altri e di aumentare la densità di occupazione.
- Lungo termine: in futuro sarà essenziale reinventare gli spazi di lavoro basandosi sui risultati delle scienze e della tecnologia emergente. Mentre prima i paradigmi della pianificazione erano basati sul costo dello spazio a metro quadrato, ora saranno orientati

e dovranno fare affidamento alla capacità di adattarsi facilmente. Saranno necessari nuovi spazi di lavoro per promuovere ulteriormente il benessere fisico, cognitivo ed emotivo individuale, che coincide con quello della sicurezza. C'è l'opportunità di reinventare uno spazio di lavoro altamente flessibile, che può essere trasformato secondo le circostanze. Quindi, il paradigma della pianificazione degli uffici del passato, che si basava sul costo di spazio per metro quadrato e di conseguenza sullo standard di metri quadri a persona, deve essere ridisegnato con un'enfasi sulla flessibilità e fluidità degli spazi (duttilità). Creare una "infrastruttura sociale", cioè una serie di spazi ed esperienze che plasmano le nostre interazioni, consentirà agli individui di legare e rafforzare la fiducia reciproca, che a sua volta stimolerà la motivazione di tutti. Lo spazio di lavoro deve contribuire assolutamente al benessere dei dipendenti, perché la loro esigenza di sicurezza riguarda contemporaneamente la dimensioni fisica, cognitiva ed emotiva. Soluzioni basate su dati e risultati scientifici dovrebbero essere associate a strumenti tecnologici efficienti per creare ambienti in cui gli individui possono interagire ed adottare nuovi modi di lavorare in sicurezza. Queste soluzioni devono essere basate sulle seguenti considerazioni:

- adattabilità: gli spazi di lavoro devono essere trasformabili facilmente;
- soluzioni contactless: comandi vocali o con gesti;
- nuovi materiali naturali o artificiali resistenti alle operazioni di pulizia frequente;
- Space Management: oltre al tasso di occupazione, la pianificazione degli spazi misurerà diverse dimensioni del benessere;
- design inclusivo: lo spazio di lavoro deve garantire partecipazione sicura ed equa di tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro età o stato di salute;
- conference call: gli spostamenti e i viaggi saranno minori e meno frequenti rispetto al passato e le aree di lavoro dovranno integrare esperienze virtuali efficienti per abolire distanze; l'uso di strumenti di videoconferenza d'ultima generazione migliorerà considerevolmente la collaborazione dei team, trasmettendo bidirezionalmente il linguaggio non verbale tra colleghi e consentendo, anzi, di apprezzare l'atmosfera all'interno del gruppo.

V) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa che cosa per sviluppare il lavoro agile?)

Ruoli e responsabilità	nella redazione del POLA	nella messa a regime del lavoro agile
CdA	adozione del Pola quale allegato del PP	verifica annuale sullo stato di attuazione del POLA ed approvazione degli aggiornamenti valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento delle linee guida
DG, HR managers	progettazione del modello di lavoro agile, stesura dello schema del POLA, coordinamento iniziative e supporto specialistico relativo alla sua introduzione	predisposizione delle condizioni necessarie alla messa a regime del lavoro agile, verifica sullo stato di attuazione e sugli esiti prodotti adeguamento delle pratiche e degli strumenti introdotti gestione del processo di change management predisposizione dell'aggiornamento del POLA
Dirigenti	collaborazione nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili col lavoro agile	individuazione, nell'ambito dei criteri fissati nel POLA, del personale da avviare allo SW e delle attività da assegnare al personale programmazione priorità ed individuazione obiettivi operativi monitoraggio <i>in itinere</i> ed <i>ex-post</i> , finalizzato al raggiungimento degli obiettivi fissati ed alla verifica dell'efficacia/efficienza dell'azione amministrativa
OO. SS.	confronto ed acquisizione di elementi per la definizione del modello di lavoro agile (non oggetto di contrattazione)	confronto sullo stato di avanzamento del POLA e relative valutazioni definizione degli aspetti contrattuali
CUG	proposta di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata e di miglioramento del benessere organizzativo	promozione di iniziative finalizzate alla realizzazione di percorsi informativi e formativi per facilitare l'adozione dello smart working, favorendo le pari opportunità di partecipazione, prevenendo e contrastando ogni forma di discriminazione

OIV	eventuali indicazioni metodologiche sull'individuazione degli indicatori di misurazione della performance connessi al lavoro agile	verifica dell'adeguatezza metodologica nella definizione degli indicatori di misurazione della performance connessi al lavoro agile monitoraggio degli indicatori e della loro implementazione
-----	--	---

VI) I risultati attesi (dove ci porterà il lavoro agile?)

Appositi indicatori consentiranno di valutare l'esperienza del lavoro agile. Adattando il modello suggerito dalle Linee Guida alla realtà dell'Istituto, vengono individuati i seguenti indicatori, per i cui valori attesi si rinvia al Piano Performance.

Tipologia indicatore	di	indicatore
indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile		% lavoratori agili sul totale dei lavoratori avviabili
		giornate lavoro agile / giornate lavorabili totali
Indicatori economicità	di	raggiungimento obiettivi di produttività e qualità fissati nel Piano Performance
		riduzione costi per punti omogeneizzato
		riduzione superficie patrimonio strumentale
Impatto interno		riduzione costi complessivi
		riduzione % assenze per malattia / totale FTE
		riduzione infortuni <i>in itinere</i>
		aumento benessere interno (tramite questionario di customer interna)
Impatto esterno		aumento reputazione di ente (tramite questionario di <i>customer experience</i>)
		riduzione tempi medi erogazione prestazione

SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile

Nel mese di luglio 2020 l'Istituto ha avviato la seconda campagna di rilevazione della soddisfazione dell'utente interno attraverso la somministrazione di un questionario, articolato in 71 enunciazioni organizzate per tema, focalizzato sulle seguenti principali dimensioni di indagine:

- ✓ il valore dell'esperienza in lavoro agile per l'utente interno
- ✓ il valore per l'Inps rispetto ai suoi impegni istituzionali
- ✓ l'adeguatezza dei servizi di supporto al lavoratore in *smart working*
- ✓ l'impatto delle nuove modalità lavorative sul benessere lavorativo.

L'indagine, cui tutto il personale è stato invitato ad esprimersi su base volontaria e con garanzia di anonimato, ha fatto registrare un tasso di partecipazione nazionale pari al 42,10% (incremento pari al 27,1% rispetto al dato della rilevazione 2019).

Rispetto al genere ed all'età i rispondenti sono così classificati:

- ✓ 61% donne e 39% uomini
- ✓ 9% di età minore 35 anni, 42,3% nella classe di età tra 35 e 55 e il 48,7% oltre 55 anni.

Il tasso di partecipazione non presenta significative variazioni per area geografica, con l'eccezione del Friuli-Venezia Giulia e della Sicilia (38% e 37% rispettivamente), che mostrano un tasso più basso della media, e del Veneto (51%) che mostra un tasso molto più alto della media.

Il giudizio medio globale della soddisfazione degli utenti interni è stato di 2,91 punti (+0,40 punti rispetto al valore registrato nel 2019). Le categorie con l'indice più alto sono i professionisti, i dirigenti e quelli che lavorano in Direzione generale.

Al di sopra della media generale si collocano gli aspetti legati alla consapevolezza del ruolo, alla comodità ed alla sicurezza, al significato e valore delle attività ed alla conoscenza di obiettivi e strategie. Un punteggio molto basso viene ottenuto dall'aspetto legato alla curiosità, sfida e competizione.

Rispetto al giudizio medio globale di 2,91 punti, l'aspetto dell'adeguatezza del supporto e degli strumenti, sebbene si attesti su un giudizio di soddisfazione leggermente inferiore (2,74), risulta comunque superiore a quello registrato nel 2019 (pari a 2,61).

I due aspetti che hanno ottenuto il punteggio più alto sono legati allo *smart working*: la riduzione del tempo necessario per raggiungere l'ufficio (e la conseguente riduzione delle emissioni di CO2) raccolgono il maggior consenso fra le conseguenze dirette del lavoro svolto da remoto nel periodo di lock down. A seguire, i punteggi più elevati sono espressi da enunciazioni fortemente indicative del valore pubblico accordato dai dipendenti alle proprie attività, mentre i giudizi più bassi si registrano con riferimento alle enunciazioni che rivelano un forte disagio nelle relazioni con il pubblico.

Di seguito alcuni dati rispetto ai giudizi espressi sul lavoro durante la fase emergenziale:

- ✓ oltre il 64,7% del personale ha potuto utilizzare uno spazio in via esclusiva per lo SW;
- ✓ il 52,5% dei dipendenti ha utilizzato dotazioni informatiche messe a disposizione dall'Istituto;
- ✓ circa il 78% del personale ha potuto eseguire tutte le attività abitualmente svolte in ufficio, il 20% solo una parte delle stesse; è limitata al 2% la quota di «lavoro abituale non gestibile da remoto»;
- ✓ oltre l'86% dei dipendenti ha dichiarato di aver imparato a usare nuove applicazioni e strumenti e solo una quota residua ha richiesto ed ottenuto una formazione specifica per lo SW (4%);
- ✓ circa il 29% dei rispondenti ha dichiarato di aver effettuato con frequenza riunioni virtuali;
- ✓ il 30% (del personale operativo) ha lavorato su lotti o liste di pratiche

L'83% dei rispondenti ha svolto l'attività lavorativa interamente da casa o con rientri occasionali. Con riferimento alla gestione del tempo rispetto all'orario svolto in presenza in ufficio, circa il 31% dei rispondenti ha dichiarato di avere svolto lo stesso numero di ore di lavoro (30,9% personale operativo, 32,9% titolari di posizione organizzativa, 27,4% management e 29,7% professionisti) e il 40% il medesimo numero di ore ma distribuite diversamente nell'arco della giornata (43,2% personale operativo, 28,6 % titolari di posizione organizzativa, 18,4% management e 32,1% professionisti) e circa il 29% ha gestito autonomamente l'attività in base agli obiettivi/giorni od orari diversi (26,1% personale operativo, 38,5 % titolari di posizione organizzativa, 54,2% management e 38,8% professionisti)

In generale il personale intervistato ha giudicato positivamente l'esperienza dello *smart working* e il 78,9% ritiene che rappresenti un incentivo anche per il futuro, mentre solo per il 9,4% rappresenta un brutto ricordo, per il 5,9% un lusso per pochi; per il 5,8% produrrà cambiamenti irreversibili. L'idea prevalente è che lo SW consenta migliore bilanciamento fra "produttività e benessere lavorativo" e "vita e lavoro".

Indipendentemente dall'età tutto il personale ha dichiarato di volere svolgere anche nel 2021 lo SW ma in forma parziale (alternanza casa - ufficio) (53,4% personale più giovane, 54,2% dipendenti fra i 35 e i 55 anni e 53,8% per gli over 55), mentre la propensione a svolgerlo in forma esclusiva diminuisce al crescere dell'età ed è più desiderata dal personale operativo. All'aumentare della collaborazione domestica percepita, aumenta la propensione allo *smart working* in forma esclusiva (relazione significativa per le donne con basso livello di collaborazione in casa).

I dati sulla percezione del livello di efficacia del lavoro in SW evidenziano che per il 47,1% del personale risulta invariato, per 42,2% è aumentato, mentre è residuale la quota di rispondenti che ritiene sia "parzialmente" o "decisamente" peggiorato (circa il 10,6 %).

Se la percezione soggettiva dell'operare in *smart working* è prevalentemente quella di un aumento del carico di lavoro e di conseguente maggior impegno del lavoratore/lavoratrice, non è detto che a questo si associ necessariamente un aumento della produttività. Se si mette in relazione la quota di personale in lavoro agile per sede operativa con la produzione omogeneizzata della stessa sede, non si riscontra alcuna correlazione statisticamente significativa. Sembra quindi che la diversa modalità organizzativa, nonostante le difficoltà nella fase di avvio massivo, non abbia avuto conseguenze negative sulla produttività dell'Istituto, pur producendo livelli di maggior sicurezza sanitaria ai dipendenti e migliori possibilità di conciliazione tra lavoro e vita privata.

SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica

Nel corso del 2020 sono state avviate una serie di iniziative volte all'evoluzione del concetto di Postazione di Lavoro.

La scelta strategica ed organizzativa di definire un'apparecchiatura unica per tutte le esigenze lavorative dell'utente interno in grado di coprire le attività in ufficio come in mobilità ha comportato un processo di innovazione del parco macchine esistente e la contestuale evoluzione dell'approccio al digitale ed in generale alla comunicazione da parte di tutti i dipendenti dell'Istituto.

Nel corso del 2020 la dotazione integrata (notebook con docking station) è stata via via estesa dalle figure già dotate di postazione mobile ad una platea sempre più ampia senza distinzione di profili professionali.

A dicembre 2020 oltre 17 mila utenti dispongono di postazioni mobili dell'Istituto che consentono la *user experience in smart working* come in ufficio:

- cifratura del disco rigido per scongiurare l'accesso ai dati dell'Istituto in caso di furto o smarrimento
- possibilità di fruire direttamente sul notebook dei servizi di telefonia e di *collaboration*
- accesso alla rete dell'Istituto in modalità sicura (VPN)
- prestazioni superiori del nuovo apparecchio in rapporto all'omologa apparecchiatura desktop
- completa compatibilità con le disposizioni in materia di sicurezza ed ergonomia anche in ragione dell'utilizzo di monitor tastiera e mouse standard.

Il personale non ancora dotato della postazione di nuova generazione può comunque fruire di tutti i servizi, come sopra accennato, attraverso un proprio apparecchio (Tablet, Desktop, Notebook) con gli strumenti di Virtual Desktop Infrastructure (VDI) o VPN c.d. WEB messi a disposizione dell'Istituto. È previsto che nel corso del 2021 la dotazione unificata dell'Istituto coprirà il 95% del personale, per poi raggiungere il 100% nel 2022.

Nello stesso periodo 2021-2022 è prevista l'estensione della dotazione mobile (smartphone con traffico fonia dati) dall'attuale 32% al 75% dei dipendenti.

I livelli di servizio relativi alla manutenzione e al ripristino delle apparecchiature scaturiscono dalle Convenzioni Consip a cui l'Istituto aderisce di volta in volta.

Indipendentemente dalle apparecchiature in dotazione (private o d'ufficio) è comunque garantito all'utente l'accesso ai gestionali, ai servizi standard disponibili sulla intranet nonché ai percorsi formativi erogati.

Le postazioni di lavoro integrate dell'Istituto possono essere indifferentemente utilizzate anche nell'ambito del telelavoro.

SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali

A. SMART WORKING E DIRITTO DI ASSEMBLEA: il diritto di assemblea si configura sia come diritto delle OO.SS. rappresentative e della RSU di convocare assemblee del personale, sia quale diritto potestativo del lavoratore di partecipare all'assemblea.

- DIRITTO DELLE OO.SS. RAPPRESENTATIVE E DELLA RSU DI CONVOCARE L'ASSEMBLEA DEI LAVORATORI (ex art. 4, commi 2 e 3, CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Le OO.SS. rappresentative e la RSU hanno diritto di indire assemblee dei lavoratori in idonei locali concordati con l'Amministrazione (c.d. assemblea interna) o messi a disposizione direttamente dai suddetti soggetti sindacali (c.d. assemblea esterna). A fronte della convocazione di un'assemblea interna, l'Amministrazione ha esclusivamente l'obbligo giuridico di autorizzare l'uso di un proprio locale per lo svolgimento della stessa, concordato col soggetto sindacale. Premesso quanto sopra, il lavoro agile, sia giornaliero che frazionato, può incidere nel modo seguente:

- a. Assemblea sindacale che coinvolga il personale in *smart working* e che sia organizzata dal Soggetto Sindacale contemporaneamente in remoto e in sede:
 - il Soggetto Sindacale può chiedere all'Amministrazione, oltre al locale idoneo, anche l'uso delle piattaforme di pertinenza Inps che garantiscano la partecipazione all'assemblea da remoto: l'Istituto autorizza la strumentazione in forza dell'orientamento ARAN n. CQRS33 del 19/02/2020 che non riconosce un obbligo a carico dell'Amministrazione, bensì una possibilità gestibile di volta in volta;
 - il Soggetto Sindacale chiede unicamente il locale, mettendo a disposizione le proprie piattaforme per la partecipazione da remoto: nessun impatto;
 - b. Assemblea sindacale che coinvolga esclusivamente il personale in *smart working* e che sia organizzata dal Soggetto Sindacale in remoto:
 - I. il Soggetto Sindacale può chiedere all'Amministrazione l'uso delle piattaforme di pertinenza Inps che garantiscano la partecipazione all'assemblea da remoto [si rinvia a quanto detto alla lett. a) punto I];
 - II. il Soggetto Sindacale utilizza le proprie piattaforme informatiche: nessun impatto e nessun obbligo per l'Istituto.
- DIRITTO DEL LAVORATORE DI PARTECIPARE ALL'ASSEMBLEA (ex art. 4, cc. 1 e 4, CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Il dipendente, a prescindere dalle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (in sede, in telelavoro domiciliare o satellitare, *smart working*) ha diritto di aderire all'assemblea, sia in modalità oraria che giornaliera, nel limite del monte ore *pro capite* di cui all'articolo 4, comma 1, del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i. e l'Amministrazione ha l'obbligo di rilevare la partecipazione dei lavoratori all'assemblea al solo fine dell'imputazione della stessa al menzionato monte ore (ex art. 4, c. 4, CCNQ 4/12/2017).

B. SMART WORKING E DIRITTO DI AFFISSIONE E DIRITTO AI LOCALI

Il diritto di affissione è disciplinato dall'articolo 5 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i. che prevede: "*i soggetti sindacali di cui all'art. 3 (Dirigenti sindacali), comma 1, lettere da b) ad e) e la RSU hanno diritto di affiggere in appositi spazi che l'amministrazione ha l'obbligo di predisporre in luoghi accessibili a tutto il personale all'interno dell'unità operativa, pubblicazioni, testi e comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro, utilizzando, ove disponibili, anche ausili informatici*". In un contesto organizzativo caratterizzato da un ampio uso dello *smart working*, sia giornaliero che frazionato, quale modalità prevalente di svolgimento delle attività lavorative, la c.d. "bacheca sindacale on-line" rappresenta lo strumento informatico più idoneo a contemperare l'interesse dei Soggetti Sindacali a un esercizio evolutivo e tecnologico del diritto di affissione con le attuali esigenze dell'Amministrazione e del lavoratore agile. Tutto ciò in quanto la bacheca sindacale virtuale è uno "spazio dedicato sulla rete intranet Inps" in cui pubblicazioni, testi, comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro vengono resi accessibili a una generalità di dipendenti.

Ne consegue come il lavoratore agile possa liberamente accedere alla pagina web in cui i suddetti documenti sono pubblicati e beneficiare, al pari del restante personale, dell'attività di affissione sindacale.

L'utilizzo dello *smart working*, sia giornaliero che frazionato, quale modalità prevalente di svolgimento delle attività lavorative, potrebbe ragionevolmente comportare una riduzione degli spazi fisici assegnati alle OO.SS. rappresentative ed alla RSU per l'esercizio dell'attività sindacale, compensata dalle necessità, per i suddetti, di utilizzare strumentazioni informatiche idonee a garantire, anche da remoto, la fruizione della menzionata attività. Invero, col già citato orientamento n. CQRS33 del 19/02/2020, l'ARAN ha affermato che è possibile pattuire coi Soggetti sindacali rappresentativi l'utilizzo di strumentazioni aggiuntive rispetto a quelle espressamente previste dal vigente CCNQ, purché ciò non comporti un aggravio di spesa per l'Amministrazione.

C. SMART WORKING - DISTACCO ED ASPETTATIVA SINDACALE

Il distacco e l'aspettativa sindacale consentono al lavoratore di sospendere, per un periodo predefinito, l'attività lavorativa, conservando il trattamento retributivo (distacco) ovvero perdendo il medesimo (aspettativa).

Tali diritti spettano ai dirigenti componenti di organismi direttivi statuari delle Confederazioni e Federazioni sindacali rappresentative e possono essere fruiti a tempo pieno o part time (ex artt. 7, 8, 15 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

1. Distacco ed Aspettativa full-time (ex artt. 7 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

La prestazione lavorativa è totalmente sospesa a vantaggio dello svolgimento a tempo pieno dell'attività sindacale. Ne consegue che lo *smart working* rispetto a tale fattispecie è del tutto influente.

2. Distacco ed Aspettativa part-time (ex artt. 8 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Il dipendente dirigente sindacale fruisce delle menzionate prerogative solo per una percentuale dell'attività lavorativa con la conseguenza che è obbligato a svolgere la propria prestazione lavorativa sia pure in misura ridotta. L'articolo 8, comma 4, del CCNQ 4/12/2017 stabilisce che la prestazione lavorativa ridotta *“deve essere definita previo accordo tra l'amministrazione ed il dipendente e può articolarsi:*

- a. *in tutti i giorni lavorativi, in misura ridotta;*
- b. *in alcuni giorni della settimana, del mese o di predeterminati periodi dell'anno, in modo da rispettare la durata del lavoro settimanale prevista per la prestazione ridotta calcolata come media nell'arco temporale preso in considerazione.”*

Pertanto, ai sensi del citato articolo 8, comma 4, la modalità di fruizione del distacco o aspettativa parziale ricalcano il rapporto di lavoro part-time.

Ne deriva che lo *smart working* inciderà sui diritti sindacali in oggetto nel modo seguente:

- utilizzo distacco o aspettativa ex articolo 8, comma 4, lettera a): si applicheranno alla fattispecie le medesime regole procedurali usate attualmente per gestire il part-time orizzontale in modalità agile;
- utilizzo distacco o aspettativa ex articolo 8, comma 4, lettera b): nei giorni in cui la prestazione lavorativa deve essere svolta in modalità agile si potrà utilizzare l'attuale codice “SWOR” (assenza giornaliera smart working) presente nella procedura SAP TM e Paperless. Considerato, tuttavia, che il distacco o l'aspettativa sindacale *“non si configurano come un rapporto di lavoro part-time”* (art. 8, c. 5, CCNQ 4/12/2017) e rilevata la peculiarità e specificità delle prerogative in argomento, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza.

D. SMART WORKING E PERMESSI SINDACALI

I permessi sindacali si suddividono nelle seguenti tipologie:

1. **PERMESSI SINDACALI PER L'ESPLETAMENTO DEL MANDATO** (art. 10 CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono permessi retribuiti; spettano ai dirigenti sindacali delle OO.SS. rappresentative (Federazioni) ed ai componenti della RSU; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
2. **PERMESSI PER LE RIUNIONI DI ORGANISMI DIRETTIVI STATUTARI** (art. 13 CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono permessi retribuiti; spettano ai dirigenti sindacali delle Federazioni e delle Confederazioni rappresentative; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
3. **PERMESSI SINDACALI DA UTILIZZO COMPENSATIVO DELLE PREROGATIVE SINDACALI** (art. 16, comma 6, del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono retribuiti e possono essere utilizzati attraverso l'attribuzione di un contingente di ore oppure liberi da un monte-ore precostituito; spettano ai dirigenti sindacali delle Federazioni e Confederazioni rappresentative; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
4. **PERMESSI SINDACALI NON RETRIBUITI** (ex art. 15, comma 4, del CCNQ 4/12/2017): spettano ai dirigenti sindacali di cui all'articolo 3, comma 1, lett. da a) ad f), del CCNQ 4/12/2020; sono fissati nel limite minimo di 8 giorni l'anno; obbligo giuridico di inserimento in GEDAP.

I permessi di cui ai numeri da 1 a 3 sono fruiti sia in modalità giornaliera che oraria. Pertanto, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza al fine di garantire, anche a livello informatico gestionale, un utilizzo dei permessi sindacali pienamente conforme alla normativa vigente.

E. SMART WORKING E TUTELA DEL DIRIGENTE SINDACALE

La tutela del dirigente sindacale è disciplinata dall'articolo 20 del CCNQ 4/12/2017, che dispone:

“1. Il dipendente o dirigente che riprende servizio al termine del distacco o dell'aspettativa sindacale può, a domanda, essere trasferito - con precedenza rispetto agli altri richiedenti - in altra sede della propria amministrazione collocata in diverso comune ovvero in altra amministrazione dello stesso o di diverso comparto o area, quando dimostri di aver svolto attività sindacale e di aver avuto il domicilio nell'ultimo anno nella sede richiesta.

2. Il dipendente o dirigente che rientra in servizio ai sensi del comma 1 è ricollocato nel sistema classificatorio del personale vigente presso l'amministrazione ovvero nella qualifica dirigenziale di provenienza, fatte salve le anzianità maturate. Lo stesso conserva, ove più favorevole, il trattamento economico in godimento all'atto del trasferimento mediante attribuzione di un assegno “ad personam” riassorbibile con i futuri miglioramenti economici, pari alla differenza tra il trattamento economico in godimento e quello previsto per la posizione giuridica ed economica attribuita nella nuova amministrazione.

3. Il dipendente o dirigente di cui al comma 1 non può essere discriminato per l'attività in precedenza svolta quale dirigente sindacale, né può essere assegnato ad attività che facciano sorgere conflitti di interesse con la stessa.

4. Il trasferimento in un'unità operativa ubicata in comune o circoscrizione diversa da quella di assegnazione dei dirigenti sindacali indicati nell'art. 3 (Dirigenti sindacali), può essere predisposto solo previo nulla osta delle rispettive associazioni sindacali di appartenenza o della RSU qualora il dirigente ne sia componente.

5...omissis....

6. Le disposizioni del comma 4 si applicano sino alla fine dell'anno successivo alla data di cessazione del mandato sindacale. In caso di cessazione dalla carica di componente RSU, il nulla osta viene rilasciato dalla RSU operante al momento della richiesta.

7. I dirigenti sindacali, nell'esercizio delle loro funzioni, non sono soggetti alla subordinazione gerarchica prevista da leggi e regolamenti".

Lo *smart working*, sia giornaliero che frazionato, potrebbe avere un parziale e potenziale impatto sui diritti di cui ai commi 1 e 4 del suddetto articolo, riconosciuti al dirigente sindacale in caso di mobilità e trasferimento, nei limiti in cui il suddetto svolge ordinariamente l'attività lavorativa in modalità agile.

F. SMARTWORKING FRAZIONATO – DIRITTO DI SCIOPERO

Il diritto di sciopero si configura sia come diritto dei sindacati di proclamare lo sciopero in conformità a quanto previsto dalla Legge 146 del 1990, sia come diritto del lavoratore di adesione allo stesso. Lo sciopero può essere proclamato per l'intera giornata lavorativa o per talune ore. Il lavoro agile, dal punto di vista gestionale, non ha alcuna incidenza sul diritto di sciopero spettante alle associazioni sindacali, né sul diritto di adesione dei dipendenti allo sciopero giornaliero.

Con riguardo al diritto di partecipazione del lavoratore agile allo sciopero orario, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza al fine di risolvere l'anomalia presente nell'attuale sistema SAP TM e PAPERLESS e semplificare l'adempimento da parte dell'Amministrazione dell'obbligo legislativo di comunicazione dei dati di adesione allo sciopero, attraverso la procedura GEPAS, di cui alla circolare D.F.P. n. 0035128/2015.

SCHEDA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile

- presidio delle attività di supporto agli Organi (predisposizione di proposte urgenti di determinazione e deliberazione per gli Organi)
- informazione di primo e secondo livello opportunamente integrate da modalità digitali
- attività funzionali alla gestione dell'emergenza, anche connesse agli obblighi relativi alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- ricezione corrispondenza, merci e notifiche di atti, con le azioni di protocollazione e smistamento
- lavorazioni relative a:
 - certificazioni del conto e liquidazioni di pensioni a carico di gestioni sostitutive o esonerative dell'AGO, in caso di posizioni assicurative non interamente meccanizzate e per le quali sia necessario il ricorso ad archivi e fascicoli cartacei per la ricostruzione di contribuzioni pregresse
 - calcolo trattamenti di fine servizio o fine rapporto dei dipendenti pubblici, in caso di posizione assicurative con fascicolo cartaceo non ancora digitalizzato
 - certificazioni del conto e liquidazione di pensioni a carico di qualunque gestione, quando l'istruttoria sia vincolata a documentazione originale prodotta dall'interessato e difficilmente riproducibile (esempio: libretto di navigazione dei lavoratori marittimi, stati di servizio e provvedimenti, ecc.)
 - liquidazione di pensioni in regime di convenzione internazionale
 - applicazione del Fondo di garanzia del TFR e dei crediti da lavoro
 - procedimenti con aziende in crisi (fallimenti, concordati, esdebitazioni, crisi da sovraindebitamento)
- attività ispettiva compresa quella eseguita congiuntamente ai funzionari degli Ispettorati Territoriali del Lavoro e/o dell'Inail, nonché alla notifica dei relativi verbali unici di accertamento secondo le priorità indicate nel msg. 002332 del 05/06/2020, ricevimento di soggetti (datori di lavoro, soggetti da questi delegati, lavoratori) a vario titolo coinvolti negli accertamenti ispettivi in corso unicamente presso le strutture periferiche dell'Istituto nel rispetto delle misure di sicurezza individuate dai protocolli in materia
- risorse umane (attività di quadratura dei dati di rilevazione delle presenze ai fini del corretto e puntuale pagamento degli stipendi; predisposizione di note, conteggi, elaborazioni ed ogni altro adempimento, anche endo-procedimentali, inerenti all'erogazione tempestiva di trattamenti economici al personale dell'Istituto, in servizio e in quiescenza; ogni adempimento non effettuabile in remoto inerente alla liquidazione e pagamento dei professionisti o consulenti tecnici)
- attività contabili (mandati di pagamento non telematici)
- risorse strumentali, patrimonio e logistica (facility management ed approvvigionamento, attività collegate alla gestione del patrimonio immobiliare nonché alle operazioni centrali propedeutiche alla dismissione)
- supporto informatico (diretto alle postazioni di lavoro, in caso di necessità e ove non possibile da remoto)
- funzione legale e relativo supporto amministrativo (acquisizione nei sistemi informatici e gestione degli atti e titoli giudiziari pervenuti e comunque urgenti o in scadenza, gestione di atti giudiziari non trattabili digitalmente né notificabili in via telematica; attività esterne dei professionisti del ramo legale e dei funzionari INV/CIV presso gli Uffici Giudiziari per lo svolgimento di udienze da trattare in presenza e del personale UOSAL per l'accesso alle cancellerie degli uffici giudiziari, UNEP ed uffici postali, nonché per la predisposizione e trasmissione in formato cartaceo di atti, note e fascicoli necessari per la difesa dinanzi alle magistrature superiori);
- funzione tecnico-edilizia e relativo supporto amministrativo: attività esterne del personale del ramo tecnico dell'Istituto e dei professionisti dei CTR e del CGTE finalizzate alla realizzazione di perizia estimative ed allo svolgimento di altre funzioni specifiche di natura tecnica legate alla realizzazione di interventi manutentivi sugli immobili; svolgimento di altre funzioni specifiche di natura tecnica legate alla realizzazione di interventi manutentivi sugli immobili;
- funzione medico-legale e relativo supporto amministrativo: visite dirette in materia sia previdenziale che assistenziale, con accesso su prenotazione, privilegiando, ove possibile, per i

soggetti fragili la definizione degli accertamenti sugli atti (le modalità di svolgimento delle attività sono state indicate dal msg Hermes n. 003849 del 22/10/2020 relativamente all'accesso agli ambulatori dei cittadini chiamati a visita, effettuazione delle visite e composizione della Commissione in relazione alla natura assistenziale o previdenziale dell'accertamento).

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile

Denominazione corso	L'evoluzione del lavoro agile: istruzioni per l'uso
Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione – area Management e Sviluppo delle Risorse Umane (in collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica)
Tempi	primo semestre 2021
Obiettivi didattici e metodologia	<p>L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Le "Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile", contenute nell'articolo 263 del Decreto Legge 34 del 2020 (Decreto Rilancio), prevedono che, a decorrere dal 2021, le Amministrazioni elaboreranno il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). A questa innovazione nello svolgimento dell'attività lavorativa è espressamente richiesto di apportare un miglioramento dell'azione amministrativa e di garantirne maggiore scorrevolezza e fruibilità per gli utenti.</p> <p>Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro, nonché da azioni trasversali di comunicazione e formazione.</p> <p>Il corso, realizzato dalla SNA in collaborazione col Dipartimento della Funzione Pubblica, prevede: momenti formativi e di comunicazione a sostegno del cambiamento culturale e per la diffusione della conoscenza delle disposizioni normative e tecnico-organizzative; incontri dedicati al supporto operativo nella costruzione degli strumenti che consentano la definizione di nuove policy di lavoro agile.</p>
Principali temi trattati	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione del quadro normativo • Il lavoro agile come leva di innovazione manageriale ed organizzativa (ruoli e responsabilità per il cambiamento, prospettive e modelli evolutivi) • Principali strumenti operativi per l'applicazione del lavoro agile all'interno delle Amministrazioni • Dall'<i>output</i> all'<i>outcome</i>: il risultato e il suo impatto al centro del lavoro attraverso fasi, cicli ed obiettivi misurabili
Destinatari	Il corso è rivolto ai dirigenti dell'Inps

Denominazione progetto	Sviluppare competenze e strumenti manageriali per il lavoro agile
Partner del progetto	società esterna
Tempi	primo semestre 2021
Obiettivi e metodologia	<p>Il cambiamento in atto nel contesto lavorativo, derivante sia dalla situazione emergenziale che ha richiesto alle amministrazioni di sperimentare o adottare massicciamente il lavoro a distanza, sia dalla trasformazione tecnologica, richiede che l'Istituto, partendo dall'analisi dei propri fabbisogni, definisca e sviluppi le competenze e gli strumenti manageriali necessari per affrontare e gestire l'evolversi di tale cambiamento culturale e digitale.</p> <p>Un obiettivo è quello di riuscire a trasformare la modalità di lavoro agile, sperimentata negli ultimi mesi di situazione emergenziale e in vista della sua estensione in modalità strutturata di svolgimento dell'attività lavorativa, in un'opportunità per incrementare la produttività dell'Istituto, la motivazione e la performance dei dipendenti.</p> <p>In particolare, al fine di affinare le competenze di e-leadership, s'intende partire dall'identificazione dei fabbisogni formativi.</p> <p>Risulta pertanto opportuno un <i>assessment</i> delle esigenze con riferimento in particolare alle competenze dei dirigenti dell'Istituto. A tal fine, risulta opportuno focalizzare in una prima fase l'analisi su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ competenze richieste ai dirigenti dell'Istituto con riferimento agli elementi di complessità che caratterizzano la gestione del lavoro a distanza; ▪ dimensioni critiche sia rispetto alle competenze dei dirigenti stessi, sia rispetto ai propri collaboratori; ▪ competenze manageriali di gestione del personale in un'ottica di <i>smart leader</i>. <p>L'obiettivo ultimo è favorire l'emergere delle condizioni abilitanti per una maggiore produttività dell'Istituto e soddisfazione del personale, individuando gli ambiti di miglioramento e le principali esigenze formative.</p>
Principali fasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) definizione delle dimensioni critiche di analisi e del campione di dirigenti Inps 2) mappatura degli strumenti gestionali e delle competenze su cui possono già fare affidamento i dirigenti di Inps ed analisi delle percezioni del personale dipendente con riferimento al lavoro a distanza, al fine di rilevare cultura ed esigenze formative; 3) confronto coi dirigenti di Inps sui risultati dell'<i>assessment</i> e sistematizzazione delle esigenze emerse.

Denominazione corso	Cultura digitale: e-leadership per dirigenti e coordinatori professionisti
Soggetto erogatore	<i>da definire</i>
Tempi	secondo semestre 2021 – primo semestre 2022
Obiettivi didattici e metodologia	Il cambiamento in atto nel contesto lavorativo, derivante sia dalla trasformazione tecnologica, sia dall'introduzione del lavoro agile, richiede che l'Istituto, partendo dall'analisi dei propri fabbisogni,

	<p>sviluppi le competenze e gli strumenti manageriali necessari per affrontare e gestire l'evolversi di tale cambiamento culturale.</p> <p>Un obiettivo è quello di riuscire a trasformare la modalità di lavoro agile, sperimentata negli ultimi mesi di situazione emergenziale e in vista della sua estensione in modalità strutturata di svolgimento dell'attività lavorativa, in un'opportunità per incrementare la produttività dell'Istituto, la motivazione e la performance dei dipendenti.</p> <p>In particolare, al fine di affinare le competenze di e-leadership, si è inteso partire dall'identificazione dei fabbisogni formativi dei dirigenti dell'Istituto al fine di sviluppare le competenze maggiormente funzionali alla trasformazione digitale ed all'introduzione del lavoro agile. Sulla base di tale analisi, sarà quindi definita la progettazione del percorso.</p>
Destinatari	Il corso è rivolto ai dirigenti ed ai coordinatori dei professionisti

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza

Denominazione corso	L'evoluzione del lavoro agile: istruzioni per l'uso
Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione – area Management e Sviluppo delle Risorse Umane (in collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica)
Tempi	2021
Obiettivi didattici e metodologia	<p>L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Le "Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile", contenute nell'articolo 263 del Decreto-legge 34 del 2020 (Decreto Rilancio), prevedono che, a decorrere dal 2021, le Amministrazioni elaboreranno il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). A questa innovazione nello svolgimento dell'attività lavorativa è espressamente richiesto di apportare un miglioramento dell'azione amministrativa e di garantirne maggiore scorrevolezza e fruibilità per gli utenti.</p> <p>Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro, nonché da azioni trasversali di comunicazione e formazione.</p> <p>Il corso, realizzato dalla SNA in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, prevede la realizzazione e la fruizione di video lezioni a sostegno del cambiamento culturale e per la diffusione della conoscenza delle disposizioni normative e tecnico-organizzative.</p>
Principali temi trattati	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione del quadro normativo • Il lavoro agile come leva di innovazione manageriale e organizzativa (ruoli e responsabilità per il cambiamento, prospettive e modelli evolutivi) • Principali strumenti operativi per l'applicazione del lavoro agile all'interno delle Amministrazioni • Dall'<i>output</i> all'<i>outcome</i>: il risultato e il suo impatto al centro del lavoro attraverso fasi, cicli e obiettivi misurabili
Destinatari	Il corso è rivolto a tutti i dipendenti dell'Inps

Denominazione corso	Le Soft Skills per il cambiamento
----------------------------	--

Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
Tempi	2021-2022
Obiettivi didattici e metodologia	<p>La velocità dei cambiamenti del contesto di riferimento in cui operano i soggetti pubblici e la rapida evoluzione delle stesse funzioni cui essi sono preposti – in termini di qualità ed offerta dei servizi – richiede un set di competenze ed abilità di facilitazione, adattamento e reazione alle trasformazioni, che rappresentino momenti di crescita consapevole delle persone al fine dell'evoluzione dei sistemi amministrativi.</p> <p>Le soft skills, integrate con le conoscenze e le competenze istituzionali, possono configurarsi come “conoscenza liquida” e, perciò, maggiormente adattabile alle esigenze organizzative, <i>in primis</i> l'evoluzione delle modalità di lavoro dal lavoro in presenza al lavoro agile.</p>
Destinatari	Il corso è rivolto ai titolari di posizione organizzativa dell'Inps

Denominazione corso	Novità normative in materia di lavoro agile
Soggetto erogatore	<i>da definire</i>
Tempi	in relazione alle novità normative o contrattuali
Destinatari	Il corso è rivolto al personale dell'Inps che si occupa di risorse umane

Denominazione corso	Salute e sicurezza del lavoro agile
Soggetto erogatore	<i>da definire</i>
Tempi	2021
Obiettivi didattici e metodologia	<p>L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile anche al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro.</p> <p>Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tale fine, anche al di là della formazione obbligatoria, forma i lavoratori sui rischi alla sicurezza connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, con esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.</p> <p>Il corso prevede la realizzazione e la fruizione di video lezioni (6 ore).</p>
Destinatari	Il corso è rivolto a tutti i dipendenti dell'Inps