



Roma, 22 gennaio 2021

Divisione Risorse  
*Alla cortese attenzione dott. Carlo Palumbo*

Direzione Centrale Risorse  
umane e organizzazione  
*Alla cortese attenzione dott. Roberto Egidi*

*Prot. n° 2021/5-U*

**OGGETTO: PROPOSTE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA AI FINI DEL PRIMO POLA DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE PER IL PERIODO 2021-2023**

**1. PREMESSA**

Il 9 dicembre 2020 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato le “Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”, fornendo alle amministrazioni pubbliche indicazioni metodologiche sull’elaborazione del POLA nonché suggerimenti su possibili indicatori di *performance* collegati al lavoro agile.

Nelle linee guida viene espressamente richiamata la Direttiva n. 2 del 2019 per quel che attiene ruolo, funzioni e compiti del CUG in relazione all’attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

Questo Comitato, pertanto, nell’esercizio delle prerogative ad esso attribuite dalle Linee guida, espone le seguenti osservazioni con riferimento al POLA che dovrà essere adottato dall’Agenzia entro il 31 gennaio 2021.

**2. IL RUOLO DEL CUG NELL’ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE**

È la stessa denominazione del Comitato Unico di Garanzia “*per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le*

*discriminazioni*” a delinearne, senza necessità di ulteriori specificazioni, la peculiare funzione in una fase di profondo cambiamento come quella in atto. Tant’è che la stessa Funzione Pubblica, nel paragrafo 2.2. delle sue Linee guida, rivolge una particolare esortazione alle amministrazioni pubbliche affinché valorizzino *“il ruolo del CUG anche nell’attuazione del lavoro agile nell’ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo”*.

È in questa ottica che il CUG interpreta il suo ruolo, nella consapevolezza di poter dare al *management* dell’Agenzia un qualificato e propositivo supporto sui molteplici temi che impattano sul benessere del personale, in termini migliorativi e propositivi delle scelte che saranno adottate.

Già nella recente proposta del CUG per il Piano Triennale delle Azioni Positive 2021-2023, sono diverse le azioni che, se recepite e tempestivamente attuate, potranno apportare un significativo miglioramento all’organizzazione e attuazione del lavoro agile.

Nel presente documento – dopo un *excursus* sul quadro normativo di riferimento, sul contesto di emergenza sanitaria e sulla situazione di partenza in Agenzia - vengono evidenziate diverse tematiche di particolare rilevanza per la predisposizione del POLA 2021-2023, in quanto ritenute di significativo impatto, diretto o indiretto, sul benessere organizzativo e, di riflesso, sul benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

### **3. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO**

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto dall’*art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124* che mirava a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, impegnando le pubbliche amministrazioni all’adozione del telelavoro e alla sperimentazione di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con l’obiettivo di permettere, nell’arco di un triennio, l’accesso a tali nuove modalità lavorative ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici.

Successivamente, gli *artt. 18 e segg. della legge 22 maggio 2017, n. 81* hanno disciplinato il lavoro agile per il più ampio ambito del lavoro privato, con una esplicita previsione di applicabilità anche al lavoro pubblico delle norme ivi contenute, se ed in quanto compatibili con il particolare ordinamento del pubblico impiego.

In vigenza del succitato quadro normativo nell’Agenzia delle Entrate erano stati collocati in telelavoro domiciliare circa 400 dipendenti. Nei giorni immediatamente precedenti la dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria si

stava completando la procedura selettiva per il rinnovo dei contratti di telelavoro, che ha portato ad ampliare a circa 700 unità il novero dei/delle beneficiari/e.

Nell'ambito della legislazione legata all'emergenza sanitaria, l'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, ha integrato il succitato art. 14 della citata L. n. 124/2015 prevedendo che *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, 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, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica”*.

I tanti temi che il legislatore chiede vengano trattati nel POLA (organizzazione del lavoro, tecnologie necessarie, formazione, rilevazione dei risultati, valutazione dei servizi erogati, coinvolgimento dei cittadini) hanno bisogno di essere affrontati con una visione integrata ma, soprattutto, hanno bisogno che vengano condivisi con il territorio e con le strutture periferiche anche tramite il contributo di diversi soggetti sensibili in materia, fra i quali certamente il CUG.

#### **4. CONTESTO DELL'EMERGENZA SANITARIA**

L'emergenza sanitaria in atto, iniziata nel marzo 2020, sta comportando uno sconvolgimento dei paradigmi tipici del lavoro pubblico. L'intero comparto della pubblica amministrazione è stato costretto a fare di necessità virtù, avendo il duplice inderogabile obbligo di assicurare, senza soluzione di continuità, sia i servizi pubblici essenziali di competenza, sia un adeguato livello di protezione e sicurezza del personale. Si è andata via via sedimentando una legislazione di

emergenza che ha consentito di sostenere notevoli sforzi organizzativi da parte delle amministrazioni pubbliche. Ancora oggi, grazie alla proroga fino al 31 gennaio 2021 disposta con il Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione del 23 dicembre 2020, trova applicazione la disciplina del lavoro agile di tipo emergenziale contenuta nel DM delle Funzione Pubblica del 19 ottobre 2020 che, nel precisare come il lavoro agile costituisca una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, non richiede la sottoscrizione dell'accordo individuale di cui all'art. 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81. L'Agenzia delle Entrate ha compiuto rilevanti sforzi organizzativi, sia per garantire continuità ai molteplici e delicati servizi istituzionali di competenza, sia per rispondere con tempestività ed efficienza ai nuovi compiti che il legislatore gli ha affidato in questa fase di emergenza. E ciò è stato possibile sia per l'impegno del management che per la straordinaria professionalità e dedizione delle migliaia di donne e uomini dell'Agenzia, ai vari livelli di responsabilità e nei diversi ambiti territoriali e funzionali.

Attraverso il POLA, dunque, l'Agenzia dovrà organizzare e regolamentare a regime le modalità di esecuzione del lavoro agile, garantendo l'accesso a tale istituto ad almeno il 60% del personale impegnato in attività che possono essere svolte in tale modalità, e affrontare le rilevanti questioni ad esso connesse, ivi compresa la valutazione della *performance*, a cominciare dall'individuazione dei relativi criteri.

## **5. DA DOVE PARTE L'AGENZIA DELLE ENTRATE**

Prima della pandemia, ogni giorno migliaia di contribuenti si presentavano liberamente negli uffici dell'Agenzia, potendo scegliere tra le molte ore antimeridiane e pomeridiane di apertura al pubblico, per 5 giorni alla settimana. E, come abbiamo sopra evidenziato, solo un piccolo gruppo di poche centinaia di dipendenti, dei circa 34.000 in servizio, aveva la possibilità di effettuare la prestazione lavorativa in telelavoro domiciliare. Ciascuno di questi era dotato di personal computer e sim di servizio, poteva accedere da remoto agli applicativi e alla casella di posta istituzionale, aveva ricevuto il collaudo della postazione domestica di lavoro e riceveva anche un minimo rimborso forfettario mensile per i consumi.

Oltre a questa ristretta cerchia di dipendenti in telelavoro, la disponibilità di computer e sim di servizio e la possibilità di accedere alla casella di posta istituzionale, erano riservati solamente a coloro che ricoprivano qualificate posizioni nell'ambito dell'organizzazione (ad es. dirigenti e direttori di vertice),

ovvero a coloro che svolgevano particolari attività in servizio esterno (ad es. verificatori).

Dichiarato lo stato di emergenza, in pochissime settimane la situazione si è capovolta. Il legislatore ha sancito che il lavoro agile costituisse la modalità ordinaria di prestazione lavorativa e solo il personale strettamente necessario per erogare i servizi urgenti e indifferibili da rendere obbligatoriamente in presenza poteva recarsi in ufficio. La stragrande maggioranza delle dipendenti e dei dipendenti è stata messa in condizione di svolgere da casa la prestazione lavorativa. In pochissime settimane sono state rilasciate migliaia di abilitazioni all'accesso da remoto alla casella di posta istituzionale e agli applicativi dell'ufficio. Ad una parte di personale sono stati consegnati sim (fonia e/o dati) e personal computer (portatili o fissi).

Oggi, a distanza di quasi un anno dalla perdurante dichiarazione dello stato di emergenza, gli uffici dell'Agenzia (fatta eccezione per la Conservatoria, la cui modalità di erogazione del servizio pubblico è disciplinata direttamente dalla legge) erogano prevalentemente i servizi a distanza, grazie al potenziamento dei canali telematici, all'utilizzo delle mail e delle PEC, alla possibilità di attivare un contatto con gli uffici per poi essere richiamati direttamente dal funzionario o dalla funzionaria competente e solo in via residuale ricevono i contribuenti in ufficio previo appuntamento.

Lo sforzo organizzativo e tecnologico messo in campo dall'Agenzia è innegabile: dai dispositivi di protezione individuale, al personale che ha dovuto assicurare la presenza in ufficio (mascherine, guanti, plexiglass, sanificazione), alla crescente disponibilità della strumentazione tecnologica per chi lavora da casa (computer, telefonini, sim, dispositivi per il traffico dati). Proprio su questo punto, altrettanto innegabile è il persistere di criticità relative al gap strumentale tuttora esistente che grava sui dipendenti in termini di costi diretti, per l'utilizzo della rete domestica e della strumentazione informatica e telefonica personale e familiare, ma anche in termini di serenità per eventuali rischi connessi alla possibile inadeguatezza degli stessi, rispetto alle politiche di sicurezza aziendale.

## **6. TEMATICHE DI PARTICOLARE RILEVANZA**

### **6.1. Maggior dettaglio di informazioni sulla situazione attuale**

Prioritariamente il CUG ritiene che l'Agenzia nella predisposizione del suo primo POLA, coerentemente a quanto la stessa Funzione Pubblica invita a fare nelle sue Linee guida, effettui una puntuale fotografia dello stato di partenza:

quanto personale lavora in modalità agile, quanto personale rientra nelle cosiddette categorie fragili, quanto personale sta lavorando in presenza per propria scelta e quanto perché è obbligato dal tipo di attività non smartabile, quanti computer portatili sono stati assegnati per il lavoro agile, quanti computer fissi, quante sim telefoniche e di traffico dati. Nonché ogni altra informazione utile a meglio fotografare lo stato di partenza del prossimo POLA. Tutto questo aiuterà molto nella predisposizione degli obiettivi del piano e consentirà di monitorare meglio lo stato di avanzamento e la predisposizione di eventuali correttivi e implementazioni.

## **6.2. Esiti del Questionario sul lavoro agile**

L'iniziativa di rivolgere al personale un questionario sull'andamento del lavoro agile e sugli spostamenti casa-lavoro è meritoria e risulta abbia avuto un significativo riscontro, con l'adesione di oltre 19.000 dipendenti. Sarebbe molto importante poter disporre dei risultati del questionario già in questa fase di predisposizione del POLA, nonché per le ulteriori analisi che il CUG potrà valorizzare nell'ambito delle attività di propria competenza. Per questo motivo è stata formalizzata, in tale senso, una richiesta alla Direzione Centrale Risorse umane e organizzazione.

## **6.3. VOLONTARIETA' dell'accesso al lavoro agile e ALTERNANZA con il lavoro in presenza**

Quello che stiamo vivendo in questa lunga fase emergenziale non è pienamente definibile *smart working* ma più un "*telelavoro di emergenza*", con tutte le problematiche che questo ha comportato. Tale modalità continuerà per buona parte del 2021 e manterrà la prioritaria finalità di assicurare uno svolgimento della prestazione lavorativa tale da garantire la continuità dell'azione amministrativa e, nel contempo, rispettare le misure di contenimento del contagio dettate dalle autorità competenti e tutelare la salute del personale. Infatti, solo in tale ottica nel periodo di emergenza è stato possibile derogare alle disposizioni normative che impongono l'accordo individuale per l'esercizio di tale modalità di prestazione lavorativa.

A parere di questo Comitato è essenziale che il POLA 2021-2023, che sappiamo andrà "a regime ordinario" solo dopo aver superato l'emergenza sanitaria ancora in atto, abbia come capisaldi il principio di *volontarietà* e quello di *alternanza*.

La volontarietà deve essere intesa come possibilità, che va lasciata alle persone, terminata la fase emergenziale e in coerenza con le indicazioni del legislatore, di accedere o meno alle diverse forme flessibili di *smart working*. Si tratta di

lasciare a ciascuno la possibilità di continuare a lavorare esclusivamente in presenza: si pensi a coloro che per i più svariati motivi, personali e/o familiari, non vogliono o non possono svolgere la loro prestazione in luogo diverso dall'ufficio. Ma si tratta anche di offrire a ciascuno la possibilità di accedere alla modalità di lavoro agile, senza preclusioni legate allo svolgimento di alcune peculiari attività definite "non smartabili". In questi mesi l'emergenza Covid ci ha progressivamente dimostrato che quasi tutte le attività possono essere svolte, quantomeno in parte, a distanza. Quindi, al netto delle misure di emergenza sanitaria, non dovrà esserci alcuna imposizione al lavoro agile ma, altrettanto, non dovrà esserci nessuna preclusione ad accedervi: su questo punto l'Agenzia, nel primo documento elaborato circa il possibile POLA da adottare, ha del resto mostrato la massima apertura. Quasi tutte le lavoratrici ed i lavoratori infatti si occupano e presidiano molteplici attività e processi (diversamente smartabili) ed è importante organizzare il periodo lavorativo (giornaliero, settimanale o plurisettimanale) facendo in modo che le attività che non possono essere svolte a casa siano organizzate per poter essere svolte nei giorni nei quali si è presenti in ufficio. Si tratta quindi di tendere all'obiettivo del 100% di persone che possono potenzialmente accedere allo *smart working*, fermo il caso di attività non lavorabili da remoto.

Quanto appena esposto, si lega e introduce l'altro importante caposaldo, l'alternanza, intesa come opportunità di avvicendare periodi di lavoro in modalità agile e periodi di lavoro in presenza. Oltre che favorire l'accessibilità del lavoro agile a tutto il personale, l'alternanza consente anche di tenere saldi i rapporti con colleghi e responsabili. È quindi un fattore molto importante da tutelare, sia per il bene dell'organizzazione che del dipendente. La legge 22 maggio 2017, n. 81, circa il lavoro agile, prevede peraltro l'alternanza dello svolgimento della prestazione lavorativa all'interno e all'esterno dell'ufficio.

In linea generale, una organizzazione che perde per lunghi periodi il contatto fisico e diretto con collaboratrici e collaboratori diventa più povera di innovazioni incrementali e di processo, rende difficile la formazione *on the job* e la mobilità dei ruoli (si rischia cioè una sorta di irrigidimento dell'organizzazione). Inoltre, si potrebbero innescare processi di disaffezione, alienazione verso la propria amministrazione, e riscontrare difficoltà anche a livello di cura delle relazioni lavorative. Per non parlare dei rischi psicologici connessi all'isolamento.

Lo *smart working* è una modalità studiata da molti anni e praticata in molte organizzazioni e, tendenzialmente, massimizza la sua efficacia quando si

stabilisce un ottimale bilanciamento tra i periodi (giornalieri, settimanali o plurisettemanali) di lavoro agile e quelli in presenza. Bilanciamento che andrà calibrato analizzando gli specifici *mestieri* e tenendo conto delle peculiari situazioni soggettive delle persone interessate.

In tal senso, potrà tornare sicuramente utile un approfondimento delle esperienze già maturate dall’Agenzia, sia sul ristretto gruppo dei primi ammessi al telelavoro che, soprattutto, sull’ampia platea di personale coinvolto in questa fase di emergenza.

#### **6.4. Regolamentazione del rapporto di lavoro**

Come noto, nell’attuale gestione emergenziale il legislatore ha dovuto prescindere dall’accordo individuale di lavoro, elevando d’imperio il lavoro agile a *“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”*. In Agenzia la regolamentazione del lavoro agile è principalmente contenuta nel Protocollo d’Intesa con le OO.SS. del 17 settembre 2020 e nell’allegato Disciplinare, dove sono state specificate le regole principali del lavoro agile emergenziale.

Come indicato dalla Funzione Pubblica nelle sue Linee guida, nella fase di attuazione a regime del lavoro agile, occorre superare le soluzioni organizzative adottate nell’emergenza e operare *“un ripensamento complessivo della disciplina del lavoro pubblico. Non sfugge, infatti, che l’attuale disciplina normativa e contrattuale ... riflette modelli organizzativi basati sulla presenza fisica in ufficio, con la conseguenza che numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico non sempre si conciliano con il cambiamento in atto (si pensi a titolo di esempio, alla disciplina dei permessi, a quella del lavoro straordinario, ecc.) richiedendo un’azione di revisione complessiva da porre in essere con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali”*.

La inadeguatezza dell’attuale quadro normativo si è già vista con l’istituto dei buoni pasto e con l’indennità forfettaria per i consumi di chi opera da casa. Ed anche sull’utilizzo delle economie di gestione occorre maggiore chiarezza. Difatti, se la legge sul lavoro agile appare tranciante, laddove chiude precisando che *“le economie derivanti dall’applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica”*, per contro la legge di Bilancio 2021 (art. 1, c. 870, L. 178/2020) espressamente prevede che *“le risorse destinate ... a remunerare le prestazioni di lavoro straordinario ... non utilizzate ... nonché i risparmi derivanti dai buoni pasto non erogati ... possono finanziare ... i trattamenti economici accessori correlati alla performance e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del welfare integrativo”*.



In attesa degli invocati interventi in ambito normativo e contrattuale che considerino compiutamente il lavoro agile nell'ambito della gestione del rapporto di lavoro, anche se la specifica tematica esula in parte dal contenuto tecnico del POLA, il CUG ritiene che il benessere lavorativo e quindi organizzativo possa realizzarsi maggiormente trovando soluzioni ad alcune delle problematiche emerse in tale ambito durante la fase emergenziale, come la fruizione dei permessi ad ore, il riconoscimento del lavoro in turno, il riconoscimento del lavoro straordinario, il diritto alla disconnessione.

Ad esempio, riguardo all'utilizzo dei permessi su base oraria, andrebbero trovate soluzioni utili a conciliare maggiormente le esigenze lavorative con le necessità personali, abbandonando la posizione più rigida, in linea con quella espressa dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, secondo cui la flessibilità che caratterizza lo svolgimento della prestazione in modalità agile non consente "assenze orarie" (di diverso avviso l'Aran, secondo cui, se sussiste uno specifico obbligo del dipendente a rendersi contattabile all'interno di fasce orarie predeterminate, ossia in un intervallo di tempo ben determinato, altrettanto possa essere sollevato dall'obbligo di contattabilità utilizzando i permessi ad ore).

In proposito si osserva, peraltro, che in base alla vigente normativa, le lavoratrici e i lavoratori che prestano la propria attività con modalità agile, devono godere degli stessi diritti di cui godono coloro che lavorano in presenza ( art. 20 della Legge n. 81/2017), e va dunque fatta un'attenta valutazione sui permessi orari previsti quali strumenti di conciliazione e di tutela della salute (permessi L. 104, permessi per figli minori, per visite specialistiche, ecc.), posto che il loro mancato riconoscimento potrebbe costituire una forma di penalizzazione del lavoro agile.

Entro certi limiti stabiliti dall'Amministrazione, si potrebbe consentire al personale di gestire con il più alto grado di libertà e autonomia possibile i propri orari, per fare in modo che non si disperda la portata innovativa del lavoro agile in termini di flessibilità e aumento del benessere. È questo un punto centrale delle proposte che si potrebbero portare avanti per accrescere il benessere organizzativo nell'Agenzia.

Nell'ottica di favorire la conciliazione e sperimentare nuove modalità flessibili di svolgimento della prestazione, si evidenzia anche la possibilità di utilizzare l'istituto del *co-working*, che può rivelarsi particolarmente utile, tenuto conto della dislocazione dei nostri uffici sull'intero territorio nazionale. È evidente che il tema è complesso, di difficile soluzione con le sole forze di autodeterminazione dell'Agenzia, perché coinvolge anche competenze legislative e sindacali e dovrà

portare alla individuazione dei contenuti essenziali di regolamentazione del lavoro agile, che andranno a costituire la base dell'accordo individuale. Ma come CUG non possiamo non evidenziare che questo aspetto del lavoro agile, se non adeguatamente ammodernato, costituisce una fonte di stress e di tensione che impatta negativamente sul benessere di chi lavora.

### **6.5. Campagne di informazione e formazione**

Come evidenziato al par. 2, il novellato articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

Da una prima lettura del Piano di formazione 2021 predisposto dall'Agenzia emerge la chiara consapevolezza della valenza strategica che la formazione assume in questa fase di profonda trasformazione del lavoro pubblico. Viene chiaramente esplicitata la volontà di supportare adeguatamente il personale a tutti i livelli di responsabilità. È un approccio necessario e confortante, che va nella direzione di intercettare una delle criticità maggiormente evidenziate all'interno del CUG. L'introduzione del lavoro agile richiede un deciso cambiamento culturale e organizzativo, incentrato sul 'lavoro per obiettivi' e sulla 'valutazione della performance', che rappresentano la vera leva per valorizzare al meglio il lavoro agile e per ri-generare motivazione, autonomia e responsabilità nelle persone. Una "nuova" cultura del lavoro non più vincolato alla presenza fisica in ufficio, deve essere accompagnata nell'immediato da momenti formativi e di comunicazione rivolti a tutti i livelli gerarchici per accrescere ed allineare le conoscenze sulle disposizioni normative e tecnico-organizzative inerenti il lavoro agile ed adeguare le competenze tecniche ed organizzative del personale alle rinnovate aspettative dell'Agenzia.

D'altra parte, il salto culturale verso l'autonomia, la fiducia e la logica del risultato richiedono, oltre alle competenze digitali (attitudine verso l'innovazione, capacità di utilizzare le tecnologie), anche competenze manageriali e organizzative (capacità di programmare, di coordinare, di valutare, di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, ecc.), che necessitano di percorsi di formazione ed allineamento "ad hoc", necessari per colmare eventuali carenze e per rafforzare in tutti la consapevolezza di un cambiamento ormai non più rinviabile per un'amministrazione che vuole e deve essere più moderna ed efficiente secondo una logica *win-win* in cui l'amministrazione consegue i propri

obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio *"Work-life balance"* in ottica di benessere e qualità.

Inoltre, una particolare attenzione andrebbe rivolta all'impatto psicologico che l'introduzione del lavoro agile "forzato" in fase emergenziale ha avuto inevitabilmente e sta avendo sulle dinamiche relazionali, sulla incertezza del futuro, su certezze costruite e non più valide (il senso di isolamento, il senso di perdita di alcune sicurezze e punti di riferimento quale la propria scrivania, un preciso orario di lavoro, il senso di insicurezza indotto dall'impossibilità di aver interazioni immediate, dirette e fisiche con il proprio/la propria responsabile e con le colleghe e i colleghi, la paura di avere minori opportunità di crescita e finanche la perdita di motivazione) per intervenire adeguatamente con progetti di comunicazione, campagne di sensibilizzazione, percorsi formativi e informativi. Il tutto al fine di rendere le persone non solo più consapevoli delle responsabilità e dei rischi del lavoro agile (approfondendo questioni come il diritto alla disconnessione, la salute e la sicurezza, l'utilizzo ottimale delle dotazioni tecnologiche...), ma anche dei benefici e delle potenzialità che possono derivare in termini di formazione, di crescita professionale e di opportunità professionale, di parità e pari opportunità e di conciliazione vita-lavoro, ecc... In tal senso, un buon contributo potrà arrivare anche dalla valorizzazione di diversi progetti regionali che sono stati già realizzati.

#### **6.6. Iniziative di ascolto e supporto**

Curare l'ascolto ed il supporto del personale è sempre importante per monitorare e garantire adeguati livelli di benessere organizzativo e di chi lavora. Nel contesto attuale, di cambiamento globale che sta interessando non soltanto l'ambito lavorativo ma il complessivo modello di vita personale e familiare, il sostegno a queste iniziative diventa indispensabile e determinante. È quanto mai opportuno, nell'ambito del POLA, valorizzare e implementare le ottime iniziative che nel corso del 2020 sono state sperimentate in diversi contesti regionali, dagli sportelli di ascolto psicologico, alle iniziative per la gestione delle emozioni, alle convenzioni con Aziende Sanitarie.

L'ascolto va effettuato a tutti i livelli e deve costituire una modalità relazionale consolidata, quale importante fattore per accrescere il benessere lavorativo. Il CUG ed i Consiglieri di fiducia, dei quali si auspica un rapido superamento dell'attuale situazione di provvisoria ultrattività, possono, su questo ambito, certamente assicurare un diretto e qualificato contributo al sostegno di queste iniziative.

### **6.7. Collegamento costante tra il personale e la struttura di appartenenza**

Nella prospettiva futura del lavoro agile, diventa determinante strutturare canali di comunicazione che consentano di mantenere in costante collegamento coloro che si trovano in lavoro agile e quelli che continuano ad operare presso le strutture di appartenenza, ad esempio con la pianificazione frequente di riunioni virtuali con il proprio team o area. Le due dimensioni, lavoro AGILE e lavoro IN PRESENZA, si devono parlare costantemente e non essere due mondi che non comunicano, finendo col creare quasi due “specie” di dipendenti, di cui una relegata a lavorare in solitario. Insomma, il lavoro agile deve essere e rimanere un’opportunità e non un nuovo vincolo. Dobbiamo sempre ricordarci di essere una preziosa Comunità lavorativa e non un insieme disgregato di persone e, per far questo, è determinante la sperimentazione di innovativi modelli organizzativi e di comunicazione.

Al tempo stesso è necessario garantire il diritto alla disconnessione e la massima flessibilità dell’orario lavorativo, in modo da consentire un bilanciamento delle esigenze di conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro (art. 18 legge n. 81/2017) e le esigenze organizzative e funzionali dell’ufficio.

### **6.8. Monitoraggio delle attività e valutazione della performance**

Secondo le indicazioni della Funzione Pubblica, uno dei temi centrali del POLA è quello di definire strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati adeguati alla nuova modalità di lavoro agile. Sulla rilevazione della prestazione lavorativa in modalità agile e sulla rendicontazione delle attività effettivamente svolte si sono certamente registrate delle criticità, connesse alla inadeguatezza dei modelli classici offerti dalle vigenti disposizioni legislative e contrattuali.

È un tema che riguarda direttamente sia il benessere individuale di chi lavora che il complessivo benessere organizzativo, perché la sua corretta calibrazione consente di prevenire possibili comportamenti elusivi degli obblighi di diligenza e lealtà ed evita contestualmente di esporre il personale ad eccessi di ipercontattabilità o iperconnessione.

Il tema della valutazione della performance è strettamente collegato all’equità organizzativa e al sistema premiante. Anche in questo ambito le Linee guida propongono una revisione degli attuali modelli di valutazione, posto che è richiesta l’adozione dei medesimi criteri di valutazione, sia per la prestazione lavorativa in presenza che per quella da remoto. Ed è evidente che l’adozione di un nuovo e diffuso sistema di valutazione non potrà non essere preceduto da una capillare campagna di comunicazione interna e una attività di formazione rivolta

ai soggetti chiamati a contribuire al processo di valutazione della prestazione lavorativa.

### **6.9. Adeguata fornitura degli strumenti tecnologici**

Tra i fattori strategici di maggior impatto, come evidenziato anche dalle Linee guida, le tecnologie digitali sono assolutamente fondamentali e strettamente correlate allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa. Per fare ciò occorre partire dagli strumenti di base, necessari per lavorare in maniera ottimale da remoto: personal computer, sim per telefonia, connessioni e sistemi di sicurezza informatica, firma digitale.

L'Agenzia ha certamente fatto e sta facendo passi da gigante nella fase pandemica, ma fino a questo momento molti lavoratori e lavoratrici hanno posto a disposizione strumenti personali (computer, connessioni, ecc.) al fine di consentire di far fronte ai compiti istituzionali durante il periodo dell'emergenza. Emerge pertanto l'esigenza, come rilevato anche dall'Agenzia, di fornire a tutti la necessaria strumentazione, in modo da garantire il sereno espletamento dell'attività lavorativa da remoto, evitando di trasferire su coloro che rendono la prestazione in modalità agile, rischi e costi di produzione che competono al datore di lavoro, così da garantire il benessere organizzativo delle lavoratrici e dei lavoratori. A partire da coloro che dichiarano un utilizzo promiscuo del pc personale, a chi svolge attività di assistenza al contribuente e deve poter avere strumenti hardware adeguati, a chi svolge lavori che richiedono l'elaborazione di dati particolarmente voluminosi ed hanno bisogno di pc performanti, ecc...

Per quanto precede questo Comitato, nell'apprezzare lo sforzo organizzativo posto in essere dall'Amministrazione per far fronte all'emergenza, ritiene *prioritario* incrementare e adeguare la strumentazione necessaria per fornire a tutto il personale adeguati mezzi di lavoro e invita a tener conto di tale esigenza nell'elaborazione del POLA, di prossima pubblicazione.

### **6.10. Politiche di sicurezza nel trattamento dei dati e responsabilità individuale**

L'Agenzia delle Entrate è certamente tra le pubbliche amministrazioni che più di altre dispone e tratta, per mezzo del proprio personale, una imponente e delicatissima quantità di dati personali, talvolta anche sensibili, senza il cui utilizzo non sarebbe utilmente possibile effettuare la maggior parte delle lavorazioni di competenza. Per questo l'amministrazione finanziaria ha sempre adottato politiche di sicurezza informatica estremamente rigorose e via via

sempre più attente ad intercettare possibili fenomeni fraudolenti o anche solo possibili errori involontari.

Trattare questi dati all'interno di un ufficio pubblico rende relativamente tranquillo l'operatore, che confida nella bontà del computer, della rete aziendale, della disponibilità fisica del gestore di rete.

A seguito della necessità e massiva nuova dimensione lavorativa agile, la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione è ripetutamente intervenuta per fornire indicazioni sul corretto utilizzo delle risorse informatiche e per la riduzione dei rischi di sicurezza. In questo nuovo contesto, fatta salva l'ordinaria diligenza, certamente chi lavora da casa deve essere messo in condizioni di acquisire maggiore padronanza e consapevolezza, per quel che concerne le modalità di funzionamento della propria rete domestica, sui rischi connessi all'utilizzo come *hotspot* del proprio cellulare e sui sistemi di protezione e accesso al computer personale, soprattutto se usato in maniera promiscua anche da altri familiari. Utili elementi possono essere tratti in proposito dalle regole contenute sul punto nel disciplinare sul telelavoro.

## **7. CONCLUSIONI**

Il CUG ha redatto il presente documento con l'apporto di tutte/i i/le componenti di parte pubblica e di parte sindacale, cercando di intraprendere un percorso di revisione strutturale e di proiezione innovativa, che è strategico per la nostra organizzazione.

Finita la fase emergenziale, il tema delle *smart working* a "regime" rivoluzionerà la nostra vita lavorativa ed è pertanto necessario, già da ora, prepararci ad un futuro nel quale dovrà essere rivisitati tutti i capisaldi amministrativi e organizzativi che fanno parte, da anni, del nostro quotidiano.

Il CUG si rende disponibile a contribuire a questo cambiamento con proposte, idee, collaborazioni che potrà esprimere se regolarmente e prontamente informato.

Tale documento lo dimostra, certi che le strutture in indirizzo apprezzino e colgano i vari punti di riflessione.

LA PRESIDENTE

**(Gabriella Alemanno)**

