

# Il lavoro agile nel periodo della pandemia.

## Considerazioni di uno smart worker pubblico

di Sergio Contessa

La pandemia del coronavirus-COVID 19 ci ha investiti di sorpresa, provocando drammatiche conseguenze sociali, vite umane spezzate e caos economico. In questo drammatico periodo è difficile trovare qualcosa di positivo, ma una lieta sorpresa è stata la forzata accelerazione verso una maggiore innovazione tecnologica del Paese. Quello che non si è riusciti a realizzare in quasi 30 anni di politiche di innovazione, lo si sta facendo in questo indimenticabile anno 2020 per colpa della pandemia, anche se con grandissima difficoltà. Su social e mezzi di comunicazione imperversano dibattiti politici e socio-culturali per individuare ed analizzare i motivi dell'impreparazione tecnologica del nostro Paese di fronte a questa nuova modalità di vita, di lavoro, di studio. Ma, oltre al fatto che siamo bravissimi a considerarci al bisogno tutti allenatori della nazionale di calcio, ci si è dimenticati della situazione pre-emergenza Covid (esempio nella sanità e nella scuola). Il nostro Paese nel 2019 era al 26° posto su 29 nel rapporto DESI che a livello europeo classifica le nazioni sulla base della innovazione tecnologica, fornitura e fruizione dei servizi online, digitalizzazione<sup>1</sup>. Partivamo, quindi, non proprio avvantaggiati. Quello che di positivo, insieme ad altre pochissime cose, ci lascerà il Covid, sarà una innovazione tecnologica forzata che dovrebbe aver convinto anche gli scettici che il futuro dell'Italia esiste solo con l'innovazione tecnologica. Tra le novità indotte è comparso (ricomparso) anche lo Smart working (SW) o Lavoro agile, o come in modo originale è stato definito "Innovation work"<sup>2</sup>. Per chi si è laureato nel 1994 con il Prof. Scognamiglio alla Sapienza portando come tesi sperimentale "Il lavoro a domicilio e il fenomeno del telelavoro", il lavoro agile non rappresenta una novità. In più, come funzionario pubblico, dal mese di marzo il mio lavoro viene svolto anche in questa

---

<sup>1</sup> Rapporto DESI <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>.

Le relazioni DESI (Indice di digitalizzazione dell'economia e della società) sono lo strumento mediante cui la Commissione Europea monitora la competitività digitale degli Stati membri dal 2015. L'insieme di relazioni si compone di profili nazionali e di capitoli tematici.

<sup>2</sup> TAVAGLINI Guelfo, "Smart working? Meglio chiamarlo Innovation work", in Corriere Comunicazioni, 27.11.2020

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-meglio-chiamarlo-innovation-work/>

modalità. Posso, quindi, con una discreta cognizione di causa scrivere alcune considerazioni. Inoltre, se aggiungiamo che ormai da più di 20 anni mi occupo di privacy e innovazione tecnologica della PA, il tutto può farsi un po' più interessante. Di smart working nella PA (Lavoro Agile L.A.)<sup>3</sup> si parla da anni, da prima del Covid e questa diversa modalità di effettuare la prestazione lavorativa ha incontrato consensi ma anche molte critiche ed ostruzionismo. Potrebbe essere scontato imputare questa diffidenza ai vecchi dirigenti, alla cosiddetta vecchia guardia, legata al cartaceo o alla gestione analogica del lavoro che presuppone la presenza fisica in ufficio, ma tale atteggiamento lo si è riscontrato anche nella nuova classe dirigente. Per questo, già nella fase del rodaggio del L.A., in pieno svolgimento quando la pandemia è iniziata, la PA si presentava a macchia di leopardo<sup>4</sup>. Alcune amministrazioni ed enti locali erano risultati più sensibili all'innovazione, mentre altri preferivano la modalità analogica e spesso non partecipavano ai test e al rodaggio. Purtroppo, il problema spesso si manifestava anche all'interno di una amministrazione che aveva deciso di sostenere il progetto, in quanto al suo interno alcuni settori o dipartimenti ritenevano di non dover adottare tale modalità. Non è sbagliato fare un parallelismo tra la ritrosia nell'innovazione tecnologica della PA e l'implementazione del L.A. Come per la prima, anche il L.A. è legato fortemente alla dirigenza e al management della PA (ma lo stesso discorso può essere fatto nel privato). La speranza rimane sempre quella di incontrare nella gestione dell'innovazione tecnologica un dirigente "illuminato" che capisca che ormai la PA nel 2021 non può più permettersi di essere solo cartacea o analogica, e questo non solo perché gli altri Paesi europei sono più avanti di noi.

Tornando al L.A., la pandemia è arrivata quando la situazione della PA era quella descritta, con anni e decenni di tagli al personale (con il blocco delle assunzioni e una media di età di 55 anni) e tagli alle infrastrutture informatiche ed agli strumenti di lavoro, come ad esempio l'utilizzo di PC ultra riciclati che al momento della fornitura erano già passati di produzione e non più performanti. Certo, non tutta la PA era così, ma è sufficiente che esistessero tali realtà. Questa, quindi, era la PA prima della pandemia e, come per altri settori quali scuola, sanità, trasporto pubblico etc., i primi provvedimenti dell'emergenza non l'hanno certo trasformata nella PA dell'Estonia (è stato il metro di paragone per gli esperti di digitalizzazione della PA).

---

<sup>3</sup> Ne contributo verranno usati indifferentemente i termini Lavoro Agile L.A. e Smart Working S.W. così come utilizzati in articoli di riferimento, norme, studi e documentazioni.

<sup>4</sup> Nel settore pubblico si stanno consolidando think tank aggregati intorno ai primi progetti finanziati dai PON 2014-2020 (Progetto VELA e Lavoro agile per il futuro della PA) che, essendo, ad oggi, nella fase di diffusione dei modelli di attuazione della politica alle altre amministrazioni non direttamente coinvolte, garantiscono la disponibilità di toolkit di check-up e di monitoraggio della politica. (in "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" nota 3 pag.6)

Il Lavoro Agile in Italia esiste da anni, non è una innovazione dell'ultima ora. È regolamentato e consente sia nella PA che nel privato, su base volontaria e con accordo, di svolgere la propria attività in luoghi che non sono la propria postazione di lavoro in azienda o nella PA. La definizione data dalla normativa (art.18 Legge n.81/2017) è la seguente: *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di 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”*. Quello che ha cambiato la pandemia è il concetto stesso di “luogo di lavoro” che non è più, soltanto, la propria casa (quello che ha in comune con il telelavoro) ma qualsiasi altro posto che non sia l'ufficio dove si ha la possibilità di lavorare. La situazione emergenziale non ha fatto altro che accelerare l'evoluzione del L.A. facendo in modo che chi, PA o Aziende, si fosse già attrezzato adottando, anche in via sperimentale, questa modalità di lavoro, non subisse un grande contraccolpo. Il problema si è presentato, invece, a chi si era sempre opposto al L.A., considerandolo solo un modo inutile di avere un “giorno di ferie”, obbligandolo così a dover approntare con enormi difficoltà le nuove infrastrutture<sup>5</sup>.

Quali sono le criticità e i benefici del lavoro agile, anche dal punto di vista di uno smart worker o lavoratore agile pubblico? Affrontiamo le criticità iniziando da una considerazione: *lo smart working è un approccio al lavoro di benessere organizzativo e individuale, sostiene la motivazione e il coinvolgimento delle persone, può aiutare a conciliare meglio vita privata e vita lavorativa, spinge ad una gestione oculata del tempo, favorisce ad esempio la diminuzione dell'inquinamento perché diminuisce il traffico, con il calo dei relativi costi sociali. Tutto ciò conduce a dimostrati risultati economici per le aziende che lo adottano, a miglioramenti della qualità della vita di persone e collettività”*.<sup>6</sup>

Le criticità e le problematiche investono questi aspetti: organizzazione, strumenti, logistica, sicurezza, controllo, socialità e performance. Lo scenario che si è presentato a marzo con il lockdown è emblematico. Milioni di italiani si sono trovati costretti a lavorare da casa, con spazi non adeguati, con strumenti di fortuna e personali, dovendo far fronte da soli a esigenze di sicurezza informatica. L'utilizzo di PC personali, condivisi spesso con i figli liceali o universitari che hanno dovuto seguire le lezioni in modalità DAD e reti casalinghe rese inefficienti per il numero alto di

---

<sup>5</sup> NENCINI Gastone “Sicurezza dello smart working, un discorso obbligato”, in Guida allo smart working, Computerworld- <https://www.cwi.it/>

<sup>6</sup> D'AMBROSIO MARRI Luciana “Smart working: una difesa contro il Coronavirus” in Psicologia contemporanea, <https://www.psicologiacontemporanea.it/blog/smart-working-una-difesa-contro-il-coronavirus/>

connessioni remote, perché utilizzate anche da social e intrattenimento on line (benedetti ma voraci di banda quali Netflix e altro), sono state le situazioni comuni a milioni di lavoratori e di famiglie. Dal punto di vista organizzativo, aziende e PA hanno dovuto velocemente adeguare le modalità di lavoro in remoto acquistando software workspace e cercando di fornire quante più macchine possibili ai dipendenti sulla base delle esigenze concrete. Ma, forse, le criticità maggiori riguardano, perché ancora siamo in emergenza, la logistica “casalinga”, la sicurezza e la privacy dei lavoratori. L’organizzazione casalinga è stata ed è, forse, quella più delicata. Non tutti hanno a disposizione stanze da poter dedicare al lavoro e spesso si sono occupati spazi comuni come cucine e saloni con evidenti problemi di concentrazione e riservatezza. La strumentazione utilizzata, nella maggior parte dei casi di carattere personale ed in condivisione con figli e partner, l’uso della propria connessione di rete e di postazioni non certamente pensate per un lavoro quotidiano con il PC, hanno aumentato le criticità. Problemi molto seri, soprattutto per le conseguenze, sono la sicurezza informatica e la privacy. I responsabili delle risorse informatiche dell’azienda o della PA, finché non verranno adottate soluzioni tali da fornire PC ai dipendenti in L.A., non sono in grado di monitorare ogni singolo dispositivo personale non potendo sapere se questi stanno utilizzando software, applicativi o sistemi operativi aggiornati o se presentano vulnerabilità. Fa riflettere che in questi ultimi mesi anche l’ospedale Spallanzani a Roma<sup>7</sup>, che è il centro italiano di eccellenza per la lotta al coronavirus, è stato oggetto di attacco informatico. La privacy e la riservatezza del lavoro che viene svolto in L.A. sono criticità direttamente legate alla sicurezza. In tema di privacy sono stati affrontati aspetti legati allo svolgimento di webinar, meeting con inquadramento delle stanze del proprio appartamento o scene di vita quotidiana. Altri aspetti delicati e importanti riguardano il controllo manageriale/dirigenziale sull’attività lavorativa e il diritto alla disconnessione.

Per ultime, ma non ultime, le implicazioni sociologiche. È innegabile che lo svolgimento del L.A. cambia la capacità di gestire i rapporti umano-professionali. Rappresenta una novità anche per il manager dover gestire e coordinare l’attività dei propri collaboratori in modalità agile. Come poter sostituire quelle manifestazioni di stima o di rimprovero che in situazioni ante COVID consistevano in “pacche sulla spalla”, caffè offerti alla macchinetta o rimbrotti in stanza o ambienti separati? <sup>8</sup> I lavoratori in L.A. fin da subito, per senso di responsabilità e per timore, si sono dotati di un personale codice di autodisciplina. Lo stesso timore che ha fatto emergere

---

<sup>7</sup> <https://www.poliziadistato.it/articolo/postale-tentativo-di-attacco-cyber-allospedale-spallanzani-di-roma>

<sup>8</sup> D’AMBROSIO MARRI Luciana “Smart working: quali competenze soft per capi e collaboratori?” in LM Leadership & Management- <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/smart-working-quali-competenze-soft-per-capi-e-collaboratori/>

problemi legati al riconoscimento del diritto alla disconnessione e al controllo che, come ultimamente affermato dal Ministro della pubblica amministrazione, saranno presto affrontati e disciplinati normativamente. Nel lavoro casalingo o in altro posto fuori dall'ufficio, ci si sente sempre sotto controllo, con mail che possono e arrivano anche di sera dopo cena, whatsapp in orari inopportuni, riunioni on line fissate all'ultimo secondo con una chiamata al cellulare. La "falsa" situazione di comodità casalinga, fa sorgere una sensazione particolare di "senso di colpa" perché hai tutto vicino, affetti, casa e ti spinge a produrre oltre l'orario di lavoro (non è previsto straordinario). In alcuni ambiti il lavoratore agile deve compilare un report dell'attività svolta quotidianamente e motivare la "lentezza" dell'evasione di una pratica o di un fascicolo. È anche per questi motivi che alcune volte, nel bilanciamento tra i pro e i contro del L.A., il lavoratore preferisce lavorare fisicamente in sede (paradossalmente con meno stress e meno lavoro).

Assolutamente da non trascurare le implicazioni di carattere economico per il costo delle attrezzature informatiche e le connessioni in rete che non tutti i lavoratori e non tutte le famiglie sono in grado di affrontare (es. modalità DAD). Questo potrà essere in grado nei prossimi anni di provocare un aumento del divario economico-sociale non solo tra il Nord e il Sud del Paese, ma anche nel panorama sociale.

Dopo aver affrontato molto rapidamente le criticità emerse in questi mesi di Lavoro agile forzato, diamo uno sguardo alla complessa e, nell'ultimo anno, frenetica normativa.

Nel 2015 la **Legge Madia (legge 7 agosto 2015, n. 124)** recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" ha previsto all'art.14, trattando la Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, che le *"Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme*

*associative*". Da notare la purtroppo tristemente famosa disposizione "senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica", come se la digitalizzazione della PA fosse possibile a costo zero.

Sono iniziati, quindi, i primi testi con il progetto pilota ed una successiva accelerazione è arrivata dalla **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". Negli artt.18 e seguenti, dopo aver fornito una interessante definizione di lavoro agile, viene data conferma di quanto espresso dalla legge n.124/2015 attraverso la regolamentazione degli accordi tra i lavoratori agili e le amministrazioni/aziende. Da notare che è previsto che l'accordo individui altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. La norma conclude che l'accordo deve assicurare tutela lavorativa, sicurezza e salute al lavoratore che svolge l'attività lavorativa in tale modalità, con previsione di strumenti di controllo.

La pandemia del COVID-19 è arrivata quando si era in piena sperimentazione con il progetto pilota. È subentrata la normativa di emergenza, sia con norme di carattere primario con utilizzo di decreti-legge, che di carattere secondario attraverso decreti del Presidente del Consiglio dei ministri e del Ministro per la pubblica amministrazione. Direttive e Circolari del Ministro della PA ne chiariscono, infine, l'applicazione.

Il **decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18**, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27 e, in particolare, **l'articolo 87**, ha previsto misure straordinarie in materia di lavoro agile per il pubblico impiego. L'adozione della modalità lavorativa in L.A. come modalità ordinaria è confermata **dall'art. 263, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34**, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 e, in particolare, il comma 1, il quale prevede che *"al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. A tal fine, fino al 31 dicembre 2020, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono*

*essere svolte in tale modalità*". Da notare che il comma 2 dell'art.87 già prevedeva che la prestazione lavorativa in lavoro agile potesse essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione ma, in tali casi, l'articolo 18, comma 2, della legge 23 maggio 2017, n. 81 non trova applicazione, esentando il datore di lavoro della responsabilità della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Per il permanere della situazione emergenziale, il Ministro della PA ha emanato nei mesi di aprile e luglio due direttive in materia. La **direttiva n.1/2020 del 4.3.2020** viene limitata alle poche, all'epoca, zone rosse con utilizzo del L.A., mentre la **direttiva 2/2020 del 12.3.2020**, con il lockdown totale, conferma l'esigenza di adottare misure per l'intero territorio nazionale finalizzate a ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e ad evitare il loro spostamento senza pregiudicare lo svolgimento dell'attività amministrativa da parte degli uffici pubblici.

Oltre all'emanazione di direttive, il Ministro della PA utilizza altri strumenti, in particolare le circolari, per esplicitare meglio l'applicazione della disciplina. Nella **circolare n.2/2020 del 1° aprile 2020**, esplicativa delle disposizioni del D.L.18/2020, si premette che per tutta la fase emergenziale il L.A. costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. Evitare situazioni di possibile contagio e pericolo e garantire comunque il servizio pubblico, sono la ratio della normativa tanto da *"offrire alle amministrazioni un ventaglio di strumenti - ferie pregresse, congedo, banca ore, rotazione, nel rispetto della contrattazione collettiva, e altri analoghi istituti, ove previsti dalla contrattazione medesima-modulabili, a seconda delle necessità organizzative proprie di ciascun ufficio, e riferibili all'intero assetto organizzativo e non al singolo dipendente"*. Emerge *"dal quadro normativo un evidente favor verso l'attivazione quanto più possibile estesa del lavoro agile, fermo restando il ricorso agli istituti alternativi che le pubbliche amministrazioni possono applicare qualora non vi siano le condizioni per il ricorso al lavoro agile"*. Inoltre, *"la presenza del personale negli uffici deve essere comunque limitata ai soli casi in cui la presenza fisica sia indispensabile per lo svolgimento delle predette attività, adottando forme di rotazione dei dipendenti per garantire un contingente minimo di personale da porre a presidio di ciascun ufficio"*. Sono disposizioni dettate dal buon senso in una situazione emergenziale, dovendo bilanciare le esigenze di non sguarnire gli uffici pubblici da un lato ed evitare il più possibile le occasioni di contagio dall'altro. In merito al controllo ed alla verifica manageriale dell'attività svolta in L.A., la circolare ricorda che *"non è escluso che le amministrazioni, nell'esercizio dei propri poteri datoriali, prevedano una reportistica giornaliera sugli obiettivi raggiunti dal lavoratore agile. E', comunque, rimessa all'autonomia di ciascuna amministrazione la scelta di ricorrere a schede o documenti di sintesi degli obiettivi raggiunti dal lavoratore agile con riferimento a periodi temporali più estesi"*. Particolare attenzione è posta alla formazione professionale

del dipendente che non deve subire un brusco arresto ma deve essere fornita in modalità agile.

Il 4 maggio 2020 il ministro Dadone emana la **direttiva 3/2020** in concomitanza con l'inizio della cosiddetta fase 2 dell'emergenza. La direttiva rende subito conto degli esiti di un monitoraggio che il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato e che ha fornito interessanti riflessioni<sup>9</sup>. Le pubbliche amministrazioni hanno ampiamente utilizzato il lavoro agile, dimostrando come il settore pubblico abbia saputo reagire con prontezza all'emergenza. Dallo scenario che si delineato con la situazione emergenziale la PA dovrà auspicabilmente cogliere l'occasione per individuare gli aspetti organizzativi da migliorare, con particolare riguardo alla digitalizzazione dei processi e al potenziamento della strumentazione informatica, che non sempre si è rivelata adeguata nelle singole realtà amministrative. Nella direttiva, particolare attenzione viene data alla comunicazione interna che deve essere puntuale, rapida e completa in relazione a tutte le informazioni legate alla pandemia in merito agli strumenti di protezione, invitando le amministrazioni in questo periodo a realizzare una *“incisiva ed efficace attività di informazione e formazione”*.

La **circolare n.3/2020 del 24.7.2020**, invece, opera in un periodo di fine fase 1 e piena fase 2 con la “ripartenza” del Paese. Già lo stesso titolo è chiaro nelle intenzioni: *“Indicazioni per il rientro in sicurezza sui luoghi di lavoro dei dipendenti delle PA”*. In riferimento al L.A. le PA devono *“aggiornare ed implementare la mappatura di quelle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, possano essere svolte in modalità agile, con l'individuazione del personale da assegnare alle stesse, anche ai fini del raggiungimento dell'obiettivo segnato dalla norma, volto ad applicare il lavoro agile, pur sempre con le modalità semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al cinquanta per cento del personale impiegato nelle suddette attività”*. In ogni caso, viene confermato che la prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione, come già previsto dal comma 2 dell'art.87 del D.L. 18/2020.

Mi soffermo brevemente sulla pianificazione e sulla mappatura. Si tratta di attività fondamentali che, purtroppo, come in altri campi, sono mancate. Nella fase della ripartenza (Fase 2) è stato messo l'accento sulla possibilità di reimpiego del personale ordinariamente assegnato ad attività sospese in ragione dell'emergenza, ossia **al reimpiego in attività considerate non indifferibili e da svolgere necessariamente in presenza. Si è quindi chiesto alle PA di individuare le attività indifferibili che devono necessariamente essere rese in presenza, tutte le attività che possono essere svolte a distanza e, infine, eventuali attività differibili che non**

---

<sup>9</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-e-covid-19/monitoraggio-lavoro-agile>

**possono essere rese a distanza. Si è chiesto immediatamente** all'Ente di procedere all'individuazione del personale assegnato e alla definizione di eventuali modalità di rotazione dei lavoratori, ma poche amministrazioni hanno proceduto ad una pianificazione e ad una mappatura del personale<sup>10</sup>.

In piena seconda fase, è stato emanato il **decreto "Ristori" D.L. n.104 del 14.8.2020** che per il L.A. ha previsto varie disposizioni a tutela dei genitori lavoratori dipendenti con figli minori, quali la disciplina dei casi di contatto verificatosi all'interno dei plessi scolastici e la relativa quarantena. Sono stati previsti i congedi retribuiti per quarantena e modalità di lavoro in L.A. e congedi (retribuito con indennità pari al 50% della retribuzione) in alternanza dei genitori. Sono poi ribadite alcune regole: il lavoro svolto in "modalità agile" è a tutti gli effetti **equiparato a quello ordinario** prestato in sede. Pertanto il dipendente non può subire alcuna riduzione di compenso per le giornate rese da remoto. Il lavoratore agile è soggetto alle norme disciplinari ed organizzative introdotte dal datore di lavoro. Oltre al L.A. per i periodi di quarantena del figlio, il Decreto "Agosto" all'articolo 21-ter prevede **fino al 30 giugno 2021** il diritto di svolgere lavoro agile per i lavoratori dipendenti genitori di almeno un figlio con handicap grave ai sensi della Legge n. 104/1992 se l'altro genitore non sia non lavoratore e che la mansione svolta dall'interessato non richieda necessariamente la presenza in sede.<sup>11</sup>

Durante la seconda ondata della pandemia, il Ministro della funzione pubblica emana il **decreto del 19.10.2020** recante "**Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale**". Il provvedimento, oltre a fornire utili definizioni in materia di L.A. prevede all'art.1 che "*Il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa*" prolungando il termine originariamente previsto del 15 settembre al 15 ottobre.

Successivamente interviene il **decreto del 4.11.2020** recante la costituzione dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile" in quanto "*La rivoluzione dello smart working nelle PA non può essere calata dall'alto, ma va invece accompagnata, sostenuta e monitorata con attenzione. Il cambiamento ha bisogno di essere governato*"<sup>12</sup>. L'Osservatorio sarà composto da 27 rappresentanti di Governo, Regioni, enti locali, Inps, Istat e altre istituzioni, tra cui un membro per conto dell'Enea per valutare anche gli aspetti connessi alle tecnologie, all'energia e allo sviluppo sostenibile. Inoltre, si aggiungeranno 14 esperti del settore pubblico e privato o provenienti dal

---

<sup>10</sup> CHIARELLI Simone "Lo smart working negli Enti locali dopo il DPCM 3 novembre: la nota operativa", in Lentepubblica, <https://www.lentepubblica.it/personale-e-previdenza/smart-working-enti-locali-dpcm-3-ovembre/>

<sup>11</sup> BALLANTI Paolo "Smart working e congedi: come utilizzarli, novità e regole nel decreto Ristori", in Leggi Oggi, <https://www.leggioggi.it/2020/11/12/smart-working-econgedi-come-utilizzarli-regole-decreto-ristori/>

<sup>12</sup><http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/06-11-2020/pa-nasce-l%E2%80%99osservatorio-nazionale-del-lavoro-agile>

mondo universitario, che andranno a costituire una Commissione tecnica di supporto. L'attività dell'Osservatorio si sostanzierà in attività di consulenza e di proposta di carattere normativo, organizzativo o tecnologico per migliorare sempre più lo smart working nelle PA, anche interagendo con i principali stakeholder, per sviluppare le competenze del personale pubblico, le capacità manageriali dei dirigenti, la misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali. Inoltre, sottoporrà a verifica i POLA (Piani Organizzativi del Lavoro Agile) messi a punto dagli enti raggiungano gli obiettivi quantitativi e qualitativi fissati, monitorerà gli effetti dello smart working sull'organizzazione e i benefici per i servizi ai cittadini, ma ne promuoverà anche la diffusione sul piano comunicativo e culturale<sup>13</sup>. Si concorda per la previsione di una struttura di coordinamento e monitoraggio, ma un numero elevato ed eterogeneo di componenti rischia di minarne la fluidità del funzionamento.

A testimonianza che l'emergenza COVID-19 non permette ancora una pianificazione normativa ponderata e tranquilla, al momento della stesura del contributo è intervenuto il **DPCM del 3 dicembre 2020** che ha seguito il **D.L. n.158 del 2.12.2020**. L'art.5, comma 3 riguarda lo SW nella PA. In particolare *“Le pubbliche amministrazioni di cui all'art.1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, assicurano le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato con le modalità stabilite da uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione, garantendo almeno la percentuale di cui all'art. 263, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77”* (il 50%). Il comma 4 interviene sull'organizzazione, in particolare sulla programmazione e sulla mappatura: *“Nelle pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, ciascun dirigente: a) organizza il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile nella percentuale più elevata possibile, e comunque in misura non inferiore a quella prevista dalla legge, del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, compatibilmente con le potenzialità organizzative e l'effettività del servizio erogato; b) adotta nei confronti dei dipendenti di cui all'art. 21-bis, del decreto-legge 14 agosto 2020, n.104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, nonché di norma nei confronti dei lavoratori fragili, ogni soluzione utile ad assicurare lo svolgimento di attività in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento come definite dai contratti collettivi vigenti, e lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale. Interessante il comma 5 perché sono presenti disposizioni che considerano gli impatti delle misure adottate dalle PA su altri*

---

<sup>13</sup> Intervista al Ministro DADONE in Corriere Comunicazioni, <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-nella-pa-dadone-a-breve-il-decreto-per-la-messa-a-regime/>

*comparti. Difatti “Le pubbliche amministrazioni dispongono una differenziazione dell’orario di ingresso e di uscita del personale, fatto salvo il personale sanitario e socio sanitario, nonché quello impegnato in attività connessa all’emergenza o in servizi pubblici essenziali. È raccomandata la differenziazione dell’orario di ingresso del personale anche da parte dei datori di lavoro privati.”*

Di rilievo anche la forte raccomandazione ai datori di lavoro privati dell'utilizzo della modalità di lavoro, ai sensi **dell'art. 90 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34**, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, nonché di quanto previsto dai protocolli di cui agli allegati 12 e 13 del decreto stesso (comma 6).

Con il recentissimo **decreto del 9 dicembre 2020**<sup>14</sup> sono state emanate, dopo il parere favorevole della Conferenza Unificata, le **Linee guida**<sup>15</sup> che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance. L’approccio proposto è quello “di un’applicazione **progressiva e graduale** in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all’amministrazione, che deve elaborare un programma di sviluppo nell’arco temporale di un triennio”.

Le Linee guida rappresentano anche un momento di autocritica che difficilmente si riscontra in altri atti di programmazione e di indirizzo. Partendo dalla considerazione che “l’attuale disciplina normativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche riflette modelli organizzativi basati sulla presenza fisica in ufficio”, si ritiene necessaria la revisione di numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico che non sempre si conciliano con il cambiamento in atto (alla disciplina dei permessi, a quella del lavoro straordinario, ecc.), attraverso un’azione di revisione complessiva da porre in essere con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. “Tali modelli, inoltre, mal si conciliano con un’organizzazione che deve essere in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti, di lavorare in una logica incrementale rispettando e rispondendo alle esigenze dell’utenza e di valorizzare il ruolo dei *team* caratterizzati dall’intercambiabilità e dalla flessibilità operativa dei componenti.”

La necessaria riorganizzazione e la reingegnerizzazione dei processi dell’attività della PA, hanno sempre rappresentato i pilastri sui quali riedificare una PA moderna, digitalizzata, al passo con gli altri Paesi europei.

Dopo un interessante inquadramento del Lavoro agile<sup>16</sup>, con un ricorrente utilizzo del termine “costretta” per indicare una PA che si è dovuta adeguare alla situazione

---

<sup>14</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/11-12-2020/dm-9-dicembre-2020>

<sup>15</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/DM/LG\\_pola\\_9\\_dicembre.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/DM/LG_pola_9_dicembre.pdf)

<sup>16</sup> La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio all’organizzazione del lavoro basato su una

di emergenza, le Linee guida definiscono il POLA come “lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della *performance* o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017”, perché “l’implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere e detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per l’informatica, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano triennale di formazione del personale”.

Le Linee guida sul POLA sono strutturate in paragrafi fornendo indicazioni:

- su contenuti e funzioni del **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**;
- sulle dimensioni e gli indicatori di **salute dell’amministrazione (o condizioni abilitanti del lavoro agile (organizzativa, professionale, digitale, economico-finanziaria))**;
- sulle dimensioni e gli indicatori dello **stato di implementazione del lavoro agile**;
- sulle dimensioni e gli indicatori di impatto del lavoro agile **sulla performance organizzativa**;
- sulle dimensioni e gli indicatori relativi **alle performance individuali**;
- sulle dimensioni e gli indicatori di **impatto del lavoro agile**;
- sul **programma di sviluppo** del lavoro agile.

In relazione ai contenuti minimi del Piano, in sede di prima applicazione dovrà essere inserito come **sezione del Piano della performance 2021-2023** da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021. A regime, il POLA costituirà una **sezione del Piano della performance**, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico (es. nel PdP 2022-2024, si aggiorneranno, ove necessario, gli anni 2022 e 2023 del POLA e si programmerà ex novo l’anno 2024). L’agilità e la semplicità di impostazione delle Linee guida appare evidente nell’esplicitare i contenuti minimi. Il POLA è quindi un documento di programmazione organizzativa adottato dall’amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all’interno del quale l’amministrazione riporta i seguenti contenuti minimi:

#### **1) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)**

---

combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l’autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”

II) **Modalità attuative** (*come attuare il lavoro agile?*)

III) **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile** (*chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?*)

IV) **Programma di sviluppo del lavoro agile** (*come sviluppare il lavoro agile?*)

Il punto IV “Programma di sviluppo del lavoro agile” è il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile articolato in 3 fasi: avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato. Deve essere previsto che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersi delle attività che possono essere svolte in modalità agile. In caso di mancata adozione del POLA, il legislatore ha stabilito che il lavoro agile si applica comunque ad almeno il 30% dei dipendenti così come previsto dall’art.14, comma 1 della legge n.124/2015. Fondamentale, tra i soggetti coinvolti, il riferimento ai dirigenti quali “promotori dell’innovazione dei sistemi organizzativi”. È richiesto “un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull’accrescimento della fiducia reciproca, spostando l’attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati”. Per la redazione dei POLA le amministrazioni possono avvalersi anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG)**, degli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** e dei **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**. Attraverso semplici tabelle, le Linee Guida suggeriscono come individuare gli indicatori, 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”. Vengono, in particolare, individuati indicatori sul lavoro agile riferiti a diverse dimensioni di performance:

1. indicatori riferiti allo **stato di implementazione**, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all’introduzione del lavoro agile nell’organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione; trattandosi di una politica intra-organizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione;

2. indicatori riferiti alla **performance organizzativa** che, completando il *set* di indicatori associati a un obiettivo specifico del Piano (rimando all’appendice 1 delle Linee guida 1/2017), sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell’obiettivo stesso;

3. indicatori riferiti alla **performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Le Linee Guida sono sicuramente un valido strumento per la redazione dei POLA ma, anche se l’attenzione è incentrata sulla performance e la realizzazione organizzativa del lavoro agile, vengono affrontati solo marginalmente alcuni aspetti fondamentali. Tra questi la tutela dei diritti del lavoratore agile (ad esempio il diritto alla disconnessione) e le implicazioni legate alla privacy, sia del lavoratore che dei

dati che vengono trattati nell'espletamento dell'attività in modalità agile. Solo una volta è citato l'RTD che, invece, rappresenta nelle pubbliche amministrazioni il punto di riferimento per far viaggiare contemporaneamente il L.A. e la digitalizzazione. Nulla, infine, sulla necessaria sinergia tra RTD, Responsabile privacy, Responsabile della gestione documentale e il Responsabile della corruzione e trasparenza.

Dal punto di vista normativo, quindi, il lavoro agile è sufficientemente regolamentato e può soltanto ulteriormente svilupparsi nei prossimi anni. È doverosa, però, una considerazione finale.

Passata la fase di emergenza, in cui la scelta è stata ed è ancora obbligata, la PA e molte aziende stanno valutando di mantenere il lavoro agile, almeno in certe proporzioni. Ma l'utilizzo di questa modalità di lavoro rischia di mettere in discussione organizzazione e flussi di lavoro. Inoltre, sarà necessario fare nuove valutazioni sulla sicurezza, predisporre strumenti adeguati, occuparsi in modi nuovi del benessere dei dipendenti, della diffusione della cultura aziendale e della costruzione di uno spirito di squadra. Sicuramente assisteremo nei prossimi anni ad una trasformazione delle PA delle Aziende e dell'intera società. A questo saranno legati problemi relativi al trasporto pubblico per la conseguente diminuzione dei pendolari, ai servizi di ristorazione nelle zone ad alta presenza di uffici, oltre che grande richiesta di banda larga, fibra e attrezzature tecniche.

Arriveremo, probabilmente, ad un tipo di lavoro svolto in **modalità "ibrida"** sia in presenza che in lavoro agile, alternando giornate lavorate in presenza e giornate lavorate in remoto con una equilibrata flessibilità. Ma questo è il momento per fornire una chiara e coerente attribuzione delle responsabilità, una corretta comunicazione, un'efficace formazione e informazione, il consolidamento delle competenze e l'incremento della consapevolezza delle persone. Sono questi i pilastri della *security* e non a caso sono anche quelli su cui poggiano le normative in materia di privacy (es. GDPR) e gli standard internazionali (ad esempio, del mondo ISO).<sup>17</sup>

Ma la produttività della PA? La produttività nelle pubbliche amministrazioni va direttamente collegata ad una programmazione per obiettivi da raggiungere in un certo tempo con determinate risorse e ad una valutazione sperimentale degli standard medi di esecuzione, tenendo conto della peculiarità di taluni servizi. Le amministrazioni devono adesso adeguare questi sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile, rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi e le Linee guida sul POLA saranno di grande aiuto.

---

<sup>17</sup> BUZZOLI Alberto "Umanesimo e olismo, anche il smart working: così si batte il cyber crime", in LM Leadership & Management <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/umanesimo-e-olismo-anche-in-smart-working-cosi-si-combatte-il-cyber-crime/>

Importante è l'attività del dirigente che, coerentemente con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista quantitativo e qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente ed in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.<sup>18</sup>

L'utilizzo forzato dello SW ha fatto sorgere, inoltre, non poche perplessità circa le possibilità del datore di lavoro di controllare la diligenza del dipendente nello svolgimento delle mansioni. Il lavoratore agile potrebbe violare il proprio dovere di fedeltà per vari motivi, in quanto non vincolato dalla presenza costante del datore di lavoro, come accade in sede aziendale, oppure perché favorito da un orario di lavoro flessibile o semplicemente perché non sottoposto ai classici controlli diretti.<sup>19</sup>

Nonostante le criticità, dai primi sondaggi commissionati da varie agenzie è emerso che lo SW è apprezzato dalla maggioranza dei dipendenti pubblici. Per i cittadini, il 57% degli intervistati, la PA è diventata più digitale nel periodo della pandemia Covid e considera lo SW (il 53%) una innovazione positiva, superiore al 29% che lo considera invece un rischio per l'assenteismo. Interessante lo studio "La PA oltre il Covid" commissionato da Forum PA e dall'Istituto Piepoli<sup>20</sup>. Secondo i lavoratori della PA, le azioni più urgenti per rendere l'amministrazione adeguata a gestire questa ingente mole di risorse sono nuove assunzioni (per il 36,1% degli intervistati) e una radicale semplificazione normativa (31,9%), poi la formazione del personale interno (18,3%). La maggioranza dei dipendenti esprime una valutazione positiva sullo smart working, anche se con il lavoro a distanza c'è una maggiore necessità di una condivisione costante ed efficace di obiettivi e strategie. Secondo i dipendenti pubblici, le maggiori opportunità di cambiamento vengono dalla standardizzazione della modulistica per istanze, dichiarazioni e segnalazioni (per la quasi totalità, pari al 94,8% degli intervistati), la valorizzazione e interoperabilità dati pubblici (90,8%), il rafforzamento degli strumenti di cittadinanza digitale (86,9%), la semplificazione del procedimento amministrativo (84,8%).<sup>21</sup>

Ma una visione più ampia e precisa dell'utilizzo dello svolgimento del lavoro in modalità agile nella PA è possibile ottenerla analizzando un interessante

---

<sup>18</sup> In Lentepubblica, 4.12.2020, <https://www.lentepubblica.it/personale-e-previdenza/dipendenti-pubblici-smart-working-valutazione-performance/>

<sup>19</sup> Per un approfondimento, PRICOCO Maria Angela "Lo smart working e il dovere di fedeltà del dipendente", in Altalex 30.11.2020, <https://www.altalex.com/documents/news/2020/11/30/smart-working-e-dovere-di-fedelta-del-dipendente>

<sup>20</sup>[https://d2edgil1b4pqdw.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/11/RestartItalia\\_Indagine\\_PA\\_oltre\\_il\\_Covid.pdf](https://d2edgil1b4pqdw.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/11/RestartItalia_Indagine_PA_oltre_il_Covid.pdf)

<sup>21</sup> "Forum PA 2020: dal post pandemia arriverà una PA più digitalizzata" in Digital 360, <https://www.bigdata4innovation.it/eventi-e-convegni/forum-pa-2020-dal-post-pandemia-arrivera-una-pa-piu-digitalizzata/>

monitoraggio del FormezPA commissionato dalla Funzione pubblica e reperibile dal 4.12.2020 sul sito del Ministro della pubblica amministrazione.<sup>22</sup> Le amministrazioni rispondenti sono state ben 1.537 (circa 300mila i dipendenti rappresentati) per un periodo che va da gennaio al 15 settembre scorso. È emerso che “nel periodo compreso tra il 1° maggio e il 15 settembre il lavoro agile è stato utilizzato dall’86% delle amministrazioni rispondenti”. Inoltre, “Il personale in lavoro agile passa dall’1,7% di gennaio al 56% della seconda metà di marzo. Si tocca l’apice a maggio (circa il 64%). Nei mesi estivi, fino a settembre, si registra un calo”. Sono forniti anche i dati dell’utilizzo dello SW nelle varie Regioni. “Il personale in lavoro agile è più presente al Centro rispetto alle altre aree geografiche del paese: circa l’82% a maggio e il 65% a settembre – dato da collegare alla concentrazione della PA centrale in questa area. Il dato di febbraio era 2,4%. L’andamento del Nord è abbastanza simile a quello del Sud e delle Isole, soprattutto a partire da aprile. A maggio il Nord tocca il 49% e il Sud circa il 51%. A settembre il 32% al Nord e il 29% al Sud. La Regione con il maggior utilizzo è il Lazio (probabilmente in ragione della presenza della PA centrale), seguita dalla Liguria.” Questi dati vanno a contraddire la tesi avanzata negli ultimi mesi che lo SW è stato ed è utilizzato soprattutto nel sud del Paese.

Spunti interessanti sono posti da Andrea Toselli, presidente e AD di PwC Italia, per il quale *“smart working significa prima di tutto una diversa gestione del tempo. L’efficienza a lavoro migliora con livelli contenuti di smart working, ma diminuisce con uno smart working eccessivo, il che implica l’esistenza di uno sweet-spot in cui l’efficienza e quindi la produttività è massimizzata a livelli intermedi. In particolare, il tempo dedicato dai pendolari per il trasferimento, se utilizzato diversamente, potrebbe incrementare il Pil e, tra l’altro, la riduzione della presenza fisica nelle grandi città potrebbe rappresentare un vantaggio anche per i business stessi. Analisi sembrano infatti dimostrare che città di medie dimensioni possano risultare i migliori luoghi per la nascita e lo sviluppo di business profittevoli”*<sup>23</sup>.

Sono interessanti anche i contributi di associazioni, riviste on line e PA (es AgID) che con interessanti indicazioni e puntuali spunti, forniscono preziosi strumenti per sopperire alla problematica comunicazione interna della PA. Sulla rivista laPADigitale<sup>24</sup> è presente una infografica molto intuitiva che in 10 punti cerca di guidare l’attività del lavoratore agile attraverso alcune importanti regole. In particolare lo smart worker deve: 1) assicurarsi che il sistema operativo utilizzato sia aggiornato; 2) verificare che sia installato un antivirus e che sia aggiornato; 3) non memorizzare le password di accesso all’utilizzo delle risorse dell’ente sulle postazioni personali; 4) evitare di scrivere le password utilizzate su post-it e fogli

---

<sup>22</sup> [www.funzionepubblica.gov.it](http://www.funzionepubblica.gov.it)

<sup>23</sup> TOSELLI Andrea “Smart working: un primo bilancio tra luci e ombre”, in BitMat, <https://www.bitmat.it/blog/news/106441/smart-working-un-primo-bilancio-tra-luci-e-ombre>

<sup>24</sup> <https://www.lapadigitale.it/smart-working/>

lasciati in prossimità della postazione; 5) non effettuare salvataggi sui dispositivi personali e utilizzare preferibilmente le risorse in cloud messe a disposizione dall'amministrazione; 6) limitare il ricorso a USB pen e flash memory per archiviare dati e documenti; 7) bloccare la postazione in casi di assenza, seppur temporanea; 8) adottare ogni cautela a protezione del dispositivo utilizzato, specialmente in caso di spostamenti; 9) non gettare nella spazzatura documenti cartacei utilizzati per l'attività lavorativa contenenti dati personali se non dopo averli triturati; 10) comunicare senza ritardo ogni tipo di incidente da cui potrebbe derivare una violazione dei dati personali.<sup>25</sup>

Il decalogo ci aiuta, infine, a formulare una considerazione finale. È certamente necessario organizzare e prestare l'attività lavorativa in modalità agile seguendo la disciplina dettata dalle varie fonti normative, ma occorre coordinarla con le normative fondamentali in materia di tutela del trattamento dei dati personali GDPR e Codice privacy, in materia di sicurezza informatica e digitalizzazione (CAD, Reg. EIDAS, normativa italiana ed europea sulla cyber security) e, non per ultima, la disciplina sulla trasparenza (d.lgs. n.33/2013 e d.lgs. n.97/2016).

È innegabile che se il Covid avesse trovato una PA più digitalizzata, con archivi e protocolli non solo informatizzati ma interoperabili, banche dati aggiornate a disposizione non solo della PA ma anche dei cittadini, servizi online fruibili, avremmo affrontato questo periodo di emergenza, almeno dal punto di vista della gestione dei servizi e della pubblica amministrazione, in modo più "agevole". Il lavoro agile potrà affermarsi ed essere utilizzato come modalità di lavoro alternativa e complementare a quella in presenza solo se la PA sarà realmente e rapidamente digitalizzata. L'esperienza drammatica della pandemia ci ha traumaticamente dimostrato l'importanza della digitalizzazione della PA: deve essere la spinta per continuare sulla strada intrapresa ormai 30 anni fa.

---

<sup>25</sup> Anche in Guida allo smart working, Computerworld- <https://www.cwi.it/>