



DIREZIONE CENTRALE
PER L'ORGANIZZAZIONE
DIGITALE

DIREZIONE CENTRALE
RISORSE UMANE

Alle Direzioni regionali
Alle Direzioni provinciali
Alla Sede regionale di Aosta

Oggetto: Lavoro agile e *best practice* organizzative

Premessa

Il quadro normativo dettato dall'evolversi della situazione epidemiologica prevede che le amministrazioni pubbliche, anche al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa e dell'erogazione dei servizi a cittadini e imprese, assicurino il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa dei propri dipendenti.

In tale contesto, le amministrazioni sono sollecitate ad assicurare l'opportuno sostegno al mondo produttivo e alle esigenze rappresentate dall'utenza, contestualmente al progressivo ampliamento delle attività economiche non più soggette a sospensione definito dalle iniziative di ripresa economica.

L'attuale situazione, così come richiamato dalla Direttiva n. 3 del 2020 del Ministro per la pubblica amministrazione, richiede di valutare "se le nuove e maggiori attività possono continuare a essere svolte con le modalità organizzative finora messe in campo, ovvero se le stesse debbano essere ripensate a garanzia dei servizi pubblici da assicurare alla collettività".

Non di meno, il prolungamento del lavoro agile, nella modalità attuale con riduzione o assenza di rientri, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 può risultare oneroso se la prestazione in smart working non è gestita, sia dal punto di vista individuale che organizzativo, in modo da mitigare i rischi connessi con lo stress lavoro correlato.

A tre mesi di distanza dall'avvio del lavoro agile come modalità di lavoro ordinaria per gran parte del personale dell'Istituto, appare opportuno condividere alcuni suggerimenti di carattere comportamentale, individuati con la consulenza sulle specifiche tematiche della Direzione centrale prevenzione, della Contarp e del Dimeila, e orientare una riflessione ampia e strutturata sui modelli organizzativi in funzione della necessità di affrontare al meglio questa nuova fase ripensando, al contempo, le modalità di lavoro anche dopo il termine del periodo emergenziale.

Infatti un errore in cui l'amministrazione potrebbe incorrere quando si affronta la modalità di lavoro agile è pensarlo solo in termini di adozione tecnologica ovvero quale insieme di strumenti, tecnologie e infrastrutture da adottare.

In realtà, come abbiamo constatato, lo smart working è prima di tutto una questione culturale che, ancor prima delle soluzioni tecnologiche, ha bisogno di un ripensamento delle modalità operative, dei processi e delle relazioni tra le persone, così da incoraggiare ciascun membro di un gruppo di lavoro a promuovere iniziative e ad assumersi la responsabilità rispetto agli obiettivi fissati.

Lavoro agile per emergenze e opportunità organizzative

Con informativa del 9 giugno u.s. alle Organizzazioni sindacali nazionali sono stati condivisi i risultati, successivamente pubblicati nella sezione *InailAgile* del portale intranet, del primo questionario di monitoraggio del lavoro agile condotto all'interno dell'Ente.

Gli esiti di tale attività hanno restituito un quadro positivo, non solo rispetto alla capacità di dare continuità alle prestazioni dell'Ente, ma anche con riferimento alla condizione psico-emotiva del personale. Non sono state dichiarate, infatti, da parte dei dipendenti, condizioni di particolare affaticamento e/o di isolamento sociale e organizzativo. Ciò nonostante si ritiene opportuno condividere alcuni suggerimenti che, se adottati a livello individuale e nell'ambito del gruppo di lavoro, possono ridurre il rischio di stress correlato alla modalità di lavoro agile.

a. Definire e rispettare i tempi e i luoghi di vita e di lavoro

Le prestazioni in lavoro agile si caratterizzano per una mancanza dei vincoli relativi all'orario e al luogo di lavoro. Ciò nonostante le misure di distanziamento sociale fanno sì che la prestazione, in questo periodo emergenziale, avvenga prevalentemente in casa. Il

non recarsi fisicamente in un luogo esterno deputato all'attività lavorativa e la necessità di doverla svolgere in un luogo in cui spesso sono presenti anche carichi di cura parentale, richiede uno sforzo individuale nel definire gli spazi fisici e temporali da dedicare al lavoro e alla vita personale.

Per questo è importante:

- individuare un luogo fisico adatto per installare la propria postazione lavorativa, possibilmente in luoghi diversi da quelli più utilizzati nella vita familiare (salone, cucina). Tale luogo dovrebbe essere ben areato e illuminato e permettere di ridurre al minimo di adottare posizioni incongrue (evitare di sedersi su divani o poltrone, prevedere un piano di appoggio per il computer); per tutte le altre indicazioni si rimanda alla informativa sulla salute e sicurezza consegnata all'avvio del lavoro agile reperibile al seguente link: <https://www.inail.it/cs/internet/docs/avviso-coronavirus-informativa-allegato-1.docx>
- creare una routine nella gestione degli orari (es: inizio dell'attività lavorativa sempre alla stessa ora oppure concentrare l'attività lavorativa nelle ore centrali della giornata) ed essere attenti nel non superare il numero di ore massime giornaliere e settimanali previste dal proprio contratto;
- cercare soluzioni per evitare le reciproche interferenze tra vita privata e lavorativa. A tal proposito può essere utile disattivare le notifiche del cellulare di servizio durante l'orario non lavorativo e ridurre allo stretto indispensabile la consultazione di e-mail fuori dall'orario di lavoro;
- non inviare mail o effettuare chiamate per lavoro nei giorni festivi al fine di consentire il necessario recupero psico-fisico.

b. Gestire correttamente l'agenda delle riunioni virtuali

Gli strumenti tecnologici messi a disposizione dall'Ente stanno garantendo ampiamente le possibilità di coordinamento tra le risorse ed è osservabile un elevato utilizzo delle riunioni via *Teams*.

Il ricorso alla riunione virtuale è chiaramente indispensabile anche in funzione dell'impossibilità di attuare tutte le forme di coordinamento e adeguamento reciproco tipiche della relazione in presenza. Allo stesso tempo, però, è necessario gestire correttamente questi momenti di incontro affinché non siano soverchianti rispetto alla conduzione dell'attività lavorativa. A tal proposito si consiglia di:

- programmare con opportuno anticipo le riunioni per consentire ai partecipanti di organizzare correttamente la propria agenda lavorativa e prepararsi adeguatamente agli incontri;
- nel rispetto dei tempi di vita altrui, è preferibile programmare le riunioni negli orari centrali della giornata evitando appuntamenti nell'orario di pranzo o in prossimità di quello di cena;
- come per le riunioni in presenza, è importante definire una durata della riunione che sia consona e realistica. Se si dovesse verificare la necessità di un confronto più approfondito del previsto è utile valutare con i partecipanti la convocazione di un secondo incontro, piuttosto che prolungare eccessivamente quello in corso;
- se possibile, prendersi una pausa tra una riunione e quella successiva;
- rispondere tempestivamente all'*invitation* indicando la propria partecipazione o meno alla riunione. Conoscere chi sarà presente consente agli organizzatori di progettare al meglio l'incontro;
- accendere, quando possibile e nel rispetto della privacy delle persone conviventi nel medesimo ambiente, la *web-cam* affinché si possano sfruttare al massimo le potenzialità della comunicazione sia verbale che non verbale. Vedere la persona con cui si sta parlando, pur attraverso uno strumento digitale, aumenta l'efficacia comunicativa e consente di alimentare una relazione trasparente.

c. Focalizzare l'attenzione ed evitare l'eccesso di multitasking

La maggiore libertà nella gestione degli orari di lavoro e gli stimoli derivanti da processi di coordinamento mediati da telefono, e-mail, *call conference* possono portare delle difficoltà nell'affrontare le diverse attività lavorative con il giusto livello di attenzione.

È bene precisare, a tal proposito, che quando si parla di *multitasking* nell'ambito di attività concettuali non ci si riferisce letteralmente alla capacità di fare più cose contemporaneamente, quanto piuttosto all'abilità, più o meno elevata, di spostare l'attenzione in tempi brevi da una cosa ad un'altra.

Ogni interruzione comporta sempre una perdita momentanea di attenzione e di efficienza rispetto all'attività primaria. Inoltre, più volte si è costretti a ri-focalizzare l'attenzione maggiore sarà l'affaticamento e il potenziale incremento dello stress.

Per questo si consiglia di:

- sviluppare la capacità di identificare le attività da svolgere in base al criterio delle priorità, anche rispetto alle richieste giornaliere che pervengono da responsabili e colleghi;
- programmare in agenda degli intervalli temporali da dedicare all'attività lavorativa senza interruzioni esterne (e-mail, call, telefonate);
- non controllare la posta elettronica continuamente ma ad intervalli temporali prestabiliti (es: ogni mezzora, ogni ora);
- mentre si è in riunione non consultare e-mail e/o documenti non attinenti al tema oggetto di incontro.

d. Attuare nuove forme organizzative

Per far fronte al graduale aumento della richiesta di servizi che presumibilmente avverrà in modo sempre più marcato nelle prossime settimane, è utile sfruttare al massimo le opportunità offerte dal lavoro a distanza.

In particolare, si ritiene che in una prima fase a cui seguirà analogo percorso a livello centrale, le Direzioni regionali e per il loro tramite, le Direzioni territoriali e le Sedi locali, possono confrontarsi per adottare misure che agevolino il lavoro delle risorse e garantiscano il livello di efficienza dell'Ente.

Riflessione sui modelli lavorativi e best practice organizzative

La situazione emergenziale che si sta affrontando in questo periodo ha costituito un importante banco di prova per il percorso di trasformazione digitale della pubblica amministrazione. Grazie agli investimenti fatti in ambito tecnologico, alle sperimentazioni sullo smart working e alla capacità adattiva di persone e strutture, il nostro Ente è stato in grado di rispondere prontamente alla sfida.

Come ha evidenziato anche la Funzione Pubblica con la Direttiva n.3/2020 citata, ora è più che mai importante valorizzare gli sforzi fatti nell'ottica di una accelerazione dell'innovazione organizzativa in vista anche della fase successiva a quella emergenziale. Pertanto, emerge l'opportunità di valutare modelli lavorativi ibridi che utilizzino a pieno la leva tecnologica e organizzativa per ottimizzare i processi operativi in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti all'utenza e incremento del benessere organizzativo.

Con riferimento alle soluzioni organizzative si ritiene utile condividere le esperienze fatte dalle diverse realtà territoriali, con l'obiettivo di valorizzare le iniziative di successo e

coinvolgere i diversi attori nella riflessione in atto sui modelli lavorativi, attraverso la compilazione di un *form* descrittivo, da inoltrare entro il 6 luglio p.v. attraverso il modulo su piattaforma Office365 che sarà condiviso tramite l'invio di una mail al responsabile della struttura regionale / provinciale.

Le informazioni raccolte saranno utili a confermare il quadro ricostruito tramite l'attività di monitoraggio e individuazione di ulteriori spunti di riflessione rispetto alle progettualità in atto.

Il Direttore centrale
risorse umane
F.to dott. Giuseppe Mazzetti

Il Direttore centrale
organizzazione digitale
dott. Stefano Tomasini