

Miscellanea INGV

Smart Working nell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia: quadro normativo, analisi del contesto lavorativo e organizzativo, obiettivi specifici, proposte organizzative e amministrative

44



Direttore Responsabile

Silvia MATTONI

Editorial Board

Luigi CUCCI - Editor in Chief (luigi.cucci@ingv.it)

Raffaele AZZARO (raffaele.azzaro@ingv.it)

Christian BIGNAMI (christian.bignami@ingv.it)

Mario CASTELLANO (mario.castellano@ingv.it)

Viviana CASTELLI (viviana.castelli@ingv.it)

Rosa Anna CORSARO (rosanna.corsaro@ingv.it)

Domenico DI MAURO (domenico.dimauro@ingv.it)

Mauro DI VITO (mauro.divito@ingv.it)

Marcello LIOTTA (marcello.liotta@ingv.it)

Mario MATTIA (mario.mattia@ingv.it)

Milena MORETTI (milena.moretti@ingv.it)

Nicola PAGLIUCA (nicola.pagliuca@ingv.it)

Umberto SCIACCA (umberto.sciacca@ingv.it)

Alessandro SETTIMI (alessandro.settimi1@istruzione.it)

Andrea TERTULLIANI (andrea.tertulliani@ingv.it)

Segreteria di Redazione

Francesca Di Stefano - Referente

Rossella Celi

Tel. +39 06 51860068

redazionecen@ingv.it

in collaborazione con:

Barbara Angioni (RM1)

REGISTRAZIONE AL TRIBUNALE DI ROMA N.178 | 2014, 23 LUGLIO

© 2014 INGV Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

Rappresentante legale: Carlo DOGLIONI

Sede: Via di Vigna Murata, 605 | Roma

Miscellanea INGV

SMART WORKING NELL'ISTITUTO NAZIONALE DI GEOFISICA E VULCANOLOGIA: QUADRO NORMATIVO, ANALISI DEL CONTESTO LAVORATIVO E ORGANIZZATIVO, OBIETTIVI SPECIFICI, PROPOSTE ORGANIZZATIVE E AMMINISTRATIVE

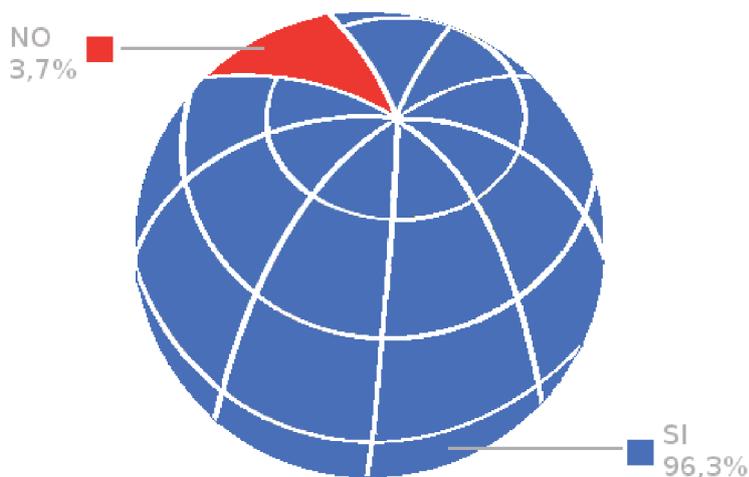
Fabio Di Felice¹, Agata Sangianantoni², Valeria De Paola², Ingrid Hunstad³

¹INGV (Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia Sezione di Roma1)

²INGV (Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia Amministrazione Centrale)

³INGV (Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia Sezione di Roma2)

Sei favorevole a svolgere Smart Working o Lavoro Agile ai sensi della legge n. 81/2017, cioè attività lavorative in un luogo non predeterminato, gestendo il proprio orario di lavoro allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro senza costi per l'Amministrazione?



44

Immagine di frontespizio

Percentuale di favorevoli allo Smart Working nell'INGV.

Normazione ortoeditoriale, Revisione testi e Impaginazione

Rossella Celi	Centro Editoriale Nazionale INGV
Barbara Angioni	RM1 INGV
Francesca Di Stefano	Centro Editoriale Nazionale INGV

Indice

Introduzione	7
1. Quadro normativo	7
2. FASE 1: Analisi del contesto lavorativo	9
2.1 Analisi del personale INGV	9
2.1.1 Differenze tra Telelavoro e Smart Working	11
2.2 Obiettivi e finalità dell'indagine	13
2.3 Metodi e strumenti di indagine	14
2.4 Piano di campionamento e questionario	15
2.5 Realizzazione dell'indagine	17
2.6 Risultati dell'indagine	18
2.7 Conclusioni sull'indagine per l'attuazione dello Smart Working presso l'INGV nel 2018	31
3. FASE 2: Misure Organizzative e Definizione degli Obiettivi	34
4. FASE 3: Proposta Attuativa Organizzativa – Avvio Sperimentazione	36
4.1 Potenziale impatto dell'istituzione dello Smart Working presso l'INGV	36
4.2 Proposte di modalità di esecuzione dello Smart Working presso l'INGV	37
4.2.1 Indicazione del numero di dipendenti e del numero di giorni la settimana	37
4.2.2 Definizione di indicatori per il monitoraggio e la valutazione	38
4.2.3 Definizione di un modello di Regolamento sullo Smart Working	39
4.2.4 Definizione di un modello di Progetto Individuale di Smart Working	40
4.2.5 Definizione di un modello di Accordo individuale sullo Smart Working	41
4.2.6 Redazione di documenti a supporto dell'attività lavorativa in Smart Working	41
5. FASE 4: Monitoraggio e Valutazione	41
6. Conclusioni	42
Bibliografia	43
Sitografia	44
Letture consigliate	44
Allegato – Commenti raccolti dall'indagine	47

Introduzione

Il Lavoro Agile o come lo indicheremo di seguito in questo documento lo “Smart Working”, si inserisce in uno scenario di sensibilizzazione e di cambiamento nel settore pubblico e privato con un nuovo approccio manageriale volto a favorire e promuovere flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari degli strumenti da utilizzare e delle modalità operative, a fronte di una maggiore responsabilizzazione dei risultati: è l'evoluzione digitale l'elemento trainante di questo cambiamento.

In conformità con la definizione normativa italiana degli anni 2015-2017, il gruppo di lavoro sullo Smart Working del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'INGV ha lavorato alla stesura di questo Documento per stimolare e coadiuvare l'Amministrazione nel definire le modalità di attuazione dello Smart Working in un ente di ricerca come l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, seguendo le proposte metodologiche della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) n. 3/2017.

Dall'analisi dell'organizzazione dell'Ente e del suo personale ma soprattutto grazie ad una indagine somministrata a tutti i dipendenti, si vogliono qui definire proposte metodologiche attraverso indicazioni operative per l'attivazione immediata dello Smart Working presso l'INGV.

1. Quadro normativo

Negli ultimi decenni anche in Italia il mondo del lavoro ha conosciuto modalità nuove di esecuzione della prestazione lavorativa. Dopo il part-time e il telelavoro, è approdato anche nel pubblico impiego lo Smart Working che costituisce, per le sue caratteristiche, uno strumento estremamente innovativo.

Il quadro normativo italiano di riferimento sullo Smart Working è rappresentato da:

- Legge n. 124/2015 (art. 14) *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*;
- legge n. 81/2017 (artt. 18-24) *“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”*;
- direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) n. 3/2017: *“Direttiva del presidente del consiglio dei ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”*.

In Italia 1/3 delle grandi imprese ha avviato o sta sperimentando progetti di Smart Working con oltre 250.000 lavoratori coinvolti. I progetti in tal senso sono passati dal 17% del 2015 al 30% del 2016, cui va aggiunto un 11% che dichiara di lavorare secondo modalità “agili”, senza aver introdotto progetti sistematici. Ben diversa la situazione nelle piccole e medie imprese (PMI), tra le quali la diffusione di progetti strutturati è ferma al 5% nel 2015 [Rapporto 2016 sullo Smart Working dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano].

Con il Piano Triennale di Azioni Positive 2017-2019, l'INGV ha assunto l'impegno di promuovere il “lavoro agile” come ulteriore modalità di esecuzione del rapporto di lavoro che, nell'intento di favorire la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, determini un'organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati oggettivamente misurabili e sulla performance [Piano triennale azioni positive 2017-2019].

Nell'ambito del piano di realizzazione del nuovo strumento normativo, il legislatore ha affidato al Comitato Unico di Garanzia un ruolo determinante per la sua attuazione.

Pertanto, il CUG dell'INGV nel gennaio 2018 ha costituito, al suo interno, un gruppo di lavoro volto allo studio, all'individuazione e alla proposizione di percorsi operativi efficaci ed efficienti per la realizzazione, in sperimentazione, di questa particolare ed innovativa forma di organizzazione flessibile del lavoro.

Il presente documento, elaborato dal gruppo di lavoro Smart Working, mira a presentare una piattaforma di analisi sulla quale elaborare l'adozione di misure organizzative ad hoc che, all'interno dei principi previsti dalla normativa vigente, realizzino lo scopo primario che il legislatore si è prefissato nella legge istitutiva e, cioè, quello *“di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”* [legge n. 81/2017].

Il lavoro agile o Smart Working è definito quale *“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." [Art 18, legge n. 81/2017].

La prestazione lavorativa, infatti, può essere eseguita in parte all'interno di locali dell'Istituto (in modo prevalente) e in parte all'esterno - senza la necessità di una postazione fissa - entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Purtroppo, il grande ostacolo ad un reale, effettivo ed efficace sviluppo evolutivo di modelli organizzativi innovativi nelle pubbliche amministrazioni è costituito proprio dall'uso di tecnologie e di principi poco versatili, oltre che da un sistema di valutazione della "produttività" ancora strettamente condizionato dalla presenza fisica del lavoratore secondo dei modelli omologati e standardizzati.

È determinante, quindi, una maturazione del rapporto lavorativo tra datore e prestatore di lavoro che si basi sulla fiducia e sullo svolgimento dei propri compiti misurati non (o non solo) in termini di tempo impiegato ma quasi esclusivamente in termini di risultato. Tale fiducia è controbilanciata dal superamento della rigidità nell'orario e nel luogo di lavoro, al fine di trovare il migliore bilanciamento tra gli obiettivi aziendali e le esigenze individuali [Madini 2018], [Direttiva PCM n. 3/2017].

Per far ciò si sono individuati i punti di forza dello Smart Working che possono dare una spinta fuori dall'ordinario all'azione pubblica:

- Determina un risparmio delle risorse economiche attraverso la razionalizzazione delle risorse anche immobiliari, risparmiando su costi di gestione fino ad ora considerati insopprimibili;
- introduce sistemi di valutazione basati sui risultati e sui livelli di servizio e non sul dato numerico della presenza (attraverso il credito di fiducia connesso ai rilevanti benefici personali che se ne traggono, si aumenta esponenzialmente il livello motivazionale positivo dei dipendenti, oltre che i livelli di *engagement* e di *fidelity* alla propria istituzione);
- preserva l'attrattività dell'ente verso i talenti, non escludendo i dipendenti pubblici da iniziative che migliorano il clima organizzativo e la possibilità di conciliare e integrare lavoro e vita privata secondo i migliori modelli di *work-life balance*;
- consente la massima comunicazione e condivisione delle informazioni tra lavoratori, agevolando, da un lato, il superamento della personalizzazione dei prodotti del proprio lavoro e, dall'altro, proponendosi come un acceleratore dell'innovazione.

Ovviamente, l'applicazione produttiva di tale strumento deve essere indispensabilmente accompagnata da interventi di affiancamento al management pubblico, al fine di supportarlo nella determinazione di processi produttivi e gestionali dei collaboratori volta al raggiungimento di obiettivi e risultati in tempi determinati.

Fino ad ora le PPAA, che hanno introdotto lo Smart Working nella propria modulazione lavorativa, hanno mostrato risultati ampiamente positivi: ministero dell'interno, il ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca, il ministero dell'economia e delle finanze, il ministero dell'ambiente, la presidenza del consiglio dei ministri, tribunale amministrativo regionale, agenzia del demanio e innumerevoli enti locali riportati nelle letture consigliate.

La sfida per una diffusione generalizzata dello Smart Working è ambiziosa per la grande opportunità di creare una Amministrazione Pubblica più produttiva, sostenibile ed inclusiva, con lavoratori pubblici più motivati e capaci di sviluppare le proprie professionalità.

Conformemente alle disposizioni della direttiva PCM n. 3/2017, l'INGV può attuare la disciplina in materia di Smart Working e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso il percorso qui illustrato.

L'analisi realizzata dal Gruppo di Lavoro è stata impostata in quattro fasi:

FASE 1: ANALISI DEL CONTESTO LAVORATIVO

FASE 2: MISURE ORGANIZZATIVE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

FASE 3: PROPOSTA ATTUATIVA ORGANIZZATIVA – AVVIO SPERIMENTAZIONE

FASE 4: MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

2. FASE 1: Analisi del contesto lavorativo

2.1 Analisi del personale INGV

L'analisi del contesto si articola in un'analisi generale dell'Amministrazione dell'INGV, in un'analisi e mappatura del personale ed infine in una analisi della modalità e dei tempi nell'eseguire le attività lavorative attraverso una indagine.

L'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) è un Istituto di Ricerca il cui mandato istituzionale comprende il perseguimento di obiettivi di osservazione dei fenomeni e di sviluppo delle conoscenze scientifiche sul Sistema Terra nel suo complesso, in forte interazione con l'attività tecnologica, la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca e la realizzazione di attività con potenziale significativo impatto sulla popolazione e sulle diverse componenti della società.

Il personale dell'INGV, infatti, presta servizio in 10 sedi principali (Sezioni) e in altre 17 sedi di minori dimensioni distribuite su tutto territorio nazionale, caratterizzate da tematiche scientifiche ben delineate; la popolazione dei dipendenti nella sua interezza è qui confrontata col campione dell'indagine nella fig. 6. Il personale dell'INGV è composto da due macro tipologie di lavoratori:

- Livello 1-3: Ricercatori e Tecnologi, laureati e dottori di ricerca, sono gli autori delle attività tecnico-scientifiche;
- Livello 4-8: Collaboratori e Operatori Tecnici di ausilio alla ricerca. Si accede a questi livelli col diploma di scuola secondaria superiore e con licenza media per i livelli 7-8;

In queste tipologie c'è anche il personale amministrativo di supporto e facilitazione per la ricerca.

Secondo il contratto collettivo azionario dei lavoratori [CCNL 2006-2009] attuale: *“I ricercatori e i tecnologi costituiscono risorse fondamentali per il perseguimento degli obiettivi degli Enti. In relazione a ciò rappresentano una risorsa professionale dotata di autonomia e responsabilità, nel rispetto della potestà regolamentare degli Enti e vanno pienamente coinvolti in tutte le sedi previste per la definizione degli obiettivi di ricerca. [...] Gli Enti dovranno tenere conto del ruolo dei ricercatori e tecnologi favorendone la presenza negli organi di governo e/o nei consigli scientifici degli Enti medesimi anche attraverso la revisione, con le modalità previste dai rispettivi ordinamenti, dei propri regolamenti. [...] In applicazione del D. Lgs. 165/01, art. 15 comma 2, il personale ricercatore e tecnologo non può essere gerarchicamente subordinato alla dirigenza di cui all'art. 19 del citato D. Lgs. per quanto attiene alla gestione della ricerca e/o delle attività tecnico-scientifiche”*.

“1. L'orario di lavoro di ricercatori e tecnologi è di 36 ore medie settimanali nel quadrimestre. 2. I ricercatori e tecnologi hanno l'autonoma determinazione del proprio tempo di lavoro. La presenza in servizio è assicurata correlandola in modo flessibile alle esigenze della propria attività scientifica e tecnologica, agli incarichi loro affidati, all'orario di servizio della struttura in cui operano, tenendo conto dei criteri organizzativi dell'Ente. 3. Lo svolgimento dell'attività al di fuori della sede di servizio deve essere autocertificato mensilmente”. Nell'INGV il personale dei livelli 1-3 ha rapporto di lavoro di 36 ore in 5 giorni settimanali (7h12' giornalieri + 30' di pausa pranzo) misurate attraverso timbrature con badge elettronico, da svolgersi dal lunedì al venerdì tra le ore 7:15 e le ore 20:30 orario di apertura delle sedi.

Il personale dei livelli 4-8 ha un rapporto di lavoro regolato da CCNL di 36 ore in 5 giorni settimanali (7h12' giornalieri + 30' di pausa pranzo) misurate attraverso timbrature con badge elettronico e mediate su 1 mese, da svolgersi dal lunedì al venerdì tra le ore 7:15 e le ore 20:30. Ha l'obbligo della compresenza dalle ore 10:00 e le ore 12:30 e dalle 14:15 alle 14:45, per un totale di 3 ore al giorno.

Poiché il cardine della conciliazione vita-lavoro riguarda generalmente la genitorialità, la direttiva PCM n. 3/2017 richiede esplicitamente misure organizzative per l'adozione di servizi di supporto alla genitorialità. Per illustrare gli aspetti che riguardano la genitorialità nell'INGV, in Fig. 1 è rappresentata la distribuzione del numero di figli dichiarati dai dipendenti nel 2016: da ciò risulta che hanno figli 465 su 843 dipendenti (55,2%): la maggior parte ha 1 o 2 figli (429 pari al 50,9% del totale dei dipendenti) mentre 30 dipendenti hanno 3 figli (3,6% del totale) e solo 6 hanno 4 o 5 figli (0,7% del totale) [dati forniti dall'Ufficio Presenze INGV nel 2017].

N. figli dipendenti INGV

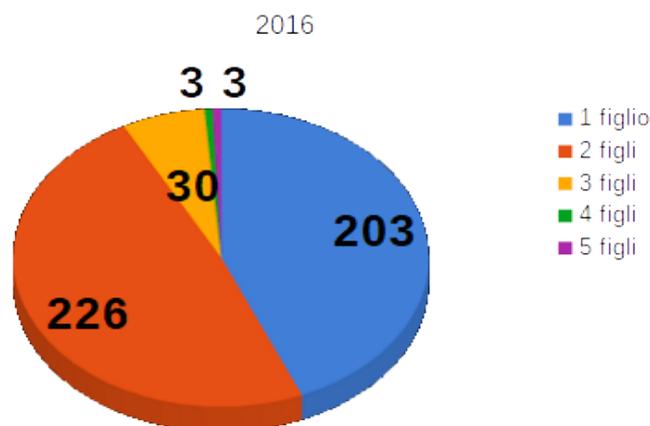


Figura 1. Genitorialità presso l'INGV (anno 2016).

Implementando una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro e le azioni di supporto alla genitorialità, alcune tipologie di assenze (per es.: malattia, permessi personali/familiari, congedo parentale non retribuito, congedo ordinario, riposo compensativo) potrebbero subire sensibili riduzioni con l'applicazione dello Smart Working con un incremento delle ore lavorate su base annua con un conseguente aumento della competitività. Nel grafico di Fig. 2 sono rappresentati il numero di dipendenti assenti dalla sede di lavoro per tipologia di assenza [dati forniti dall'Ufficio Presenze INGV nel 2017].

Assenze dipendenti INGV dalla sede di lavoro

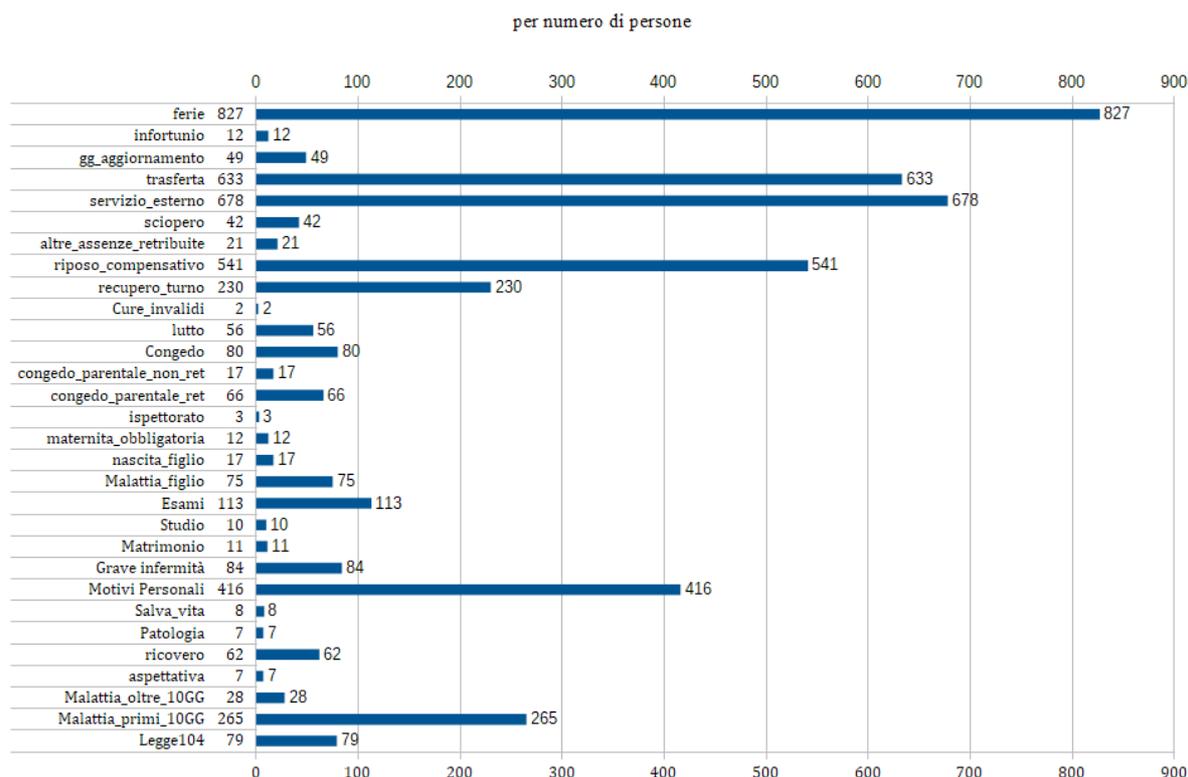


Figura 2. Assenze dalla sede di lavoro dell'INGV (anno 2016).

2.1.1 Differenze tra Telelavoro e Smart Working

La tabella 2 illustra la diversa concezione di realizzazione della prestazione lavorativa che si trova alla base del telelavoro e dello Smart Working:

Differenze tra Smart Working e Telelavoro		
	SMART WORKING	TELELAVORO
Riferimenti Normativi	<ul style="list-style-type: none"> • Legge 124/2015 • Legge 81/2017 • Direttiva PCM n. 3/2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Legge n. 191/1998: all'art. 4 prevede che le P.P.A.A. possano usare il "lavoro a distanza" per razionalizzare l'organizzazione del lavoro; flessibilizzare l'impiego delle risorse umane; realizzare economie di gestione. • DPR n. 70/1999: il Regolamento per il telelavoro. • Accordo quadro nazionale del 23 marzo 2000 sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni. • Aipa - Deliberazione n. 16/2001 del 31 maggio 2001: Regole tecniche per il telelavoro.
Caratteristiche generali	Lo <i>Smart Worker</i> non ha una postazione fissa.	Il Telelavoratore ha una postazione fissa di lavoro, di norma al proprio domicilio.
Forma dell'Accordo	Obbligo di forma scritta ai fini della regolarità amministrativa e della prova	Nessun obbligo di forma scritta.
Durata	Durata a tempo determinato o indeterminato.	Nessuna previsione specifica su durata e recesso
Recesso	Accordo è a tempo indeterminato: preavviso di recesso non inferiore a 30 gg. (90 gg., se esercitato dal Datore di Lavoro, in caso di lavoratori disabili).	<ul style="list-style-type: none"> - Nessuna previsione specifica su durata e recesso; - Accordo sul Telelavoro è sempre reversibile.
Doveri del Datore di lavoro	Il datore di lavoro deve retribuire i lavoratori agili almeno come quei Lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Ente	<p>Il datore di lavoro deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Retribuire il telelavoratore almeno come quei Lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Ente; 2) assicurare al telelavoratore un carico di lavoro equivalente ai lavoratori dipendenti "normali"; 3) adottare misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore; 4) assicurare ai telelavoratori le medesime opportunità di accesso alla formazione e di carriera dei lavoratori dipendenti "normali"; 5) assicurare ai telelavoratori uguali criteri di valutazione di tali lavoratori dipendenti "normali"; 6) assicurare ai telelavoratori una formazione specifica, sugli strumenti telematici utilizzati e sul telelavoro.
Controllo a distanza (Art. 4 legge 300/1970)	Il contratto di assunzione deve contenere norme mirate.	Nessuna previsione specifica
Norme disciplinari	Il contratto di assunzione deve individuare gli illeciti disciplinari propri dello <i>Smart Worker</i>	Nessuna previsione specifica

Protezione dati	Si applica il D.lgs. 196/2003 (Decreto Privacy)	Il datore di lavoro deve: 1) Adottare misure appropriate per proteggere i dati personali trattati dal telelavoratore; 2) informare il telelavoratore sulle norme di legge e aziendali dedicate alla protezione dei dati; 3) richiedere al telelavoratore l'osservanza di queste misure.
Strumenti di lavoro	Il contratto di assunzione regola le modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro.	Il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti di lavoro (a meno che il telelavoratore faccia uso di strumenti propria).
Sicurezza del Lavoro	Il datore di lavoro deve consegnare ogni anno al lavoratore e al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, un'informativa sui rischi generali e i rischi specifici dello Smart Working.	<ul style="list-style-type: none"> • Il datore di lavoro è responsabile; • Il datore di lavoro, le rappresentanze dei Lavoratori, le Autorità competenti possono ispezionare il luogo in cui viene svolto il telelavoro.
Infotuni sul Lavoro	Spetta la tutela contro gli infortuni sul lavoro (INAIL), ovunque lo <i>smart worker</i> presti, da contratto, la propria opera.	Spetta la tutela contro gli infortuni sul lavoro (INAIL), al telelavoratore, di norma, nella postazione fissa.

Tabella 1. Confronto tra Smart Working e Telelavoro.

In conclusione si può ritenere che, stando ai suoi elementi qualificanti, l'istituto dello Smart Working non costituisce una fattispecie concettualmente autonoma e distinta dal telelavoro, piuttosto è inquadrabile dal punto di vista giuridico, come un sotto-insieme, cioè come un telelavoro mobile a collegamento alternato (*on e off-line*) [Peruzzi 2017].

Un monitoraggio da parte del Forum dei CUG negli Enti Pubblici di Ricerca ha evidenziato la diffusione del telelavoro nel 2018 come riportato nella tabella 2:

ENTE	ENTE	DIPENDENTI (totale al 31/12/2016)		TOT	PERSONALE IN TELELAVORO (al 31/03/2018)		TOT telelavoro	%
		n. donne	n. uomini		n. donne	n. uomini		
Denominazione per esteso	Acronimo							
Istituto Nazionale di Fisica Nucleare	INFN	1291	421	1712	28	27	55	3,21
Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia	INGV	311	532	843	14	10	24	2,85
Agenzia nazionale per le nuove tecnologie l'energia e lo sviluppo economico sostenibile	ENEA	946	1520	2466	27	36	63	2,55
Istituto Nazionale di Statistica	ISTAT	1298	881	2179	106	55	161	7,39
Istituto Nazionale di Astrofisica	INAF	342	623	965	43	25	68	7,05
Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale	ISPRA	663	554	1217	35	34	69	5,67
Agenzia Spaziale Italiana	ASI	110	119	229	18	7	25	10,92
Consiglio Nazionale delle Ricerche	CNR	-	-	8400	92	44	136	1,62

Tabella 2. Telelavoro negli EPR (a cura del Forum dei CUG).

L'INGV ha attuato la prima volta il Telelavoro nel 2010 con un bando che ha coinvolto 10 unità di personale 2010 (poco più dell'1% del personale).

Successivamente, nel 2015, l'Istituto ha deciso di implementare di altre 4 unità il personale in telelavoro raggiungendo complessivamente le 14 unità (pari allo 1,7% del personale), al quarto posto di sei enti di ricerca presi in considerazione [Marina Penna 2016].

Nel 2017, a fronte di 28 progetti/ricieste presentati dai dipendenti, l'Istituto ha bandito solo 10 posizioni attivabili e, a seguito di riscontro di un notevole risparmio di spesa sui fondi inizialmente destinati, è stata ampliata la platea dei fruitori fino a tutti i richiedenti che, alla fine, hanno raggiunto le 24 unità di personale (pari al 2,8%).

Il telelavoro è una modalità di lavoro onerosa per l'INGV perché prevede a carico dell'Amministrazione i costi della postazione di lavoro, compreso tutti i sistemi necessari alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori. Gli elementi necessari per la postazione sono stati così definiti:

- piano di lavoro;
- sedia di lavoro;
- poggiatesta;
- lampada da tavolo;
- computer desktop;
- impianto di climatizzazione;
- impianto per dati e fonia;
- linea telefonica più linea ADSL.

Sulla base delle indagini economiche svolte dagli uffici competenti, il costo medio complessivo dei suddetti elementi è stato determinato in € 2.500,00.

Tuttavia, lo scarso numero di telelavoratori presso l'INGV non può essere individuato solo sulla base dei costi economici per l'INGV in quanto, a fronte di n. 85 (pari al 10% del personale) possibili posizioni inizialmente richiedibili dal personale, sono pervenute solo 28 istanze.

Quindi, lo scarso interesse a svolgere l'attività lavorativa in una modalità diversa da quella logisticamente connessa alla sede istituzionale deve essere necessariamente indagata in quanto può determinare il *vulnus dell'appeal* anche per lo Smart Working. A tal proposito, si sono improntate domande del questionario che qui si espone, proprio in relazione all'interesse o al disinteresse all'attività lavorativa esterna alla sede istituzionale, dando la possibilità agli intervistati di esprimere con commenti liberi gli elementi percepiti come negativi dell'attuazione alla propria posizione lavorativa dello Smart Working. Elementi negativi che, esplicitati per la prima volta e con i dovuti distinguo, possono mutarsi anche per il telelavoro.

2.2 Obiettivi e finalità dell'indagine

Gli obiettivi dell'indagine riguardano lo Smart Working in generale come metodo di svolgimento delle attività lavorative presso l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia.

In particolare, si sono volute individuare, attraverso un'intervista, le attività lavorative del dipendente che possono essere svolte presso la sede di lavoro o presso sedi diverse, con quali percentuali di svolgimento e con quali strumenti necessitanti.

Sono state, poi, richieste informazioni sui vantaggi/svantaggi diretti ed indiretti che si ritiene possa apportare lo Smart Working e quali possano costituire indicatori di monitoraggio e di valutazione dell'andamento e del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La progettazione dell'indagine ha individuato le seguenti sezioni:

- Caratteristiche anagrafiche e lavorative del dipendente;
- predisposizione al lavoro remoto;
- contesto lavorativo: il tipo di attività in relazione al luogo di svolgimento e gli strumenti utilizzati;
- individuazione di attività lavorative che possono svolgersi remotamente;
- individuazione di attività lavorative che non possono svolgersi remotamente;
- individuazione di tempi, modalità e strumenti per il lavoro remoto;
- richiesta opinioni dei lavoratori sulla performance organizzativa ed individuale;
- individuazione di indicatori per il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia dello Smart Working;
- Conoscenza dei vantaggi/svantaggi diretti ed indiretti per il lavoratore.

Nell'indagine sono state prese in considerazione alcune variabili per stratificare la popolazione dei dipendenti: la stratificazione migliora quasi sempre l'accuratezza delle stime perché ha una varianza minore. Gli strati sono indispensabili per verificare la composizione del campione secondo i caratteri socio-demografici e confrontarla con quella della popolazione dei dipendenti, per avere prova della rappresentatività.

Le caratteristiche del dipendente che definiscono i criteri di stratificazione dell'indagine riguardano:

- Tipologia di contratto;
- livello contrattuale;
- classe di età del dipendente;
- sesso del dipendente;
- sede di lavoro;
- sezione di appartenenza nell'INGV.

Per appurare la predisposizione al lavoro remoto si è indagato la conoscenza delle modalità di esecuzione del lavoro remoto (Telelavoro e Smart Working) e la possibile positiva partecipazione dei dipendenti a fronte di una diversa organizzazione lavorativa.

Ad ogni lavoratore è stato richiesto di quantificare, in termini percentuali, il lavoro che ritiene possa svolgere remotamente, quali attività – per contro – ritiene che non possa svolgersi in modalità Smart Working e l'eventuale disponibilità ad essere immediatamente operativi in Smart Working.

È stato richiesto, inoltre, di individuare gli strumenti necessari per lavorare remotamente, gli strumenti contrattuali (come, ad esempio l'erogazione di buoni pasto o l'obbligatorietà della compresenza) la cui implicazione o mancanza possa essere determinante nella scelta della diversa modalità lavorativa.

In alcuni quesiti, poi, è stato chiesto di valutare alcuni indicatori per la valutazione dell'efficacia dello Smart Working provenienti da altri studi di settore, atti di convegno o sperimentazioni in atto ed eventualmente di integrare la lista in modo da arricchire gli indicatori iniziali con quelli suggeriti.

Agli intervistati, inoltre, è stato richiesto di definire i vantaggi diretti ed indiretti dello Smart Working ed anche segnalare altri fattori di benessere lavorativo, nella consapevolezza che l'organizzazione del lavoro non è un processo solo top-down. Poiché una delle principali sfide per l'introduzione dello Smart Working nelle pubbliche amministrazioni è il cambiamento della cultura organizzativa sono state introdotte domande su possibili miglioramenti tecnico/organizzativi.

2.3 Metodi e strumenti di indagine

Per la realizzazione dell'indagine è stato necessario, preliminarmente, definire un metodo per la raccolta dei dati.

Il questionario è stato lo strumento di misura utilizzato per raccogliere le informazioni previste nell'indagine, in modo tale che i dati raccolti potessero essere confrontabili e analizzabili.

È stata utilizzata la tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), metodologia di raccolta dati tramite web. È uno strumento senza costi perché non necessita di operatori e postazioni ed è estremamente veloce nel modo in cui si riescono a raccogliere e analizzare le interviste. Non mancano però gli aspetti negativi di questa metodologia non essendoci la figura dell'intervistatore che funge da mediatore che possa fornire spiegazioni affinché le risposte siano fondate e non casuali. Per questo, nella metodologia CAWI è importante progettare questionari brevi, chiari e semplici, eliminando ogni ambiguità dei testi. Le domande devono essere assolutamente semplici, chiare, comprensibili nel contenuto (tipo di informazioni richieste e concetti espressi) e nella forma (parole ed espressioni usate); per tale motivo, quasi tutti i quesiti dell'indagine hanno una descrizione esplicativa. Infine, l'interfaccia web dell'intervista è la più semplice possibile [Couper, 2008].

Si è utilizzato come strumento CAWI il Modulo di Google, già fornito all'INGV nel pacchetto software annesso al servizio di posta elettronica di Google.

L'intervistato, una volta ricevuto il link al questionario, compila autonomamente l'intervista dal proprio computer, tablet, smartphone o qualsiasi dispositivo dotato di browser. L'assenza di costi e la semplicità operativa rendono la metodologia CAWI estremamente vantaggiosa.

Il link inviato via email è generato dallo stesso modulo di Google che raccoglie i dati in forma aggregata. L'intervistato visualizza un breve testo introduttivo e prosegue nella compilazione del questionario.

L'indagine è stata distribuita in modo anonimo ed è stata - ovviamente - volontaria. Distribuzione anonima significa che non viene conservata relazione fra nominativo e intervista, si vuole garantire l'anonimato ai rispondenti peraltro non c'è alcuna finalità statistica nell'associare il nome dell'intervistato alle risposte della singola intervista. Il sistema usato per questa metodologia garantisce sia che i destinatari siano solo quelli previsti, cioè i dipendenti dell'INGV quindi quelli appartenenti al dominio di posta elettronica ingv.it, sia che ogni intervistato possa compilare una sola volta il questionario proposto.

Per massimizzare il rapporto fra inviti e interviste concluse a causa della spersonalizzazione del processo di indagine della metodologia CAWI sono state effettuate email motivazionali e di rinfresco o *reminder*.

2.4 Piano di campionamento e questionario

Indipendentemente dagli obiettivi proposti, l'impossibilità di avere il censimento di tutta la popolazione teorica dei dipendenti ovvero di esaminare ogni singola unità dell'intera popolazione è causata dalla volontarietà e dalla sensibilità individuale all'oggetto dell'indagine e a cause contingenti che concorrono a impedire ad alcuni la compilazione durante la finestra temporale della rilevazione (missioni, malattie, impegni lavorativi, etc.).

Quindi il numero delle interviste concluse rappresentano un campione casuale ossia una rilevazione che permette di studiare le caratteristiche di tutta la popolazione dei dipendenti attraverso lo studio di una porzione della popolazione stessa (campione) invece dell'intera popolazione. Il campione dovrebbe essere la rappresentazione in piccolo di tutta la popolazione, cioè sintetizzare, tutte le caratteristiche della popolazione originaria. L'analisi, basata sulle rilevazioni campionarie, hanno lo scopo di stimare alcuni parametri ovvero dare valori approssimativi della popolazione sulla base di parametri del campione.

Il nostro campione rilevato sarà valido (bontà del campione) se [Amaturo, 2015]:

- eterogeneo: se include tutte le caratteristiche e qualità diverse. Il campione è diversificato al suo interno in modo da presentare una variabilità di caratteristiche collegate alle informazioni da rilevare. Si utilizzeranno i seguenti parametri: genere, tipologia di contratto, livello, fasce di età, sezione e sede geografica;
- rappresentativo: ovvero se presenta, senza distorsioni, tutte le caratteristiche della popolazione di riferimento. La rappresentatività è garantita se è regolata dalla legge caso/probabilità mantenendo le stesse proporzioni;
- accurato: ovvero se il grado di errore è accettabile;
- ampio: ovvero se include un numero elevato di casi. L'ampiezza è inversamente proporzionale agli errori di rilevazioni.

La rappresentatività è fondamentale per estendere le conclusioni delle analisi svolte sul campione all'intera popolazione.

L'analisi delle caratteristiche del nostro campione di risposte avviene proprio grazie a:

- parametri: valori certi (non statistici) assunti dalle variabili sull'intera popolazione dei dipendenti INGV forniti dall'amministrazione INGV alla data del 31/12/2016;
- stime del parametro del campione: sono i valori rilevati sul campione verificando che sia un campionamento stratificato proporzionale cioè riproduzione della stessa composizione degli strati nella popolazione. Utilizzando gli stessi rapporti di campionamento per i diversi strati entro un livello di errore accettabile.

Le variabili prese in considerazione per la stratificazione del campione sono:

- tipologia del contratto;
- fascia di età;
- fasce di qualifica;
- sede e sezione di appartenenza.

La stima del singolo parametro è probabilistica, essa comporta, cioè, un margine di errore dovuto alla casualità di determinare con esattezza il parametro nella sua interezza. Nelle indagini campionarie, l'obiettivo è quello di fare "inferenza" dal campione alla popolazione,

La probabilità di una variabile casuale μ distribuita normalmente e con varianza σ è:

- 68% nell'intervallo $\mu \pm \sigma$;
- 95% nell'intervallo $\mu \pm 1,96\sigma$;
- 99% nell'intervallo $\mu \pm 2,58\sigma$.

Prenderemo come intervallo di confidenza $\mu \pm 1,96\sigma$ che abbraccia il 95% di probabilità che un campione sia rappresentativo. In altri termini, se estraessimo dalla popolazione di riferimento un numero molto elevato di campioni n e per ciascuno di essi calcolassimo una stima del parametro, nel 95% di questi campioni il vero valore di rientrerebbe nell'intervallo suddetto. Questo è l'intervallo di fiducia/confidenza entro il quale si colloca il valore della statistica della popolazione. A sua volta, il termine $\pm 1,96\sigma$ denota il margine di errore della stima al 95%

Nella nostra indagine indicheremo con n il numero del campione e p la proporzione del campione. Il teorema del limite centrale dice che se n è un numero sufficientemente grande allora p segue approssimativamente una distribuzione normale con deviazione standard:

$$\sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{n}}$$

Considereremo l'intervallo di confidenza del 95% significando che vi è una probabilità del 95% che l'intervallo trovato della stima includa la vera caratteristica della popolazione dei dipendenti (universo):

$$p \pm 1,96 \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (1-p)}{n}}$$

Su una popolazione di 843 dipendenti con un campione di 403 abbiamo, quindi, un errore di campionamento pari al 4,88%, cioè le risposte alle domande del questionario del campione saranno vere al 95% se considerate nell'intervallo compreso tra la percentuale di risposta - 4,88% e la percentuale di risposta + 4,88%. In particolare l'intervallo cambia in funzione del livello di stratificazione considerato.

La stratificazione migliora le stime perché rende il campione più simile alla popolazione, (il campione diviene una "miniatura" del collettivo), a posteriori si può affermare che nella nostra indagine abbiamo raggiunto un campionamento stratificato proporzionale molto soddisfacente (vedi Fig. 6).

Il questionario è lo strumento di supporto alla raccolta dei dati nelle indagini campionarie, rappresenta il veicolo preferenziale tramite il quale raccogliere informazioni, ma al contempo rappresenta lo specchio degli obiettivi dell'indagine.

La formulazione delle domande e delle risposte (Risposta breve, paragrafo, scelta multipla, Casella di controllo, elenco a discesa, scala lineare e griglia a scelta multipla) è importante affinché ci sia omogeneità e confrontabilità nelle risposte; è necessario che i quesiti siano formulati in modo il più possibile predefinito ma con possibilità di interventi dell'intervistato. Le domande a risposta libera, o domande aperte, sono quelle che lasciano all'intervistato la possibilità di esprimersi nella forma che preferisce, utilizzando proprie parole, con poco o nessun suggerimento. Hanno il vantaggio di non preconfezionare le risposte lasciando libertà di espressione stimolando l'analisi e la riflessione ma per tali vantaggi poi richiedono un maggior sforzo di elaborazione da parte del rispondente, si classificano con maggiore difficoltà, e richiedono un tempo considerevole nella fase di elaborazione successiva. Per non escludere le alternative di risposta non previste nelle domande chiuse, molte domande del questionario prevedono una selezione multipla delle risposte con la possibilità di aggiungere ulteriori risposte. L'ordine in cui sono proposte le risposte a scelta multipla è casuale, cioè ogni intervistato visualizza un ordine diverso della lista delle risposte rispetto ad un altro. Si è ritenuto indispensabile, poi, aggiungere una nota conclusiva a testo libero per tutto ciò che, eventualmente, l'indagine non è riuscita a definire. Gli errori sistematici dovuti a non risposta parziale sono stati minimizzati rendendo la maggior parte delle risposte obbligatorie [Statistics Canada, 2003].

Le prime bozze del questionario sono state somministrate, come test, ad alcuni dipendenti a conferma della chiarezza lessicale e semantica.

I dati dell'indagine sono resi pubblici solo in forma aggregata e nel rispetto dell'anonimato del dipendente. L'anonimato è stato garantito attraverso il Modulo di Google che può non raccogliere l'indirizzo di posta elettronica dell'intervistato che si è autenticato nel dominio ingv.it, come mostrato nella Fig. 3.

Impostazioni

INFORMAZIONI GENERALI PRESENTAZIONE QUIZ

Raccogli indirizzi email

Ricevute di risposta ?

Richiede l'accesso:

Limitato a utenti Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

Limita a 1 risposta
Gli intervistati dovranno accedere a Google.

Gli intervistati possono:

Apportare modifiche dopo l'invio

Visualizza grafici riepilogativi e risposte in formato testo

ANNULLA SALVA

Figura 3. Configurazione modulo per anonimato.

Poiché i dati sono anonimi, e le persone non sono identificabili, le norme in materia di protezione dei dati non sono applicabili.

2.5 Realizzazione dell'indagine

L'indagine, preannunciato ai vertici istituzionali, ha avuto inizio, come censimento, il giorno **mercoledì 4/4/2018** con l'invio dell'invito in fig. 4 via email a tutti gli 843 dipendenti dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia sull'importanza e sugli obiettivi dell'indagine, degli aspetti normativi e l'importanza della risposta.

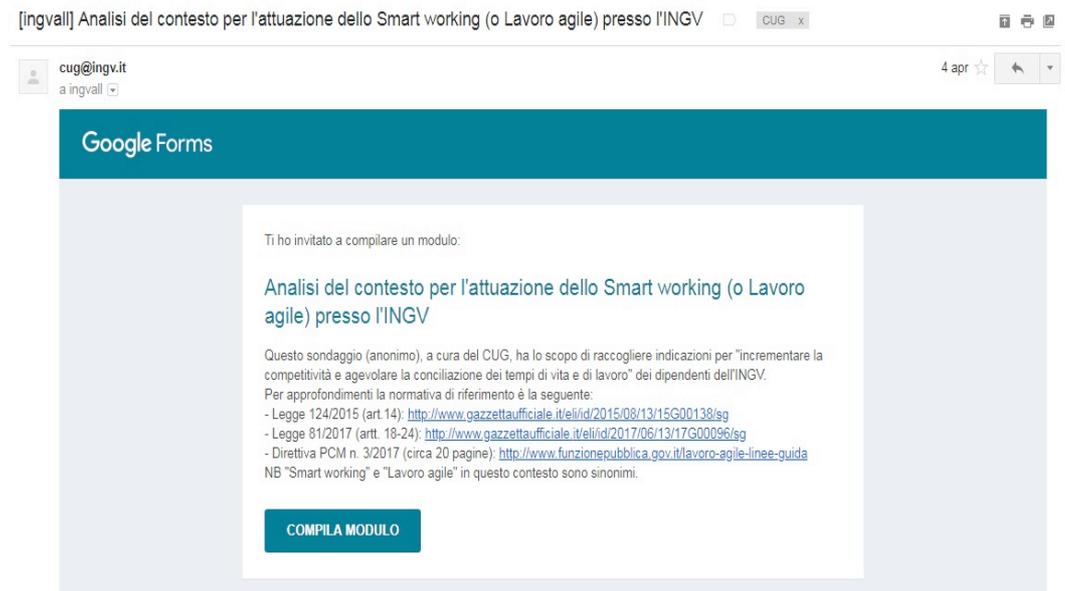


Figura 4. Invito all'indagine.

Per la riuscita di una indagine è molto importante informare e sensibilizzare le persone che dovranno essere intervistate per ottenere il più possibile il loro consenso ad essere intervistate. L'analisi delle risposte al questionario ha evidenziato l'influenza positiva dei *reminder* nel tasso di risposta. Questo decresce all'aumentare del tempo che intercorre tra la ricezione e l'inizio dell'intervista in quanto all'aumentare del tempo aumenta anche il numero delle persone che perdono l'email tra le molteplici email ricevute oppure non ricordano di averla ricevuta.

Ci sono state due email di sollecito e sensibilizzazione: il giorno 11/04/2018 ed il giorno 17/4/2018.

L'andamento cumulativo del numero delle risposte nel tempo è rappresentato nel grafico di Fig. 5. Si può notare l'influenza positiva delle email di *reminder* (indicati nel grafico con i simboli ❶ e ❷) in cui ci sono picchi di risposte all'indagine.

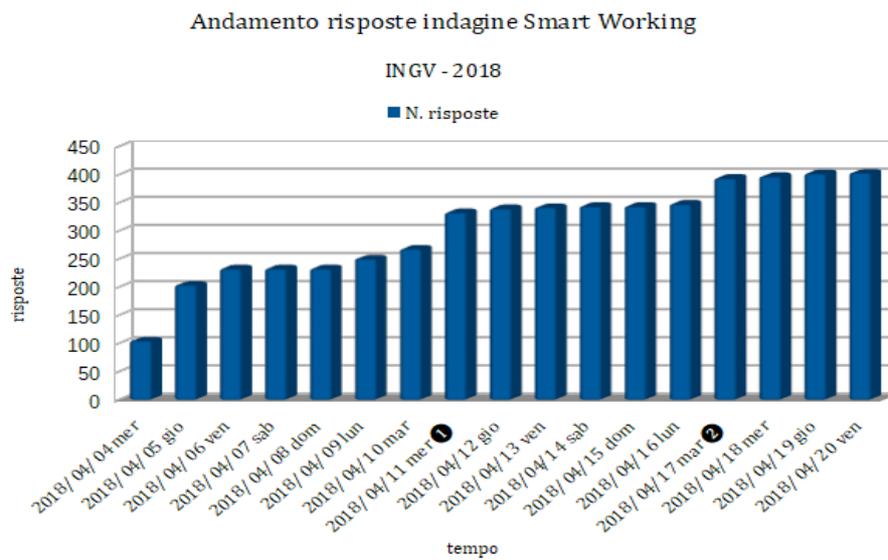


Figura 5. Andamento risposte indagine Smart Working.

L'indagine ha avuto termine venerdì 20/04/2018 (17 giorni) con **403** risposte su **843** dipendenti, pari al **47,81%**, cioè quasi la metà dei dipendenti.

2.6 Risultati dell'indagine

La stratificazione del campione, che riguarda le prime 7 domande del questionario, è basata sulle seguenti variabili: genere; tipo di contratto; età; qualifica; sede; sezione, ha una distribuzione percentuale molto vicina a quella della popolazione dei dipendenti con un errore riportato.

Smart Working nell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

Stratificazione della popolazione dei dipendenti	Dati complessivi dei dipendenti		Dati indagine 2018: Campione		ERRORE campionario
	#	%	#	%	
	843		403	47,81	4,88
Genere	#	%	#	%	
M	532	63,11	222	55,09	6,54
F	311	36,89	181	44,91	7,25
TOT	843	100	403	100,00	
Tipo contratto	#	%	#	%	
indeterminato	644	76,39	322	79,90	4,38
determinato	199	23,61	81	20,10	8,73
TOT	843	100	403	100,00	
Età	#	%	#	%	
18-30	5	0,59	1	0,25	
31-40	150	17,79	60	14,89	9,01
41-50	345	40,93	167	41,44	7,47
51-60	293	34,76	160	39,70	7,58
over 61	50	5,93	15	3,72	9,58
TOT	843	100	403	100,00	
Qualifica	#	%	#	%	
livello 1-3	522	61,92	284	70,47	5,31
livello 4-8	321	38,08	119	29,53	8,20
TOT	843	100	403	100,00	
SEDE	#	%	#	%	
ROMA -SEDE CENTRALE	381	45,20	194	48,14	7,03
NAPOLI -OSSERVATORIO VESUVIANO	101	11,98	46	11,41	9,19
BOLOGNA	57	6,76	24	5,96	9,47
CATANIA	99	11,74	51	12,66	9,12
MILANO	19	2,25	10	2,48	9,64
PALERMO	48	5,69	26	6,45	9,44
PISA	33	3,91	16	3,97	9,57
ROMA PINTURICCHIO	8	0,95	6	1,49	
L'AQUILA	16	1,90	9	2,23	
GIBILMANNA	6	0,71	1	0,25	
GROTTAMINARDA	20	2,37	9	2,23	
AREZZO	4	0,47	1	0,25	
ANCONA	5	0,59	3	0,74	
ERCOLANO	3	0,36	0	0,00	
GENOVA	4	0,47	2	0,50	
LECCE	0	0,00	0	0,00	
LIPARI	2	0,24	1	0,25	
MESSINA	1	0,12	0	0,00	
NICOLOSI	1	0,12	1	0,25	
PORTOVENERE	10	1,19	2	0,50	
RENDE	5	0,59	1	0,25	
ROCCA DI PAPA	0	0,00	0	0,00	
STROMBOLI	0	0,00	0	0,00	
VULCANO	0	0,00	0	0,00	
Telelavoro	14	1,66	0	0,00	
Comandati	6	0,71	0	0,00	
TOT	843	100	403	100,00	
SEZIONE	#	%	#	%	
Osservatorio Nazionale Terremoti	150	17,79	66	16,38	8,93
Osservatorio Vesuviano di Napoli	106	12,57	45	11,17	9,20
Osservatorio Etneo di Catania	104	12,34	50	12,41	9,14
Sezione di Roma 1	130	15,42	87	21,59	8,65
Sezione di Roma 2	99	11,74	41	10,17	9,25
Sezione di Milano	20	2,37	9	2,23	9,65
Sezione di Palermo	50	5,93	25	6,20	9,46
Sezione di Bologna	56	6,64	22	5,46	9,49
Sezione di Pisa	33	3,91	17	4,22	9,56
Amministrazione Centrale	95	11,27	41	10,17	9,25
TOT	843	100	403	100,00	

Figura 6. Stratificazione popolazione dei dipendenti e stratificazione campione dei dipendenti.

Domanda n. 8 (scelta multipla obbligatoria)

Il telelavoro e lo Smart Working sono due modalità distinte di lavoro: la prima è regolata dalla Legge n. 191/98 e il D.P.R. 70/99 e seguenti, la seconda dalle norme menzionate nell'introduzione. Conosci le differenze tra queste due modalità di lavoro remoto?

Per esempio, il telelavoro, oneroso per l'amministrazione, è limitato dalle risorse finanziarie mentre lo Smart Working è senza costi aggiuntivi per l'amministrazione.

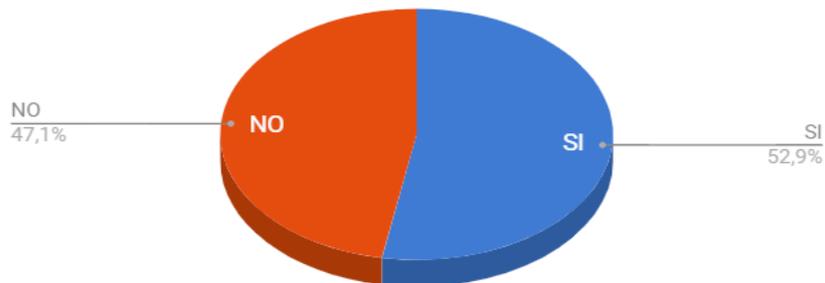


Figura 7. Risposte domanda n.8.

Domanda n. 9 (scelta multipla obbligatoria)

Sei favorevole a svolgere Smart Working o Lavoro Agile ai sensi della legge n. 81/2017, cioè attività lavorative in un luogo non predeterminato, gestendo il proprio orario di lavoro allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro senza costi per l'Amministrazione?

Gli strumenti necessari (pubblici o privati) sono quelli già in dotazione al dipendente senza nuovi costi per l'Amministrazione. Semplificando: un dipendente con PC portatile che abbia una connessione casalinga privata ADSL a sue spese potrebbe già essere in grado di lavorare in modalità Smart Working.

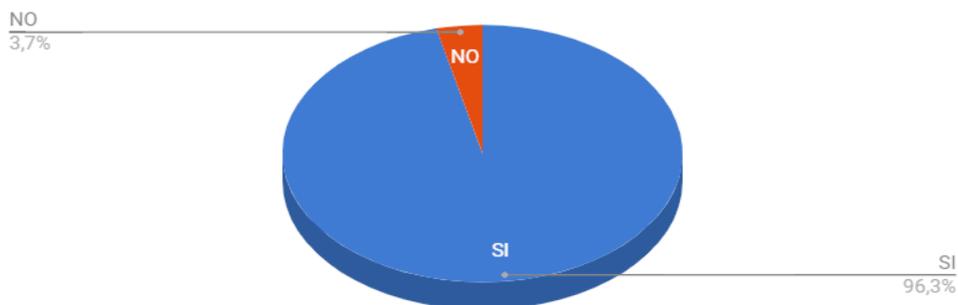


Figura 8. Risposte domanda n. 9.

Domanda n. 10 (scelta multipla obbligatoria)

Secondo te, è possibile un'organizzazione del tuo lavoro (o parte del tuo lavoro) non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance, nei termini ed entro i limiti di cui all'articolo 14 della legge 124/2015?

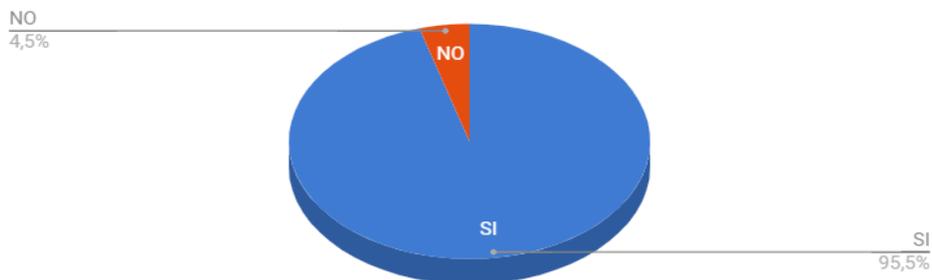


Figura 9. Risposte domanda n. 10.

Domanda n. 11 (scelta multipla obbligatoria)

Ritieni che l'attuazione dello Smart Working nell'INGV delle tue attività lavorative, possa migliorare la tua produttività e agevolare la conciliazione tra la tua vita ed il tuo lavoro?

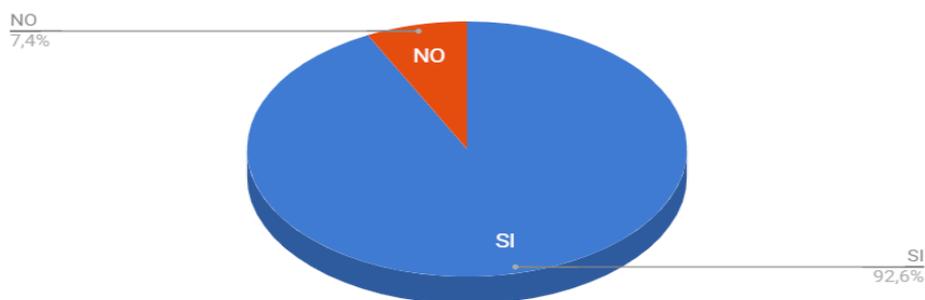


Figura 10. Risposte domanda n. 11.

Domanda n. 12 (scelta multipla obbligatoria)

Quanto tempo (in %) delle tue attività lavorative potresti svolgere al di fuori della sede di lavoro?
Questa domanda in generale, al di là dello Smart Working, riguarda le tue attuali attività lavorative.

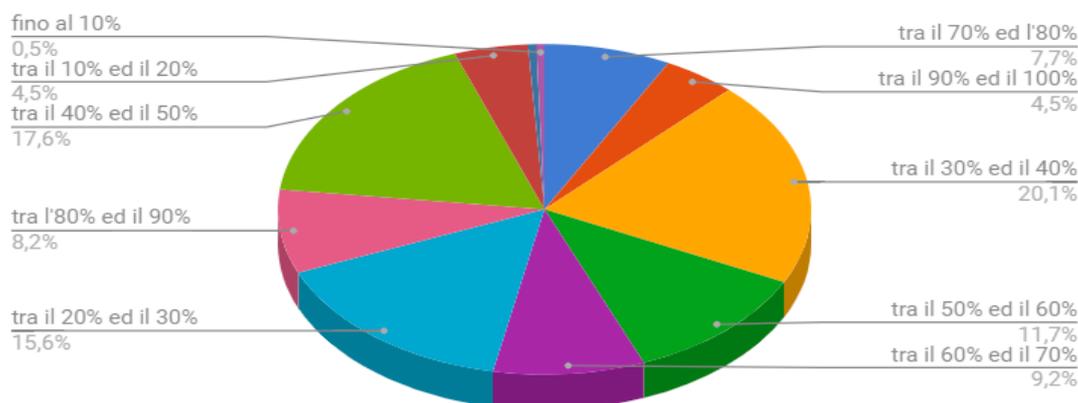


Figura 11. Risposte domanda n. 12.

Domanda n. 13 (scelta multipla obbligatoria)

La Direttiva PCM n. 3/2017 indica che la prestazione di lavoro subordinato Smart Working debba svolgersi con "prevalenza dell'attività lavorativa in sede". Secondo te quanti giorni mensili al massimo si potrebbe lavorare in modalità Smart Working?

Lo Smart Working, quindi, su base settimanale (per esempio) si può svolgere al massimo per 2 giorni su 5 giorni lavorativi. In ambito mensile questo significa un limite massimo di circa 8 giorni.

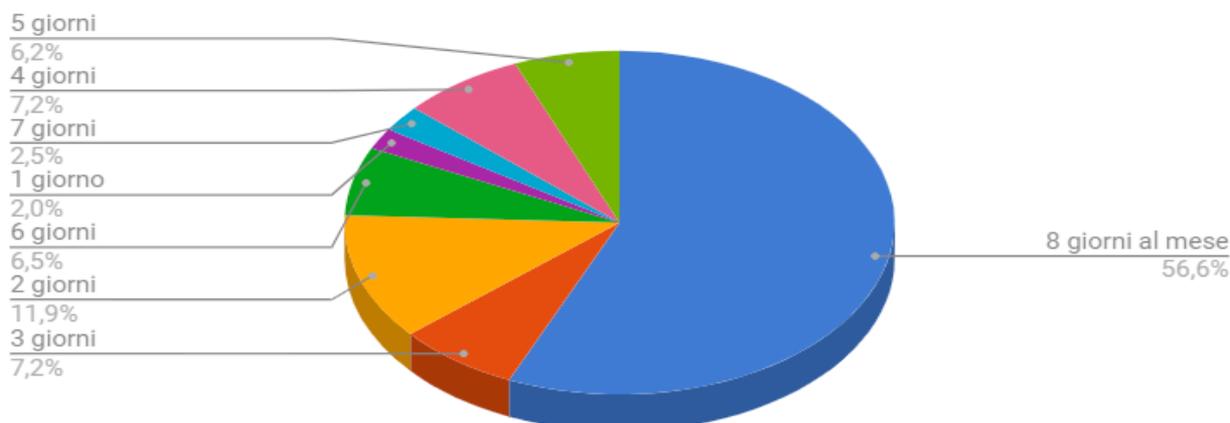


Figura 12. Risposte domanda n. 13.

Domanda n. 14 (scelta multipla obbligatoria)

“Descrivi le tue attività lavorative che NON puoi svolgere remotamente in modalità Smart Working”

Oltre quelle indicate, aggiungi attività che ritieni tu possa svolgere remotamente.

Le risposte alla domanda aperta sono state riclassificate in macro-attività col seguente risultato:

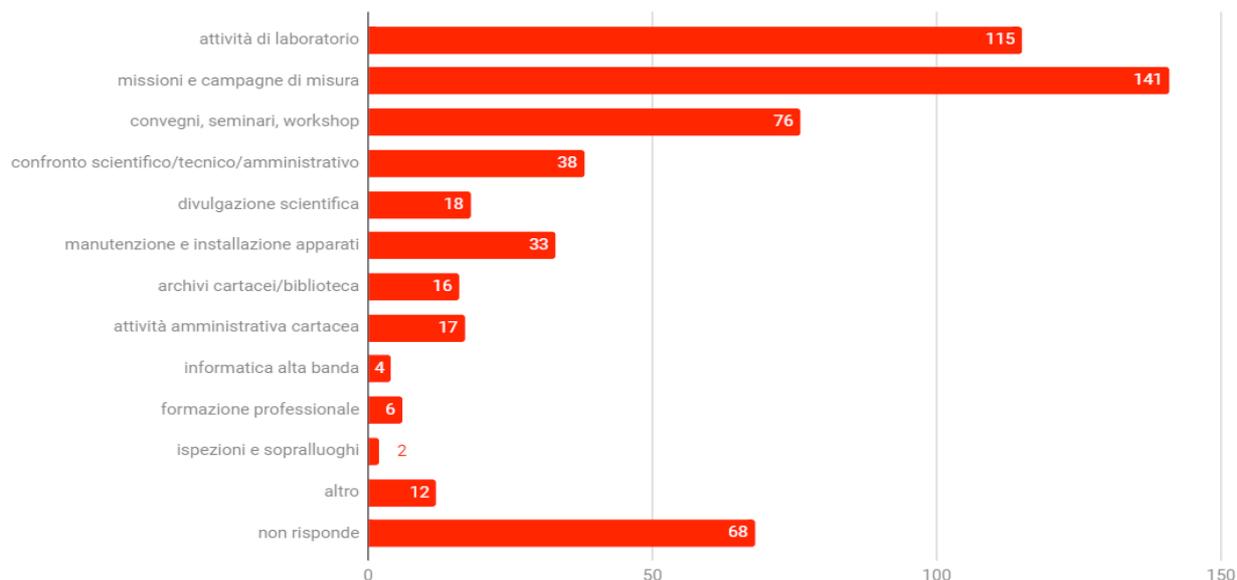


Figura 13. Risposte domanda n. 14.

Domanda n. 15 (scelta multipla obbligatoria)

Indica quali attività del tuo lavoro puoi svolgere remotamente in modalità Smart Working

Oltre quelle indicate, aggiungi attività che ritieni tu possa svolgere remotamente.

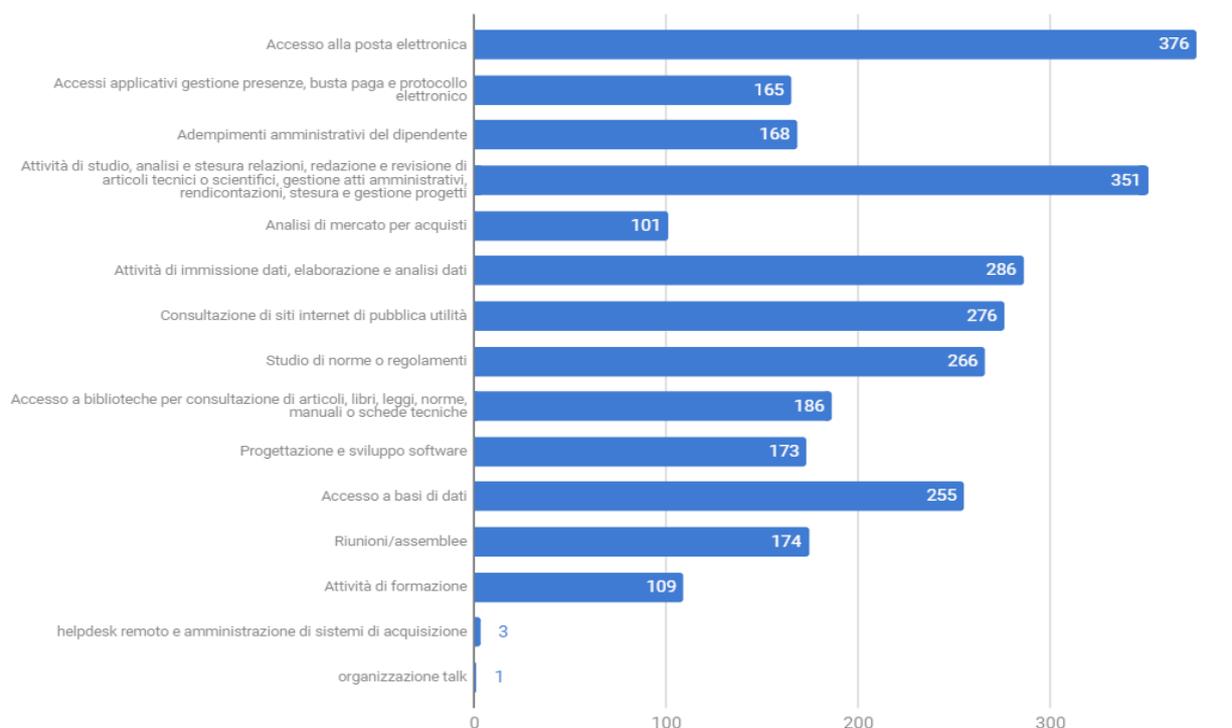


Figura 14. Risposte domanda n. 15.

Domanda n. 16 (scelta multipla obbligatoria)

In relazione alle tue attività lavorative e agli strumenti in tuo possesso, potresti, sin da ora, lavorare remotamente in modalità Smart Working?

Ti si chiede se sei immediatamente operativo senza ulteriori necessità.

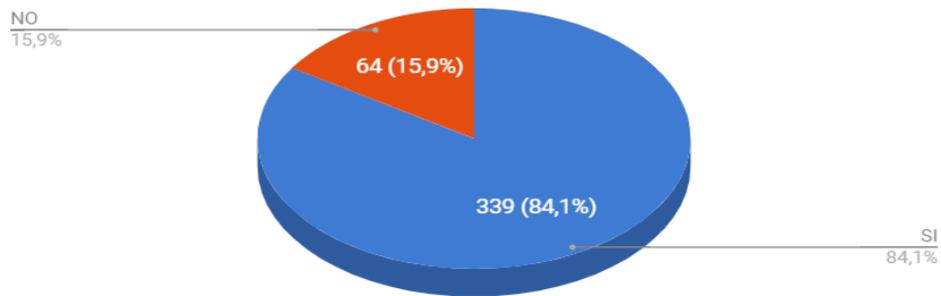


Figura 15. Risposte domanda n. 16.

Domanda n. 17 (scelta multipla obbligatoria)

Secondo te, uno Smart Working, articolato, per esempio, su due giorni settimanali, dovrebbe avere giorni prefissati o liberi a discrezione del dipendente (da dichiarare, comunque, entro una prefissata ora)?

Implementare lo Smart Working su base giornaliera non frazionabile e non recuperabile è una semplificazione che rende la gestione più agevole.

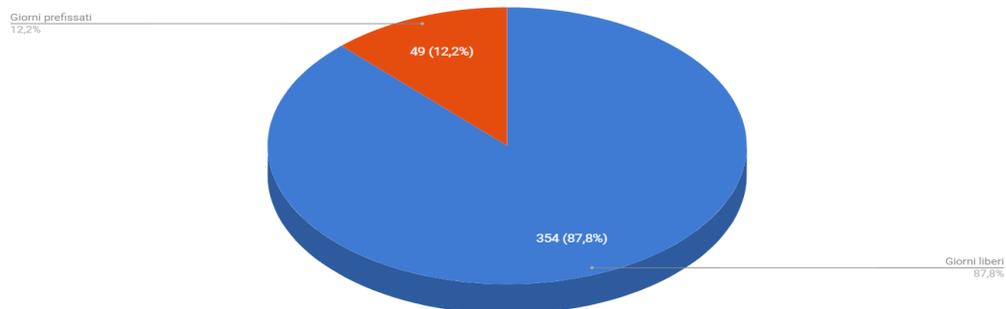


Figura 16. Risposte domanda n. 17.

Domanda n. 18 (scelta multipla)

Secondo te, il luogo in cui si lavora in modalità Smart Working, deve essere prefissato o libero?

Sebbene lo Smart Working sia senza vincoli di spazio e di tempo, per gli infortuni in itinere potrebbe essere utile definire il tragitto verso uno o più posti di lavoro predeterminati (vedi circolare INAIL n. 48/2017).

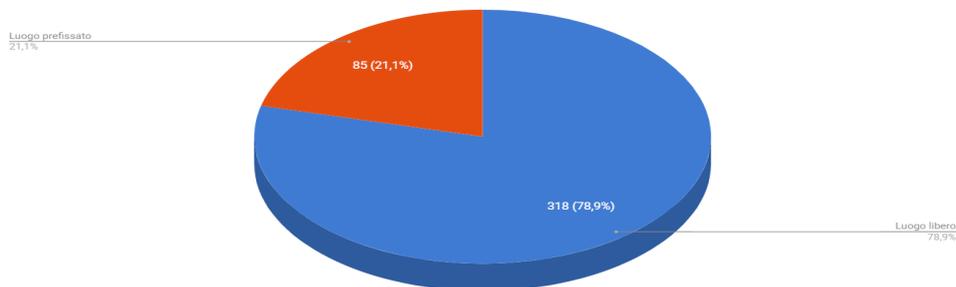


Figura 17. Risposte domanda n. 18.

Domanda n. 19 (scelta multipla aperta con risultati riclassificati)

Lo Smart Working prevede la stesura preventiva di un Progetto individuale che descrive le attività, ne definisce i tempi, gli strumenti utilizzati, la durata e le procedure di monitoraggio, verifica e valutazione (con indicatori predeterminati). Secondo te chi è la figura più idonea con cui concordare il tuo Progetto di Smart Working che poi lo verifichi e ne valuti il raggiungimento degli obiettivi?

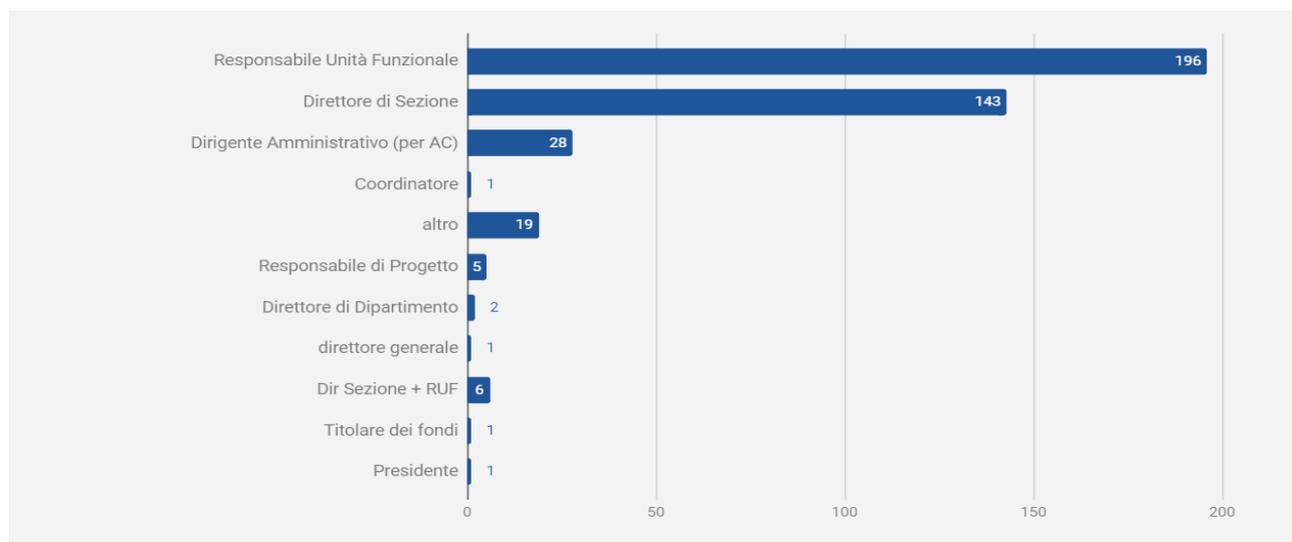


Figura 18. Risposte domanda n. 19.

Domanda n. 20 (elenco a discesa)

L'obiettivo delle norme su elencate prevede di permettere entro 3 anni (dal 2015) ad almeno il 10% dei lavoratori di avvalersi di modalità di telelavoro e di Smart Working. Dal tuo punto di vista, quanti dipendenti (in %) al massimo potrebbero avere un progetto individuale di Smart Working/telelavoro nell'INGV?

Rendi noto il tuo parere sul limite superiore di personale che possa lavorare remotamente.

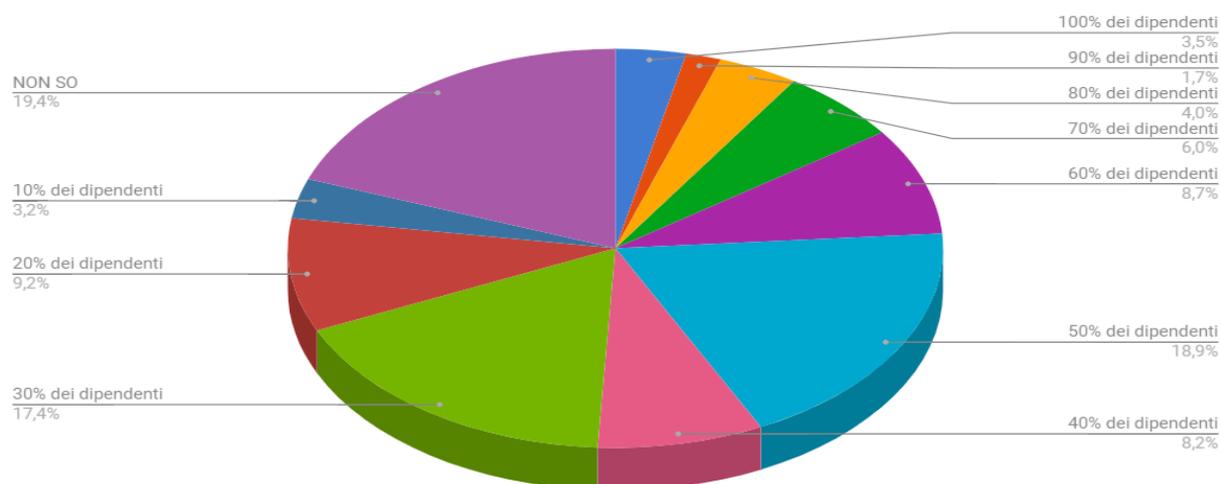


Figura 19. Risposte domanda n. 20.

Domanda n. 21 (scelta multipla)

Per garantire il bilancio di genere, sia nel luogo di lavoro che in modalità Smart Working, sei d'accordo nella creazione di due graduatorie, suddivise per genere (uomini-donne), da scorrere parimenti (ove possibile?)

Due graduatorie potrebbero evitare che i luoghi di lavoro siano a prevalenza di un solo genere e che le esigenze di cura nei confronti di familiari siano a prevalenza dell'altro genere.

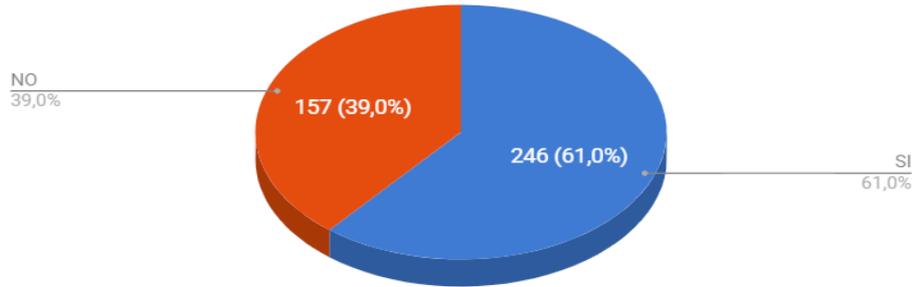


Figura 20. Risposte domanda n. 21.

Domanda n. 22 (caselle di controllo)

Di quali strumenti hai bisogno per le tue attività lavorative in modalità Smart Working?

Indica tutti gli strumenti (anche software) che ritieni necessari, sia di tua proprietà che forniti dall'ente (senza maggiori o nuovi costi per l'INGV), aggiungine altri se lo ritieni.

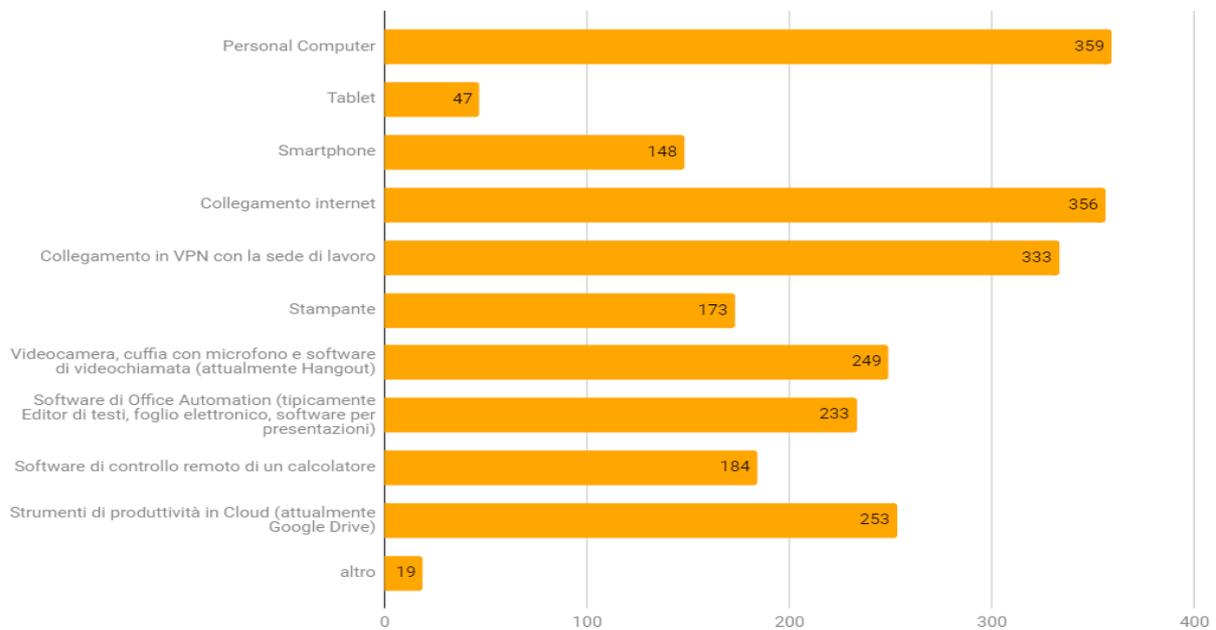


Figura 21. Risposte domanda n. 22.

Domanda n. 23 (Griglia a scelta multipla, è riportata la media delle risposte)

Quali sono, secondo te, i criteri di priorità, per accedere allo Smart Working?

Qualora le domande al bando annuale di posti in modalità Smart Working siano in numero maggiore dei posti disponibili è necessario stilare una graduatoria. Indica, per importanza i seguenti criteri di priorità (1 stella poco importante - 5 stelle molto importante).

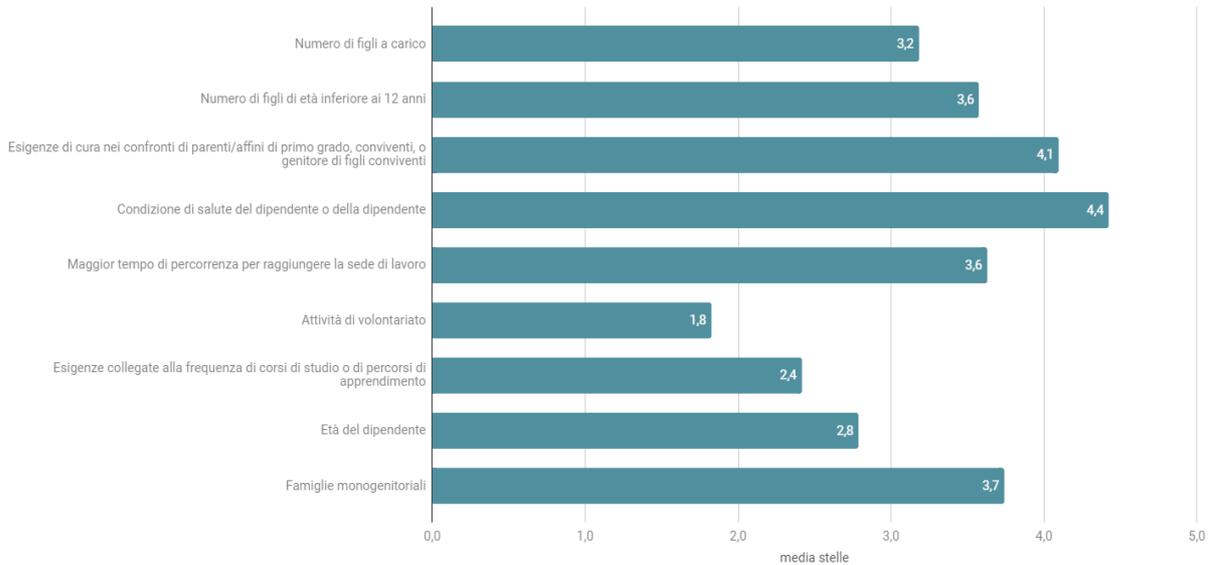


Figura 22. Risposte domanda n. 23.

Domanda n. 24 (scelta multipla)

Ferme restando le contrattazioni tra Organizzazioni Sindacali e Amministrazione, svolgeresti lo Smart Working anche se non fosse previsto il buono pasto?

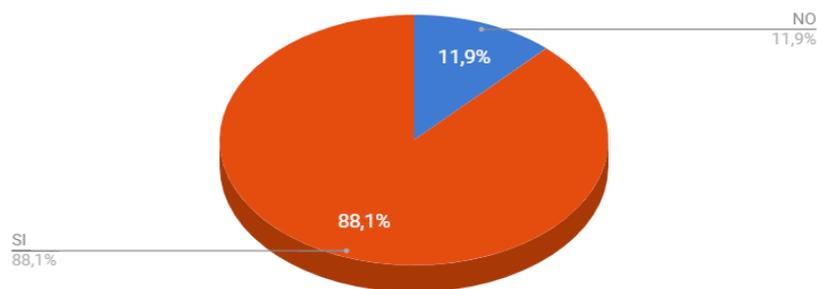


Figura 23. Risposte domanda n. 24.

Domanda n. 25 (scelta multipla)

Ferme restando le contrattazioni tra Organizzazioni Sindacali e Amministrazione, ritieni che in modalità Smart Working si debba contemplare la "compresenza" per i livelli 4-8?

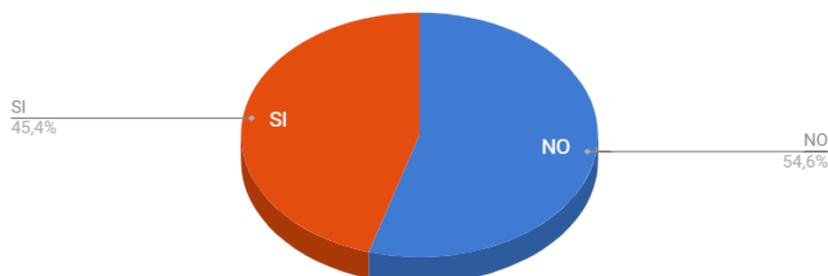


Figura 24. Risposte domanda n. 25.

Domanda n. 26 (caselle di controllo)

Il primo obiettivo dello Smart Working è una maggiore conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Secondo te quali potrebbero essere gli indicatori di un avvenuto miglioramento a seguito dell'applicazione dello Smart Working?

I seguenti indicatori sono di due tipi: qualitativi e quantitativi. I primi si misurano con sondaggi o interviste allo smartworker, i secondi sono oggettivamente misurabili. Selezionane al massimo 5 e aggiungi altri indicatori, se lo ritieni.

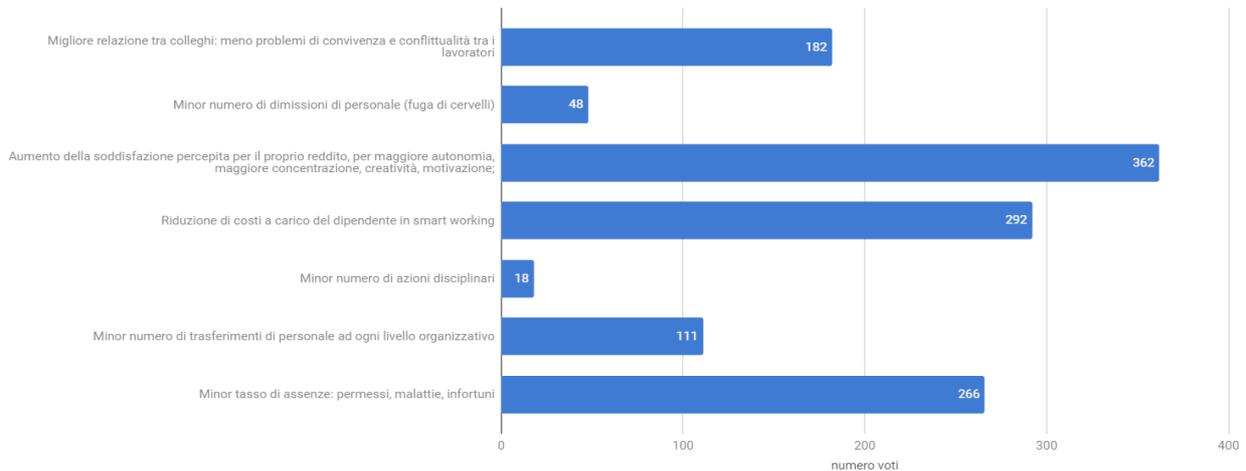


Figura 25. Risposte domanda n. 26.

Domanda n. 27 (caselle di controllo)

L'altro principale obiettivo dello Smart Working è una maggiore competitività. Secondo te quali potrebbero essere gli indicatori di una maggiore competitività dovuta allo Smart Working nell'INGV?

L'art.18 della legge n. 81/2017 parla di "competitività" perché vale in generale per organizzazioni pubbliche e private. Nel nostro contesto tale termine ha un'accezione più ampia. Selezionane al massimo 8 e aggiungi altri indicatori, se lo ritieni.

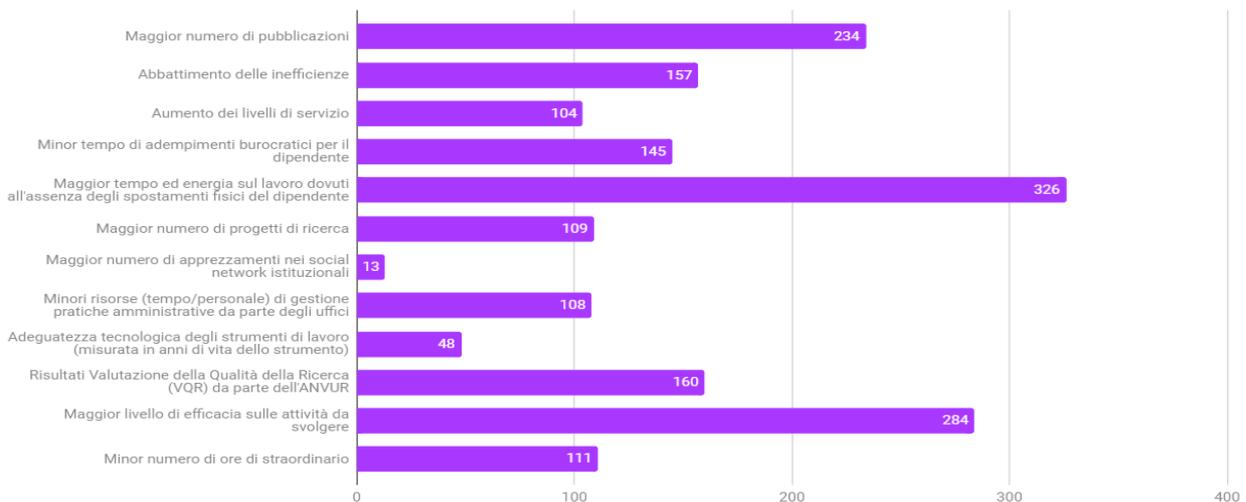


Figura 26. Risposte domanda n. 27.

Domanda n. 28 (caselle di controllo)

Secondo te, quali sono i vantaggi indiretti dell'adozione dello Smart Working?

Seleziona tutte le risposte che ritieni idonee, puoi aggiungerne altri se vuoi.

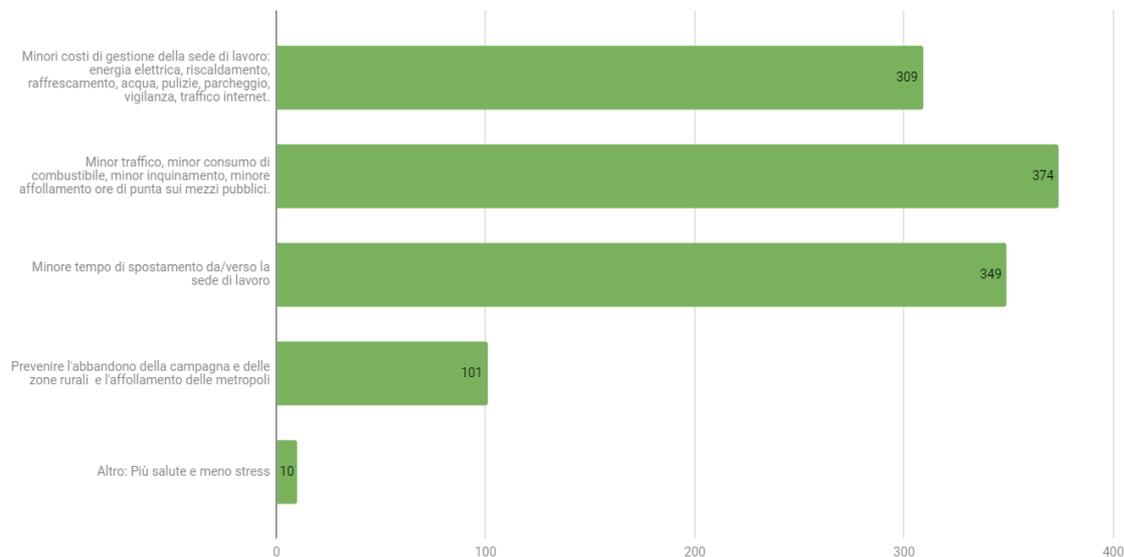


Figura 27. Risposte domanda n. 28.

Domanda n. 29 (caselle di controllo)

Altre cause di miglioramento del benessere lavorativo

Qui sono elencate alcuni altri fattori che porterebbero ad un miglioramento del benessere lavorativo in generale. Aggiungi altri fattori a tua discrezione nella riga ALTRO. Seleziona al massimo 5 risposte.

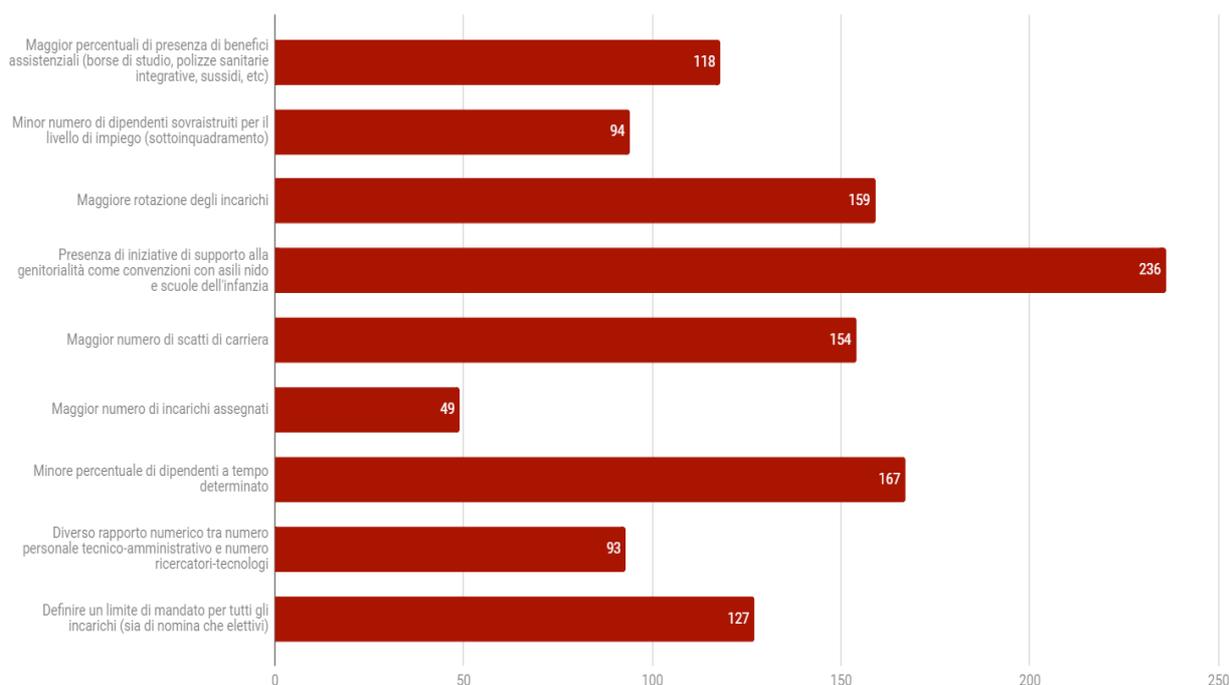


Figura 28. Risposte domanda n. 29.

Domanda n. 30 (scelta multipla)

Secondo te ci sono controindicazioni nell'attuare lo Smart Working nell'INGV?

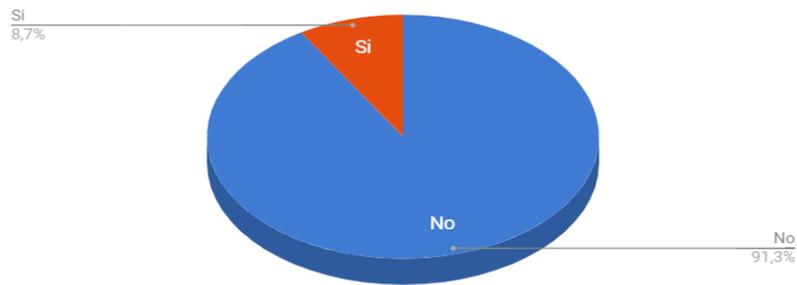


Figura 29. Risposte domanda n. 30.

Domanda n. 31 (testo risposta breve)

Indica i motivi della tua risposta alla domanda precedente: "Secondo te ci sono controindicazioni nell'attuare lo Smart Working nell'INGV?"

Il nutrito numero di commenti è in allegato.

Domanda n. 32 (caselle di controllo)

Secondo te quali miglioramenti tecnici e organizzativi dovrebbero implementarsi in futuro per rendere attuabile una maggior diffusione dello Smart Working nell'INGV?

Seleziona tutte le risposte che ritieni idonee, puoi aggiungerne altri se vuoi.

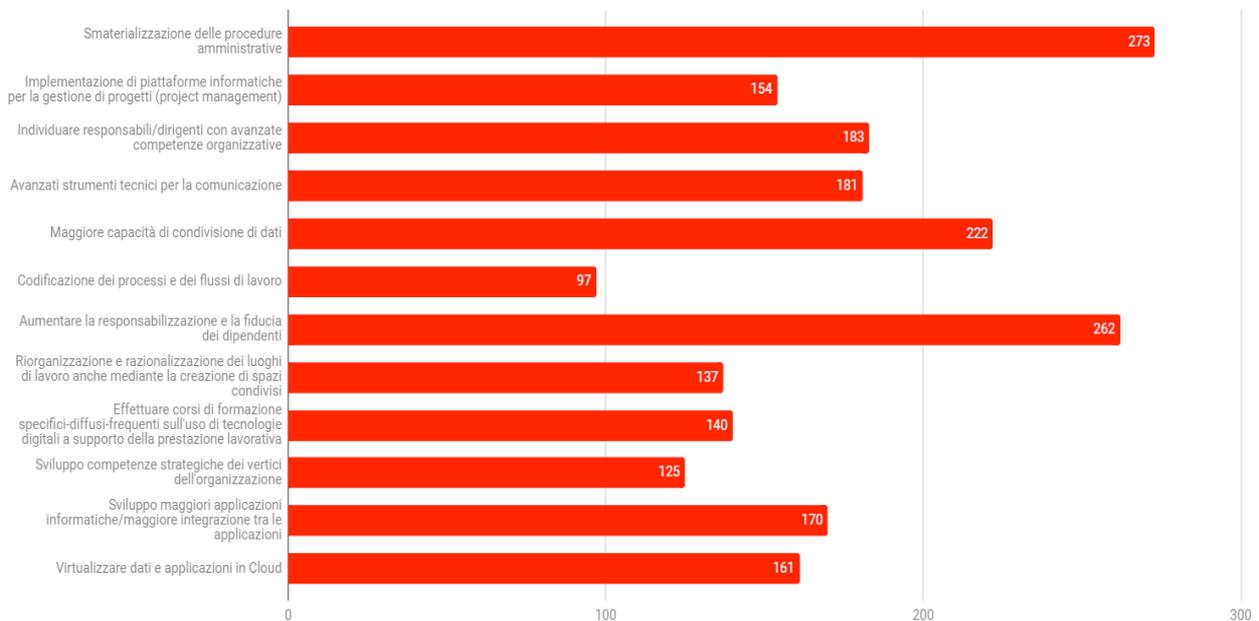


Figura 30. Risposte domanda n. 32.

Domanda n. 33 (caselle di controllo)

Quali sono, secondo te, in generale, le conseguenze dello Smart Working?

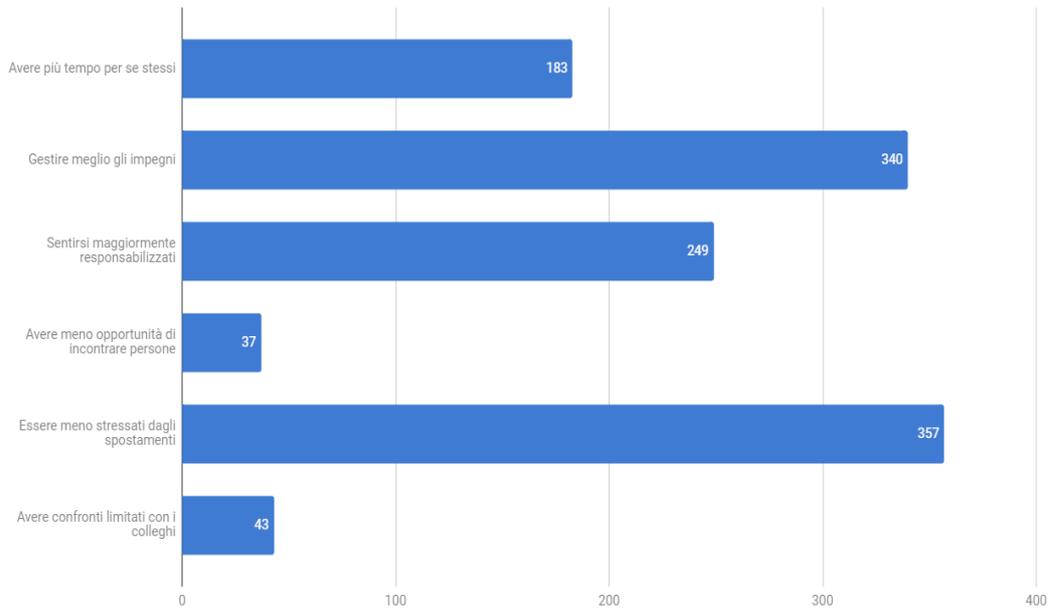


Figura 31. Risposte domanda n. 33.

Domanda n. 34 (testo risposta lunga. Le risposte alla domanda aperta sono state riclassificate in macro-attività)

L'art. 14, c. 2, della Legge n. 124/15, prevede che le PA, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedano, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre PA, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica. Cosa ritieni si possa attuare presso l'INGV?

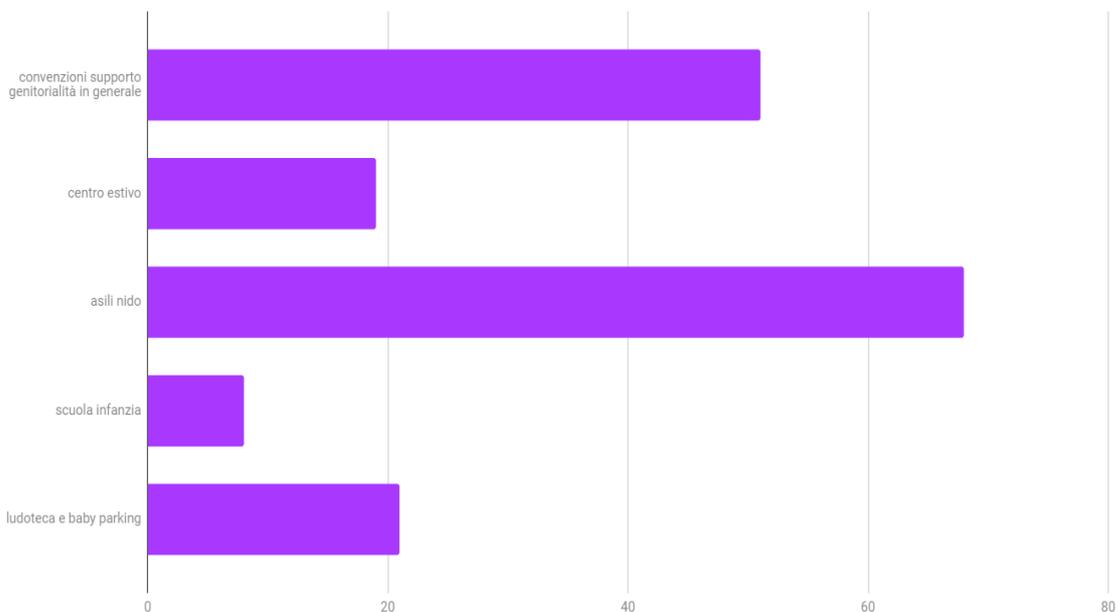


Figura 32. Risposte domanda n. 34.

Domanda n. 35 (Paragrafo)

Altre osservazioni

Aggiungi qui tutte le osservazioni che ritieni utili.

Il nutrito numero di commenti è in allegato.

2.7 Conclusioni sull'indagine per l'attuazione dello Smart Working presso l'INGV nel 2018

Un'elevata partecipazione e un atteggiamento positivo alla rilevazione hanno caratterizzato questa indagine sullo Smart Working nell'INGV.

L'ampia partecipazione ha riguardato quasi la metà dei dipendenti (**403** su **843** pari al **47,88%**) con una buona stratificazione (stesse proporzioni) secondo criteri geografici, d'età, di genere, di tipologia e livello di contratto nonché l'appartenenza alle sezioni dell'INGV.

Oltre il **96%** degli intervistati dipendenti dell'INGV è favorevole a svolgere lo Smart Working con una organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance e il **91,3%** non ritiene ci siano controindicazioni nell'attuare lo Smart Working nell'INGV (da valutare l'impatto su contratti basati sulla popolazione dei dipendenti come p.es. la mensa).

Il **92,6%** ritiene che l'attuazione dello Smart Working nell'INGV possa migliorare la sua produttività e agevolare la conciliazione tra la tua vita ed il tuo lavoro.

La percentuale di tempo delle attività lavorative che la maggior parte degli intervistati dichiarano di poter svolgere remotamente è tra il 30 ed il 50%.

In una ipotesi di finestra temporale settimanale riportata nel mese lavorativo in cui svolgere lo Smart Working, oltre la maggioranza (**56,6%**) degli intervistati indica 8 giorni al mese. I giorni di Smart Working non dovrebbero essere prefissati per l'**87,8%** degli intervistati, né avere luogo prefissato per il **78,9%**.

In dettaglio sono state individuate, in un quesito aperto, le attività lavorative che non si possono svolgere remotamente. Le principali sono:

1. Missioni e campagne di misura (**141** voti)
2. Attività di laboratorio (**115** voti)
3. Convegni, seminari e workshop (**76** voti)
4. Confronto tecnico-scientifico (incontri di persona) (**38** voti)
5. Manutenzione e installazione di apparati (**33** voti)

Le principali attività, invece, che più si prestano a svolgersi remotamente sono:

1. Accesso alla posta elettronica (**376** voti)
2. Attività di studio, analisi e stesura relazioni, redazione di articoli tecnici o scientifici, gestione atti amministrativi, rendicontazioni, stesura e gestione progetti (**351** voti)
3. Attività di immissione dati ed elaborazione dati (**286** voti)
4. Consultazione di siti internet di pubblica utilità (**276** voti)
5. Accesso a basi di dati (**255** voti)

Oltre l'**84%** degli intervistati dichiara possedere gli strumenti per poter svolgere sin da ora lo Smart Working. Questi strumenti sono principalmente:

1. Personal Computer (**359** voti)
2. Collegamento internet (**356** voti)
3. Collegamento in VPN con la sede di lavoro (**333** voti)
4. Strumenti di produttività in Cloud (attualmente Google Drive) (**253** voti)
5. Videocamera, cuffia con microfono e software di videocchiamata (attualmente Hangout) (**249** voti)

Ciò dimostra una alta diffusione della cultura digitale tra i dipendenti.

L'**88,1%** degli intervistati svolgerebbe lo Smart Working anche se non fosse previsto il buono pasto, mentre il **54,5%** ritiene che non ci dovrebbe essere compresenza per i livelli 4-8 durante l'attività di lavoro remota, ciò a significare l'alta motivazione per una nuova modalità di svolgimento del lavoro.

Il Progetto di Smart Working del singolo lavoratore dovrebbe essere concordato col RUF per il **48,4%** degli intervistati mentre il **35%** ritiene di doverlo concordare con il Direttore della sezione di appartenenza.

L'opinione sul limite percentuale di dipendenti che dovrebbero usufruire dello Smart Working è più variegata, la fetta maggiore va tra il **30%** ed il **50%** dei dipendenti che si ritiene possano usufruire dello Smart Working secondo il **44,5%** degli intervistati, quasi il **20%** risponde NON SO. Un approccio graduale

renderà più chiaro questo dato nel futuro.

Per garantire un bilancio di genere ed evitare che i luoghi di lavoro siano a prevalenza di un solo genere e che le esigenze di cura nei confronti di familiari siano a prevalenza dell'altro genere il **61%** degli intervistati ha espresso la preferenza per due graduatorie suddivise per genere.

I criteri di priorità, suggeriti per chi debba usufruire dello Smart Working, hanno avuto le seguenti preferenze (in una scala da 1 a 5):

1. Condizione di salute del dipendente o della dipendente (**4,4/5**)
2. Esigenze di cura nei confronti di parenti/affini di primo grado, conviventi, o genitore di figli conviventi (**4,1/5**)
3. Famiglie monogenitoriali (**3,7/5**)
4. Numero di figli di età inferiore ai 12 anni (**3,6/5**)
5. Maggior tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro (**3,6/5**)
6. Numero di figli a carico (**3,2/5**)
7. Età del dipendente (**2,8/5**)
8. Esigenze collegate alla frequenza di corsi di studio o di percorsi di apprendimento (**2,4/5**)
9. Attività di volontariato (**1,8/5**)

Per poter realizzare lo Smart Working presso l'INGV è necessario compiere sforzi amministrativi e di gestione del rapporto di lavoro tesi alla costruzione del "buon datore" di lavoro in una maturità di rapporto tra ente e lavoratori. Uno dei principali fattori critici di successo, infatti, è quello culturale. Spetta all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) la verifica della correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Gli indicatori principali suggeriti dagli intervistati per misurare il principale obiettivo dello Smart Working per una maggiore conciliazione dei tempi di vita e lavoro sono:

1. Aumento della soddisfazione percepita per il proprio reddito, per maggiore autonomia, maggiore concentrazione, creatività e motivazione (**362** voti)
2. Riduzione dei costi a carico del dipendente in Smart Working (**292** voti)
3. Minor tasso di assenze, permessi, malattie, infortuni (**266** voti)
4. Migliore relazione tra colleghi: meno problemi di convivenza e conflittualità tra lavoratori (**182** voti)
5. Minor numero di trasferimenti di personale ad ogni livello organizzativo (**111** voti)

Per misurare l'altro principale obiettivo dello Smart Working cioè una maggiore competitività, sono stati votati come principali indicatori:

1. Maggior tempo ed energia sul lavoro dovuti all'assenza degli spostamenti fisici del dipendente (**326** voti)
2. Maggior livello di efficacia sulle attività da svolgere (**284** voti)
3. Maggior numero di pubblicazioni (**234** voti)
4. Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) (**160** voti)
5. Abbattimento delle inefficienze (**157** voti)

Oltre a vantaggi per l'Ente e per il lavoratore, lo Smart Working ha anche forti implicazioni sociali e ambientali, i cosiddetti vantaggi indiretti.

I vantaggi indiretti (personali, istituzionali, sociali e ambientali) dello Smart Working più votati dagli intervistati sono:

1. Minor traffico, minor consumo di combustibile, minor inquinamento, minore affollamento ore di punta sui mezzi pubblici (**374** voti)
2. Minor tempo di spostamento da/verso la sede di lavoro (**349** voti)
3. Minori costi di gestione della sede di lavoro: energia elettrica, riscaldamento, raffrescamento, acqua, pulizie, parcheggio, vigilanza, traffico Internet (**309** voti)
4. Prevenire l'abbandono della campagna e delle zone rurali e l'affollamento delle metropoli (**101** voti)
5. Altro aggiunto autonomamente e quindi non votato da tutti: più salute e meno stress (**10** voti)

Oltre la conciliazione vita-lavoro come elemento trainante del benessere lavorativo, sono stati votati altri fattori qui di seguito sono riportati i principali.

1. Presenza di iniziative di supporto alla genitorialità come convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia (**236** voti)
2. Minore percentuale di dipendenti a tempo determinato (**167** voti)
3. Maggiore rotazione degli incarichi (**159** voti)
4. Maggior numero di scatti di carriera (**154** voti)
5. Definire un limite di mandato per tutti gli incarichi (sia di nomina che elettivi) (**127** voti)
6. Maggior percentuale di presenza di benefici assistenziali (borse di studio, polizze sanitarie integrative, sussidi, etc.) (**118** voti)

L'INGV, infatti ha bisogno di iniziative di supporto alla genitorialità, di incentivare i benefici assistenziali e di diminuire la percentuale di precari rispetto ai dipendenti di ruolo. Molto votato è stato anche l'avanzamento di carriera per il personale di ruolo fermo da molti anni. I dipendenti si sono dimostrati molto sensibili anche alle problematiche di una maggiore rotazione degli incarichi e ad un ferreo limite di mandato per gli incarichi. Sappiamo che questi sono gli strumenti per combattere degenerazioni dei rapporti professionali (mobbing, molestie, raccomandazioni, favoritismi, corruzione). L'Autorità nazionale anticorruzione chiede di attuare la rotazione del personale quale misura di prevenzione della corruzione mentre il CUG INGV ha inserito tali temi nel Piano Triennale delle Azioni Positive 2017-2019. Per la rotazione degli incarichi, occorre garantire adeguata formazione / affiancamento al personale subentrante. La formazione e l'aggiornamento continuo sono misure fondamentali per garantire che sia acquisita dai dipendenti la qualità delle competenze. Il presupposto di qualsiasi modalità di rotazione è costituito dallo svolgimento di formazione ad hoc con adeguata attività preparatoria di affiancamento.

L'attivazione di iniziative di supporto alla genitorialità è specificatamente dettagliato nell'indagine, con la forte richiesta da parte dei lavoratori di convenzioni dell'INGV con asili nido, centri estivi, scuola dell'infanzia, ludoteca e baby parking sia aziendali che nelle immediate vicinanze della sede di lavoro.

La sfida nell'attuazione dello Smart Working presso l'INGV riguarda le persone, le attività lavorative ma soprattutto la dirigenza. Il personale dovrà acquisire autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni, dovrà migliorare la familiarità e la propensione all'utilizzo di strumenti *Information Technology* per venire incontro alle esigenze specifiche come la lontananza dal luogo di lavoro e la conciliazione vita-lavoro gestendo al meglio il proprio tempo al di là degli imprevisti personali e familiari.

È emerso dall'indagine che le attività lavorative dovranno essere più organizzate con una programmazione condivisa in modo da minimizzare picchi di lavoro e imprevisti professionali. Questo comporterà una maggiore accessibilità a nuovi e aggiornati strumenti di supporto informatico e informazioni (i.e. project management) in modo da aumentare la frequenza e le modalità di interazione tra gruppi di lavoro. Forte interazione, scambio dati e comunicazione sono indispensabili per realizzare progetti di ricerca che prevedono ormai un organizzato lavoro di squadra.

Le risultanze dell'indagine suggeriscono una nuova organizzazione, improntata ad attuare un maggior coinvolgimento del personale nel processo decisionale, favorendo un maggior coordinamento a distanza delle attività più che delle persone con una supervisione programmata e opportune deleghe decisionali.

Agli intervistati è stato richiesto di esprimersi su temi della organizzazione del lavoro che le stesse linee guida della direttiva PCM n. 3 /2017 indicano come punto critico nelle amministrazioni.

I principali miglioramenti tecnico organizzativi nell'INGV, secondo gli intervistati, dovrebbero riguardare:

1. Smaterializzazione delle procedure amministrative (**273** voti)
2. Aumentare la responsabilizzazione e la fiducia dei dipendenti (**262** voti)
3. Maggiore capacità di condivisione informazioni (**222** voti)
4. Individuare responsabili/dirigenti con avanzate competenze organizzative (**183** voti)
5. Avanzati strumenti tecnici per la comunicazione (**181** voti)

Una sintesi più generale dei motivi per cui si vuole adottare lo Smart Working nell'INGV secondo gli intervistati è la seguente:

1. Essere meno stressato dagli spostamenti (**357** voti)
2. Gestire meglio gli impegni (**340** voti)
3. Sentirsi maggiormente responsabilizzati (**249** voti)
4. Avere più tempo per se stessi (**183** voti)
5. Avere confronti limitati con i colleghi (**43** voti)

I risultati di questa indagine fotografano una realtà dell'INGV caratterizzata da crescenti e urgenti esigenze di conciliazione della vita lavorativa con le esigenze di cura familiare e benessere personale e da una bassa fruibilità degli strumenti di conciliazione. Migliorare la soddisfazione lavorativa, e di conseguenza i risultati delle performance istituzionali, significa anche accogliere le esigenze di vita del singolo lavoratore, per permettere una maggiore partecipazione alla vita dell'organizzazione. Si suggerisce pertanto una costante misura del benessere organizzativo nonché la misura per il monitoraggio e la valutazione delle attività lavorative remote da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione in collaborazione col Comitato Unico di Garanzia al fine di attuare lo Smart Working nelle forme e nei modi ben delineati in questa indagine.

3. FASE 2: Misure Organizzative e Definizione degli Obiettivi

Le Linee Guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro emanate con la direttiva PCM n. 3/2017 assegnano al Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni un ruolo fondamentale per l'attuazione dello strumento normativo.

Tra i suoi compiti propositivi, infatti, il CUG contribuisce attivamente all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, attraverso il miglioramento dell'efficienza delle prestazioni mediante la creazione di ambienti di lavoro ispirati ai principi di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Ruolo fondamentale è svolto dai dirigenti/direttori i quali, oltre ad essere potenziali fruitori al pari degli altri dipendenti dello Smart Working, vengono individuati come promotori dell'innovazione del sistema di gestione delle risorse umane e, al contempo, garanti contro le discriminazioni.

La spinta verso la rivoluzione organizzativa è data dall'impegno che la Direttiva PCM n. 3/2017 impone alle PPAA:

- *adottare misure specifiche volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, attraverso un'organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance;*
- *attuare la disciplina in materia di telelavoro, Smart Working e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attribuendo criteri di priorità per la fruizione delle relative misure, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato;*
- *individuare le attività che non sono compatibili con le innovative modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, tenendo sempre presente l'obiettivo di garantire, al termine del triennio successivo alla data di entrata in vigore della legge 124/2015 e, a regime, ad almeno il 10 per cento del proprio personale, ove lo richieda, la possibilità di avvalersi di tali modalità;*
- *individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il contesto organizzativo, che permettano da un lato di responsabilizzare il personale rispetto alla mission istituzionale dell'amministrazione, dall'altro di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa in termini di performance e di risultati effettivamente raggiunti;*
- *promuovere, anche attraverso la Scuola Nazionale di Amministrazione, percorsi di formazione mirati rivolti ai dipendenti pubblici e, in particolare, ai dirigenti per una maggior diffusione del ricorso a modalità di Smart Working non solo per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ma anche per incrementare la produttività e modelli organizzativi più competitivi;*
- *riprogettare lo spazio fisico e virtuale di lavoro, attraverso la riorganizzazione e razionalizzazione dei luoghi di lavoro, anche mediante la creazione di spazi condivisi;*
- *promuovere e diffondere l'uso delle tecnologie digitali a supporto della prestazione lavorativa, anche al fine di colmare il c.d. digital divide, per il consolidamento di una struttura amministrativa basata sulle reti informatiche tecnologicamente avanzate, anche attraverso applicazioni gestionali e di project management accessibili da remoto.*

Il Comitato Unico di Garanzia, attraverso l'istituzione, al suo interno, di una Commissione Permanente sullo Smart Working, si prefigge di svolgere "un ruolo determinante nell'attuazione delle misure prescritte" di attuazione dello Smart Working presso l'INGV.

La commissione permanente del CUG sullo Smart Working stimola, coadiuva e collabora con l'Amministrazione per:

- redigere il Regolamento sullo Smart Working individuando obiettivi e procedure per raggiungerli;
- stendere bozze di Progetti e accordi individuali sullo Smart Working presso l'INGV;
- stendere i bandi di Smart Working;
- stilare le graduatorie secondo le priorità votate dai dipendenti;
- individuare, insieme all'OIV, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati dello Smart Working;
- valutare le interruzioni dei progetti di Smart Working prima della naturale scadenza;
- effettuare il monitoraggio per verificare l'attuazione degli obiettivi dell'istituzione dello Smart Working;
- supervisionare le valutazioni sui singoli progetti di Smart Working per uniformità.

Ricordiamo che la direttiva PCM n. 3/2017 sottolinea che:

“L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance sia organizzativa che individuale all'interno dell'ente. Questi vengono altresì chiamati a monitorare l'impatto delle nuove misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in rapporto all'efficacia e all'efficienza dell'azione amministrativa, e sulla qualità dei servizi forniti”.

La metodologia per la gestione degli obiettivi dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- Chiarezza e condivisione degli obiettivi dell'ente e dei criteri di gestione e valutazione;
- Orientamento dei comportamenti individuali verso i risultati attesi;
- Controllo dell'andamento del rapporto tra obiettivi e risultati.

Gli **obiettivi** prefissati nell'adozione dello Smart Working nell'INGV potrebbero essere i seguenti:

- I. **Rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti** grazie a minor stress dovuto dagli spostamenti, gestire meglio gli impegni lavorativi ed il tempo in virtù della maggiore autonomia e capacità di concentrazione. Sentirsi maggiormente responsabilizzati e avere più tempo per se stessi e una maggiore sintonia con gli impegni familiari. Diminuzione delle spese per trasferimenti e/o alloggio.
- II. **Aumentare la competitività**: migliorare la produzione scientifica quindi una migliore Valutazione della Qualità della ricerca (VQR) da parte dell'ANVUR, maggiore livello di efficacia sulle attività da svolgere per maggiore concentrazione e migliore gestione del tempo e degli impegni lavorativi.
- III. **Coinvolgere un gran numero di dipendenti**. Permettere ad almeno il 10% dei dipendenti entro il 2018, in servizio presso l'INGV, ove lo richiedano, di avvalersi di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Un ulteriore 10% da individuare ogni anno fino ad almeno il 50% dei dipendenti.
- IV. **Sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati**. Condivisione degli obiettivi da parte della dirigenza e dei lavoratori, migliorare la capacità organizzativa sia del lavoratore sia della dirigenza e sulla costruzione e sul rafforzamento dei rapporti di fiducia reciproca. Razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro con lo sviluppo di avanzate tecnologie digitali e reti di comunicazione dati, realizzando economie di gestione.
- V. **Valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione delle risorse strumentali** disponibili nell'ottica di una maggiore produttività ed efficienza.
- VI. **Individuare e validare sistemi di misurazione e valutazione delle performance** per tutti i dipendenti, non solo per gli *Smart Workers*.
- VII. **Promuovere la mobilità sostenibile** tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.
- VIII. **Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro**.

4. FASE 3: Proposta Attuativa Organizzativa - Avvio Sperimentazione

L'attuazione dello Smart Working ha un impatto amministrativo che qui si cerca di delineare e stimare. La gestione decentrata con competenza dei diversi uffici coinvolti può essere coadiuvata dalla Commissione Permanente sullo Smart Working del CUG.

4.1 Potenziale impatto dell'istituzione dello Smart Working presso l'INGV

L'attuazione del Smart Working presso INGV prevede una evoluzione dell'organizzazione decentrata in termini di procedure amministrative e gestionali che riguardano attività descritte specificatamente:

- L'Amministrazione Centrale Direzione Generale: definisce il Regolamento Smart Working, supervisione gestione Smart Working attuando il potere di controllo e potere disciplinare del datore di lavoro, organizza giornate informative per i lavoratori e corsi di formazione per la dirigenza.
- Amministrazione Centrale Affari Amministrativi e Personale: stesura dei bandi di Smart Working in collaborazione della Commissione Permanente sullo Smart Working del CUG, Comunicazione al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'accordo per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità "Lavoro Agile".
- Amministrazione Centrale Ufficio Presenze: modifica software Presenze dipendenti per la gestione dello Smart-Working, pubblica il rilievo mensile del numero dei dipendenti in Smart Working e tutti gli indicatori utili al monitoraggio e la valutazione dei progetti di Smart Working;
- Direttori di Sezione: individuazione di attività non svolgibili remotamente, controllo dell'omogeneità dei progetti di Smart Working, predisposizione di template di progetti. Si adopera per rendere disponibili strumenti di lavoro già presenti in sezione (PC portatili condivisi, mouse, tastiere, microfoni, telecamere, etc.) per le attività di Smart Working.
- Responsabili di Unità Funzionale: revisionano i progetti di Smart Working, in accordo col dipendente, definendo principalmente le attività ed i tempi di svolgimento.
- Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione: consegna ogni anno al lavoratore dipendente e al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, un'informativa sui rischi generali e i rischi specifici dello Smart Working. Prima dell'inizio del progetto, fornisce ai lavoratori una formazione di base sullo Smart Working e sulle relative modalità operative, anche con riferimento ai profili di salute e sicurezza sul lavoro.
- Responsabile dei Servizi Informatici ed il suo staff rendono disponibili le infrastrutture attuali abilitanti lo Smart Working: accesso ai sistemi di posta elettronica, accesso sicuro alle reti locali dati delle sedi di lavoro attraverso VPN o comunque accesso ai servizi amministrativi quali, per esempio, la gestione delle presenze, l'accesso ai cedolini dello stipendio, il protocollo informatico, le intranet, i servizi di calcolo, gli accessi ai database, lo streaming di seminari e riunioni. Tiene traccia degli accessi ai sistemi e agli applicativi. Implementa strumenti di Project Management. Si occupa di fornire assistenza per le configurazioni sui sistemi del dipendente in Smart Working. Impartisce direttive sulla sicurezza informatica e protezione dei dati.
- Comitato Unico di Garanzia attraverso la Commissione Permanente sullo Smart Working stimola e coadiuva l'Amministrazione in tutte le procedure per l'attuazione immediata dello Smart Working. In particolare collabora alla stesura dei bandi di Smart Working, stila le graduatorie, individua, insieme all'OIV, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati del Smart Working, valuta le interruzioni dei progetti di Smart Working prima della naturale scadenza, collabora al monitoraggio per verificare l'attuazione degli obiettivi dell'istituzione del Smart Working, supervisiona le valutazioni sui singoli progetti di Smart Working per uniformità.
- Organismo Indipendente di Valutazione individua, in accordo con la Commissione Permanente sul Smart Working del Comitato Unico di Garanzia, appositi set di indicatori o indagini atti a misurare e valutare gli obiettivi prefissati;

Le procedure per l'attuazione del telelavoro implementate, dovranno essere uniformate per la gestione del Telelavoro e dello Smart Working.

4.2 Proposte di modalità di esecuzione dello Smart Working presso l'INGV

1. Definizione del numero massimo di dipendenti per anno e del numero massimo di giorni la settimana per la modalità Smart Working.
2. Definizione di Indicatori per il monitoraggio e la valutazione.
3. Definizione di un modello di Regolamento Smart Working presso INGV.
4. Definizione di un modello di Progetto individuale di Smart Working.
5. Definizione di un modello di Accordo individuale sullo Smart Working.
6. Redazione di documenti a supporto dell'attività lavorativa in Smart Working. Redazione di informativa sui rischi generali e specifici connessi con l'espletamento della prestazione lavorativa in modalità Smart Working. Redazione di specifiche tecniche minime di custodia e sicurezza dei dispositivi elettronici e dei software, nonché regole necessarie a garantire la protezione dei dati e delle informazioni. Individuazione di spazi condivisi per *Smart Workers* esterni.

4.2.1 Indicazione del numero di dipendenti e del numero di giorni la settimana

L'Art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" recita:

"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. [...]"

Ciò significa che, per legge, entro il 2018 almeno 85 dipendenti dell'INGV dovrebbero lavorare in modalità Telelavoro o Smart Working. L'indagine svolta rivela che il limite superiore dei dipendenti in Smart Working più votato è stato il 50%. L'ipotesi applicativa potrebbe prevedere di raggiungere il 50% dei dipendenti in Smart Working incrementandolo p. es. del 10% ogni anno. In tal modo si potrebbero affinare i meccanismi di monitoraggio e valutazione. La percentuale di *Smart Workers* potrebbe essere riferita ad ogni sede di lavoro o a tutto l'ente.

Per quanto riguarda il numero massimo di giorni la settimana da svolgersi in Smart Working, la Direttiva PCM n. 3/2017 afferma che:

"Occorre: definire il numero di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello smart working con prevalenza della modalità di prestazione in sede; valutare la frazionabilità nella giornata oppure stabilire lo smart working per la giornata intera; ragionare in termini di giorni fissi o giorni variabili;"

L'ipotesi su finestra settimanale è stato posta dall'indagine all'attenzione di tutti i dipendenti dell'INGV, che lavorando 5 giorni alla settimana hanno votato per un numero massimo di 2 giorni alla settimana in modalità Smart Working e i restanti in sede, quindi in totale 8 giorni al mese come limite superiore per lo Smart Working. Tale limite può essere ridotto in virtù delle attività lavorative previste nel progetto individuale. Definendo i giorni di Smart Working in una finestra settimanale li rende ben intervallati con il lavoro in sede limitandone eventuali usi scorretti e limitando il rischio d'isolamento, fonte di stress lavoro-correlato.

Analizziamo una simulazione della presenza di dipendenti presso la sede di lavoro nel caso di 10%, 20%, 30%, 40% e 50% di personale in Smart Working.

Nell'ipotesi di una distribuzione statisticamente equiprobabile (Probabilità = 1/5) dei dipendenti in Smart Working durante la settimana avremo:

- caso 10% dipendenti totali: avremo una assenza dalla sede di lavoro del 2% di lavoratori in Smart Working equidistribuiti per ogni giorno della settimana;
- caso 20% dipendenti totali: avremo una assenza dalla sede di lavoro del 4% di lavoratori equidistribuiti per ogni giorno della settimana;
- caso 30% dipendenti totali: avremo una assenza dalla sede di lavoro del 6% di lavoratori equidistribuiti per ogni giorno della settimana;
- caso 40% dipendenti totali: avremo una assenza dalla sede di lavoro del 8% di lavoratori equidistribuiti per ogni giorno della settimana;
- caso 50% dipendenti totali: avremo una assenza dalla sede di lavoro del 10% di lavoratori equidistribuiti per ogni giorno della settimana.

È chiaro che se un evento esterno (p. es. meteo avverso, sciopero mezzi pubblici, blocco della circolazione auto, etc.) modificasse la probabilità, allora si deve far riferimento al caso peggiore in cui tutti i dipendenti ammessi allo Smart Working lo utilizzeranno in un unico giorno.

4.2.2 Definizione di indicatori per il monitoraggio e la valutazione

Il monitoraggio e la valutazione dell'andamento dello Smart Working riguardano il raggiungimento degli obiettivi prefissati, tenendo in considerazione il peso dato ad ognuno nell'indagine svolta. Questi riportati sono da intendersi come bozza e da sviluppare e definire a cura dell'OIV in collaborazione con la commissione permanente del CUG.

- I. Obiettivo 1) Rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti: misurare il numero di assenze, misurare il numero di provvedimenti disciplinari, misurare il numero di richieste di trasferimento, misurare il numero di dimissioni e aspettative. Svolgere indagini sulla soddisfazione personale riguardo serenità, autonomia, fiducia, gestione del tempo, gestione degli impegni (familiari e professionali), stress e spostamenti da e verso la sede di lavoro, diminuzione dei costi per alloggio e spostamenti, armonia tra colleghi. L'indagine svolta rivela come il benessere lavorativo si raggiunga attraverso altri fattori che debbono essere misurati: numero di iniziative a supporto della genitorialità, numero di precari, numero di incarichi e durata per persona, disponibilità di avanzamenti di carriera per ogni livello, percentuale di spesa dei benefici assistenziali, misura del rapporto tra dipendenti di ricerca e dipendenti amministrativi e tecnici e misura di personale sovra-istruiti (sotto-inquadrati) per il livello ricoperto.
- II. Obiettivo 2) Aumentare la competitività: misurare la produzione scientifica, misurare il numero di progetti scientifici/finanziamenti/convenzioni, misurare gli apprezzamenti sui social network istituzionali, misurare il tempo di vita della strumentazione in uso, misura delle ore di straordinario, misurare il numero di personale tecnico-amministrativo rispetto al totale dei dipendenti. Svolgere indagini su maggiore livello di efficacia sulle attività da svolgere per maggiore concentrazione e migliore gestione del tempo e degli impegni lavorativi, su abbattimento delle inefficienze e sui livelli di servizio, su adempimenti burocratici.
- III. Obiettivo 3) Coinvolgere un elevato numero di dipendenti. Permettere al 10% dei dipendenti dell'INGV di utilizzare Telelavoro/Smart Working entro il 2018 incrementando del 10% ogni anno fino ad coinvolgere almeno il 50% dei dipendenti. Misurare e pubblicare ogni anno il numero dei dipendenti in Smart Working.
- IV. Obiettivo 4a) Sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati. La misurazione e la valutazione delle performance è sia organizzativa che individuale. A livello istituzionale, a livello di Dipartimento, a livello di Sezione, a livello di Unità Funzionale e anche a livello individuale, saranno definiti obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli alle attività lavorative. Obiettivo 4b) Razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro con lo sviluppo di avanzate tecnologie digitali e reti di comunicazione dati, realizzando economie di gestione. L'indagine ha evidenziato come prioritaria la "smaterializzazione delle procedure amministrative" e una più spinta condivisione di dati ed informazioni: ciò si attua individuando e formando responsabili con avanzate competenze organizzative e strategiche. Si valuti anche il ricorso ad esperti di organizzazione esterni, almeno nelle fasi di prima attuazione. La formazione sull'organizzazione coinvolge anche il singolo lavoratore. Sviluppare sistemi informatici che implementino servizi tecnico-amministrativi per i lavoratori con adeguati livelli di servizio virtualizzando dati e applicazioni in Cloud, in particolare permettere ai lavoratori di accedere agli attuali servizi di gestione delle presenze o ai cedolini dello stipendio usando reti private virtuali (VPN) con credenziali personali. Sarà necessario incrementare la comunicazione digitale per renderla efficace come quella fisica: attualmente il software *Google Hangout* permette videoconferenze con condivisione dello schermo tra dipendenti individuati con nome e cognome. Al di là della posta elettronica, sistemi di Messaggistica Istantanea con chat brevi e veloci a livello aziendale sono da individuare. L'indagine pone l'attenzione anche a nuove modalità di utilizzo degli spazi. La misura di tutto ciò può avvenire attraverso questionari, interviste o focus group.
- V. Obiettivo 5) Valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione delle risorse strumentali disponibili nell'ottica di una maggiore produttività ed efficienza. Nell'ambito dello Smart Working ciò si attua con il coinvolgimento del dipendente in ogni procedura che lo riguardi: il

punto principe di questo documento è proprio l'analisi dei risultati dell'indagine somministrata ai dipendenti. Una granularità più fine nella valorizzazione del personale è da individuare all'interno delle unità organizzative: dipartimenti, sezioni, unità funzionali. Le risorse strumentali potrebbero essere rese maggiormente disponibili attraverso un catalogo (servizio web) accessibile da tutti i dipendenti.

- VI. Obiettivo 6) Individuare e validare sistemi di misurazione e valutazione delle performance per tutti i dipendenti: attraverso focus group tra OIV-CUG-Direzione si dovrà valutare l'efficacia degli indicatori per il monitoraggio e la valutazione.
- VII. Obiettivo 7) Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze. L'indagine ha evidenziato come principale conseguenza personale dello Smart Working è quella di essere meno stressato dagli spostamenti con vantaggi (indiretti) legati alla diminuzione del traffico, dell'inquinamento e dell'affollamento dei mezzi pubblici. Sostenere i Mobility Manager delle città metropolitane (Roma, Catania, Bologna, Milano, Napoli e Palermo) e delle loro proposte. I CUG rappresentano nelle PPAA la cultura dell'innovazione e ci sembra doveroso sottolineare come questa può essere utilizzata come leva di sostenibilità urbana. Le tre città con maggiore numero di abitanti in Italia sono Roma, Milano e Napoli. L'INGV ha sedi in ciascuna di queste città e non può esimersi dal fare considerazioni sulla propria sostenibilità ambientale investigando la reale necessità di spostamento quotidiano del personale. In Italia, ogni giorno, circa 19 milioni di persone si recano al lavoro e circa 10 milioni si muovono per motivi di studio [ISTAT, 2014] percorrendo 703 milioni di km. A questi spostamenti corrispondono un consumo di 29 tonnellate di combustibile, uno scarico in atmosfera di 87 tonnellate di CO₂, di 18 tonnellate di polveri sottili e di 243 tonnellate di ossidi di azoto. Questo pendolarismo è causa di inquinamento, malattie, una bassa qualità della vita e incidenti [Marina Penna, Cadit 2015]. I dati INAIL [Relazione annuale Inail 2016] mostrano che, dei 618 infortuni con esito mortale accertato sul lavoro, 332 sono avvenuti "in itinere", ovvero andando o tornando dal lavoro.
- VIII. Obiettivo 8) Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro e altre spese. Misurare, in ogni sede, i consumi di energia elettrica, acqua, riscaldamento e raffrescamento, traffico Internet. Misurare anche pulizie, affollamento parcheggi, mense o bar, nonché richieste di servizi tecnici, generali o di vigilanza. Tenere conto del numero di buoni pasto qualora non sussistesse il diritto di questi in Smart Working. Misurare il numero di ore di straordinario. Misurare il numero di dipendenti in telelavoro la cui postazione di lavoro costa mediamente € 2500,00. I risparmi derivanti da molte di queste spese potrebbe finanziare strumenti previsti in questo documento.

4.2.3 Definizione di un modello di Regolamento sullo Smart Working

Il Regolamento sullo Smart Working dell'INGV dovrebbe avere i contenuti qui di seguito descritti.

1. Definire il numero massimo di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello Smart Working con prevalenza della modalità di prestazione in sede: nel paragrafo precedente si sono previsti al massimo 2 giorni settimanali per il 50% dei dipendenti (a regime).
2. Stabilire lo Smart Working per giornate intere o frazionate recuperabili o non recuperabili: considerare giornate intere non recuperabili rende più agevole la gestione. Una giornata iniziata in Smart Working e terminata in sede per esigenze di lavoro potrebbe essere ragionevolmente considerata tutta in Smart Working.
3. Definire i destinatari: non è stato evidenziato alcun impedimento per nessuna categoria o tipologia di personale dell'INGV. Limitazioni dovrebbero essere assunte nei confronti di personale che non ha raggiunto valutazioni positive o che ha subito procedimenti disciplinari. Sulla base di altre esperienze si potrebbe introdurre una limitazione per il personale appena assunto per dare il tempo necessario a costruire la propria autonomia nel nuovo contesto lavorativo, quindi riservare le attività di Smart Working con una anzianità di servizio minima da definire.
4. Stabilire lo Smart Working su giorni fissi o giorni variabili, considerando che l'87,8% degli intervistati ha espresso preferenza per giorni variabili a discrezione del lavoratore da dichiarare p. es. entro le ore 10 come nel caso della malattia dipendente o malattia figlio.
5. Stabilire sedi prefissate di svolgimento delle attività in Smart Working. Anche in questo caso la stragrande maggioranza degli intervistati ritiene che non si debba indicare un luogo prefissato.
6. Individuare una correlazione temporale tra lo Smart Working e l'orario di lavoro/servizio anche

- mediante fasce di reperibilità. Per i livelli 4-8 c'è una maggiore preferenza degli intervistati per non contemplare la compresenza nei giorni di Smart Working.
7. Stabilire le attività che si possono svolgere remotamente. L'intervista ha evidenziato che si possono svolgere tutte le attività che utilizzano il PC e la rete, le attività di studio e di redazione tecnica o scientifica.
 8. Stabilire se sussiste il diritto al buono pasto: ciò potrebbe implicare un ulteriore risparmio per l'Ente.
 9. Specificare che il lavoro agile non comporta il riconoscimento di alcun trattamento di missione/trasferta ovvero di qualsivoglia altra indennità. Specificare che non saranno previste e autorizzate in nessun caso ore di lavoro straordinario in Smart Working.
 10. Definire i criteri di priorità per le graduatorie che gli intervistati ritengono debbano essere divise per genere e che prevedano priorità più alta per le condizioni di salute del dipendente, dei suoi cari, del numero dei figli minori di 12 anni, del tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro.
 11. Prevedere l'utilizzo di eventuali strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. In particolare, specificare che non sussiste l'obbligo dell'amministrazione di fornire la strumentazione necessaria. In caso positivo, si applicano le disposizioni analoghe al telelavoro, sulla sicurezza e buon funzionamento della strumentazione fornita e sui relativi costi. Regolamentare anche la riservatezza di dati e informazioni istituzionali.
 12. Definire il recesso da parte di entrambi ed il suo preavviso (30 giorni o 90 per lavoratori disabili) attraverso la mediazione della Commissione Permanente sullo Smart Working per impedirne usi scorretti.
 13. Il regolamento dovrà includere anche la cosiddetta Clausola di Invarianza che specifica che dall'attuazione del regolamento non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

4.2.4 Definizione di un modello di Progetto Individuale di Smart Working

Il Progetto a cura del dipendente, del RUF (se presente) e del Direttore di Sezione di appartenenza secondo le indicazioni degli intervistati, dovrebbe prevedere:

1. Obiettivi generali: incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Migliorare l'affollamento delle sedi di lavoro e diminuirne le spese generali.
2. Scopo del progetto: eseguire attività lavorative a carico del dipendente e suddividere quelle che possono essere eseguite remotamente e quelle che debbono essere eseguite sul luogo di lavoro.
3. Attività: il progetto prevede attività (descritte nell'indagine) che possono svolgersi remotamente e numero di giornate di Smart Working per tali attività.
4. Durata: il progetto individuale deve riportare la durata. Sebbene la norma preveda anche un tempo indeterminato, la sperimentazione sullo Smart Working dovrebbe prevedere una durata (tipicamente un anno) per mettere a punto i meccanismi correttivi di monitoraggio e verifica.
5. Strumenti: tipicamente un calcolatore con software di collegamento alla rete informatica locale della sede di lavoro per usufruire delle risorse informatiche/database con un browser, telecamera e microfono. Ulteriori strumenti di lavoro possono essere specificati.
6. Risultati: le opere e i servizi che costituiscono i risultati, se realizzati, condurranno al raggiungimento dello scopo del progetto.
7. Costi: il Smart Working presso INGV non avrà nuovi costi per l'amministrazione. La postazione di Smart Working non è a carico dell'Amministrazione. Lo sviluppo dello Smart Working ed il Telelavoro potrebbero graveranno sullo stesso capitolo di bilancio generato dai risparmi sulle spese generali e sulla fisiologica diminuzione del numero di Telelavoratori a vantaggio di Smart Workers.
8. Controllo: il controllo verrà effettuato attraverso i risultati dell'esecuzione di attività o sue parti autoconsistenti svolte remotamente nel breve periodo.
9. Valutazione finale: la valutazione riguarda gli obiettivi di performance organizzativa (quindi tutti gli attori delle procedure) e il raggiungimento degli obiettivi generali si basa dei risultati prodotti secondo indicatori predisposti dalla Commissione Permanente sullo Smart Working del CUG e dell'organismo indipendente di valutazione con le indicazioni dei lavoratori intervistati.

Il progetto così descritto può confluire nell'accordo individuale.

4.2.5 Definizione di un modello di Accordo individuale sullo Smart Working

Oltre quanto indicato nel Regolamento sullo Smart Working e nel Progetto individuale, l'Accordo individuale (o personale) dovrebbe far riferimento ad una informativa contenente specifiche tecniche minime di custodia e sicurezza dei dispositivi elettronici e dei software eventualmente assegnati, nonché regole necessarie a garantire la protezione e la riservatezza dei dati e delle informazioni utilizzati nelle attività lavorative remote e ad una informativa sui rischi generali e specifici riguardanti la salute e la sicurezza del lavoro. Nell'accordo dovranno essere previste le modalità di contattabilità, le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, le modalità di recesso se non definite nel regolamento, i tempi di riposo ed il diritto alla disconnessione e le condotte legate al lavoro esterno all'ufficio che danno luogo a sanzioni disciplinari. Sarebbe opportuno, ai fini di una maggior tutela INAIL, indicare uno o più luoghi dove eventualmente si possa svolgere l'attività lavorativa, senza che questo debba essere vincolante.

Infine vogliamo segnalare che potranno essere definite in modo trasversale:

- Azioni di valorizzazione dello Smart Working attraverso seminari informativi per i lavoratori e formativi per la dirigenza
- Azioni di supporto per le metodologie di valutazione del personale all'interno dell'ente (consulenze specialistiche, formazione della dirigenza)
- Sostegno allo sviluppo di idee e soluzioni (organizzative, gestionali) inerenti l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e di misure per l'incremento della produttività dell'ente e l'organizzazione al lavoro (adeguamento postazioni e strumenti di lavoro, software);
- Azioni finalizzate allo sviluppo competitivo dell'ente che potranno prevedere anche il supporto all'innovazione organizzativa attraverso la dotazione strumentale necessaria per attivare modalità di Smart Working.

4.2.6 Redazione di documenti a supporto dell'attività lavorativa in Smart Working

Un'attività propedeutica all'attivazione dello Smart Working è quella della redazione di informative, specifiche tecniche o linee guida. Per assolvere all'obbligo datoriale di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore in Smart Working, deve essere consegnata al lavoratore e al RSL, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta che individui i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Essa conterrà raccomandazioni sull'utilizzo degli strumenti, misure appropriate per ovviare ai rischi per la vista e per gli occhi, per la postura e l'affaticamento visivo e mentale o legati alle condizioni ergonomiche e di igiene ambientale, da interpretarsi, come ogni altro obbligo prevenzionistico.

Sarà anche necessaria la redazione di specifiche tecniche minime di custodia e sicurezza dei dispositivi elettronici e dei software, nonché regole necessarie a garantire la protezione dei dati e delle informazioni. Questo documento evidenzierà misure minime di sicurezza per evitare la diffusione di dati personali o dati e informazioni istituzionali in particolare con meccanismi di identificazione, autenticazione e autorizzazione. La sicurezza fisica e degli strumenti elettronici dovrà essere ben definita. Sono auspicabili linee guida sulla protezione da attacchi informatici o accessi abusivi, perdita dei dati e prevenzione da programmi o siti dannosi. Tutorial multimediali potrebbero essere la base di corsi formativi propedeutici allo Smart Working.

5. FASE 4: Monitoraggio e Valutazione

Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione dello Smart Working, la Direttiva PCM n. 3/2017 afferma che:

“Ciascuna Amministrazione individua nell'ambito dei propri sistemi di misurazione e valutazione della performance, idonei indicatori per la verifica dell'impatto delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in termini di efficacia e efficienza dell'azione amministrativa, anche coinvolgendo i cittadini fruitori”.

L'attuazione dello Smart Working deve prevedere, quindi, una sistema di monitoraggio rigoroso che consenta alla Dirigenza (intesa come tali tutti coloro a cui le norme interne attribuiscono il potere di coordinamento e direzione dell'attività lavorativa) di individuare eventuali misure correttive necessarie per la prosecuzione dello Smart Working e per l'adozione di misure a regime. Il difficile obiettivo di conciliare controllo del datore di lavoro e autonomia del lavoratore si può esplicare, specialmente nei confronti dei livelli 4-8 o di personale amministrativo, attraverso la produzione di report del lavoratore nel breve-medio

periodo illustrando “cosa è stato fatto” e “come è stato fatto” durante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede. Si presuppone un cambio di mentalità tale per cui “il capo” non è più il controllore, e il lavoratore di conseguenza il controllato ma si collabora insieme.

Un primo insieme di indicatori sono stati posti all'attenzione degli intervistati e votati e analizzati nel paragrafo “**Definizione di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**”. Gli indicatori, sebbene sottoposti a revisione e raffinamenti, dovranno essere possibilmente fissati per permettere un loro confronto nel tempo.

Il monitoraggio, quindi, dovrà riguardare l'andamento degli obiettivi che riguardano il lavoratore misurandone la soddisfazione ed evidenziando le criticità.

Tutti gli indicatori (i *Key Performance Indicator* o KPI) utilizzati per il monitoraggio saranno utilizzati anche per la valutazione della prestazione lavorativa: si noti bene che tali indicatori non dovrebbero essere limitati solo alle attività in Smart Working, ma la valutazione essere estesa a tutti i dipendenti. La valutazione delle prestazioni, infatti, è un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane.

La Direttiva PCM n. 3/2017 nel punto 5 “Misurazione e Valutazione della Performance” traccia le linee guida per il monitoraggio e la valutazione dello Smart Working. Il Decreto Legislativo n. 150/2009 nell'art 14 comma 5 recita: “*L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione.*” L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha redatto modelli per la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico specificando che:

1. il superiore gerarchico va individuato nel superiore che al singolo dipendente assegna gli obiettivi e successivamente ne valuta la performance individuale;
2. le amministrazioni, [...] devono dare precise indicazioni in occasione della somministrazione dell'indagine sulla compilazione del questionario e ne devono tener conto successivamente in sede di analisi dei dati e della loro elaborazione;
3. ai sensi dell'art. 20, comma 3 del D. Lgs. 33/2013, le singole amministrazioni devono pubblicare i risultati dell'indagine sui propri siti istituzionali, oltre che trasmetterli alla CiVIT.

L'indagine, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del decreto, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

È bene sottolineare, infine, che l'introduzione delle indagini di cui all'art. 14, comma 5, del decreto offre l'opportunità di analizzare tutti i risultati e procedere ad una loro sintesi, per trarne elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo.

Ai fini della diffusione dello Smart Working presso l'INGV la misura e la valutazione delle performance è una condizione abilitante per un efficace ricorso a questa nuova modalità lavorativa. Inoltre la diffusione dello Smart Working è un obiettivo oggetto stesso di valutazione delle performance individuale dei vertici e organizzativa. Gli indicatori di monitoraggio e valutazione saranno a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione in collaborazione con il CUG attraverso la commissione permanente sullo Smart Working.

6. Conclusioni

È il Capitale Umano e il suo valore il fattore determinante e centrale per le strategie e gli obiettivi di un'organizzazione. Per attuare questo paradigma, insieme alla valorizzazione, alla formazione e al riconoscimento di *benefits* sempre più vicini alle esigenze del lavoratore, il bilanciamento della vita lavorativa e la sfera personale, rappresentano una delle maggiori leve di stimolo per il lavoratore.

Il quadro normativo italiano, completato nel 2017, prevede che al 2018 ci siano almeno il 10% dei dipendenti

che possano svolgere il proprio lavoro con nuove modalità spatio-temporali: nell'adottare lo Smart Working nell'INGV ci sono vantaggi per l'Ente e per i lavoratori, per la società e per l'ambiente. Vantaggi che in questo documento sono descritti dettagliatamente.

L'indagine svolta nell'INGV, a cura del Gruppo di Lavoro del CUG, ad aprile 2018, che ha coinvolto il **47,8%** dei dipendenti, ben stratificati, ha evidenziato che oltre il **96%** degli intervistati dipendenti è favorevole a svolgere lo Smart Working con una organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance senza nuovi costi per l'Amministrazione, il **91,3%** non ritiene ci siano controindicazioni nell'attuare lo Smart Working nell'INGV e il **92,6%** ritiene che l'attuazione dello Smart Working nell'INGV possa migliorare la sua produttività e agevolare la conciliazione tra la sua vita ed il suo lavoro. La soluzione più votata dagli intervistati è stata quella di prevedere in Smart Working il 50% dei dipendenti per 2 giorni la settimana in giorni e luoghi non prefissati.

Gli obiettivi dello Smart Working nell'INGV individuati in questo documento sono:

- I. Rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;
- II. Aumentare la competitività;
- III. Coinvolgere un gran numero di dipendenti;
- IV. Sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati;
- V. Valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione delle risorse strumentali;
- VI. Individuare e validare sistemi di misurazione e valutazione delle performance;
- VII. Promuovere la mobilità sostenibile;
- VIII. Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro.

Nella stessa indagine si sono evidenziate le attività da svolgere remotamente, tempi e luoghi non prefissati, strumenti, miglioramenti tecnici ed organizzativi, i vantaggi diretti ed indiretti, gli indicatori da prendere in considerazione e altri fattori di benessere lavorativo. Oltre l'**84%** degli intervistati può sin da ora lavorare in modalità Smart Working senza costi per l'Ente. Attraverso l'analisi delle risposte si è proposto un meccanismo organizzativo decentrato che possa implementare lo Smart Working all'interno dell'INGV con la presenza di una opportuna commissione permanente sullo Smart Working del CUG e l'importante contributo dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Sono stati definiti i contenuti del *Regolamento* sullo Smart Working, del *Progetto* e dell'*Accordo* individuale tra ente e lavoratori.

Inoltre, nell'ambito dell'azione complessiva della Pubblica Amministrazione, non si è tralasciato di evidenziare il valore sociale e ambientale dello Smart Working, grazie alla riduzione dei costi ambientali per le minori emissioni di inquinanti grazie ai minori spostamenti, al traffico, al tempo e allo stress. Tale valore, infatti, benché non esprimibile in termini numerici nel bilancio aziendale è, comunque, un obiettivo costante dell'azione amministrativa connessa sempre all'efficacia ed all'efficienza e con valori etici da sostenere.

L'adozione dello Smart Working da solo non può essere considerato uno strumento di supporto alla genitorialità, è necessario promuovere convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e organizzare servizi aperti durante i periodi di chiusura scolastica così come evidenziato a gran voce nell'indagine svolta.

Uno dei principali fattori critici di successo dello Smart Working è quello culturale: il criterio guida cui l'Ente deve ispirarsi va ravvisato nella massima valorizzazione del capitale umano e nella crescente responsabilizzazione dei dirigenti e dei dipendenti attraverso tutte le sperimentazioni e forme possibili per *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

Bibliografia

- Couper M. and Miller P., (2008). *Web Survey Methods: Introduction*. Oxford University Press.
- INAIL. Circolare n. 48 del 2/11/2017 Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. *Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative*.
- Peruzzi M., (2017). *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*. DSL 2017.

Sitografia

Amaturo E., (2007). *I campioni probabilistici*, Federica web learning, Univ. Federico II Napoli.
<http://www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/i-campioni-probabilistici/>

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto delle istituzioni e degli Enti di ricerca e sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 ed il primo biennio economico 2006-2007.

<https://www.aranagenzia.it/contrattazione/comparti/ricerca/contratti/442-ccnl-normativo-2006-2009-economico-2006-2007.html>

Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 3/2017 <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>

Decreto Legislativo n. 150/2009 - *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.* (09G0164). <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/09150dl.htm>

Relazione annuale Inail 2016. <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-relazione-del-presidente-2016.pdf>

ISTAT (2014). *Gli spostamenti quotidiani per motivi di studio o di lavoro.* <https://www.istat.it/it/archivio/129847>

Legge 124/2015 (art.14). <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

Legge 81/2017 (artt. 18-24). <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Madini E. *Lo smart working: fattori critici di successo e leve progettuali.* ForumPA 2018
http://cached.forges.forumpa.it/assets/Speeches/24163/ad22_madini_emanuele.pdf

Comitato Unico di Garanzia INGV. *Piano Triennale azioni positive INGV 2017-2019*
<http://istituto.ingv.it/it/amministrazionetrasparente/disposizioni-general/atti-general/piano-triennale-di-azioni-positive/5386-piano-triennale-delle-azioni-positive-2017-2019-pdf/file.html>

Rapporto 2016 sullo Smart Working dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano. <http://www.osservatori.net>

Penna Marina (2015). *La dimensione del lavoro nelle smart cities.* Convegno CADIT Telelavoro e Smart Working nel pubblico impiego - Corte dei Conti 2/12/2015.
<http://www.slideshare.net/MarinaPenna/la-dimensione-del-lavoro-nelle-smart-cities-56008027>

Penna Marina (2016). *I numeri del telelavoro nel pubblico impiego Il ricorso al telelavoro nella PA: entità e caratteristiche.* RT/2016/11/ENEA
<http://openarchive.enea.it/bitstream/handle/10840/7614/RT-2016-11-ENEA.pdf>

Survey Methods and Practices - Catalogue no. 12-587-X Statistics Canada 2003
<http://www.statcan.gc.ca/pub/12-587-x/12-587-x2003001-eng.pdf>

Lectture consigliate

Agenzia per l'Italia Digitale Presidenza del Consiglio dei Ministri *Determinazione n. 144/2015. Adozione del regolamento di disciplina del telelavoro dei dipendenti dell'Agenzia per l'Italia Digitale.*

Autorità Idrica Toscana. *Regolamento per la disciplina del Telelavoro e Lavoro agile per il personale dipendente/dirigente dell'Autorità Idrica Toscana.*

Monica Parrella. *Il lavoro "agile" nella PA*. Presidenza del Consiglio dei Ministri. Convegno Smart Working: Torino c'è 14 dicembre 2017.

Il lavoro Agile nella PA. Convegno Roma 4-5 dicembre 2017.

Il lavoro agile o Smart Working nella Legge 22 maggio 2017, n. 81, nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 1° giugno 2017, n. 3 e nella contrattazione collettiva Anpal SpA. Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali ANPAL Servizi S.p.A.

La Sostenibilità Ambientale - Un manuale per prendere buone decisioni. Aggiornamento 2017. ENEA ISBN 978-88-8286-346-3.

Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento dell'Amministrazione Generale del Personale e dei Servizi. *Regolamento interno per l'adozione dello "Smart Working" o "Lavoro Agile"*.

Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare - Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale. *Regolamento interno per l'adozione dello "Smart Working" o "Lavoro Agile"*.

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Dipartimento per la Programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali. *Direttiva sul lavoro Agile presso il MIUR*.

Ministero dell'Interno Dipartimento per le politiche del personale dell'amministrazione civile e per le risorse strumentali e finanziarie direzione centrale per le risorse umane. *Regolamento interno per l'avvio di un progetto pilota di "lavoro agile"*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Protocollo di intesa concernente la sperimentazione del Lavoro Agile*.

Regione Lombardia D.g.r. 11 aprile 2016 - n. X/5010. *Linee guida per la promozione di misure per lo Smart Working, per l'incremento della produttività del lavoro e per la promozione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro - Attuazione dell'art - 17 quinquies della l.r. 22/2006*. Bollettino Ufficiale Serie Ordinaria n. 15.

Workshop Milano 11/2/2016 a cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Regione Lombardia. *"Smart Working Il lavoro agile"* Città Metropolitana di Milano.

Smart working ed evoluzioni normative. Jobs in action 12/12/2017 https://jobsinaction.it/wp-content/uploads/2017/12/Report_Smart_Working_Evoluzioni_Normative.pdf.

RTI Consedin SpA - Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ufficio per gli Interventi in materia di parità e pari opportunità. *Telelavoro Smart-working Co-working. Linee guida per la progettazione integrata di misure e servizi di conciliazione innovativi*.

Analisi dei Business case: New Ways Of Working: lo Smart Working in Generali Italia, Lo Smart Working in Heineken: migliorare la produttività attraverso il telelavoro, Lima Corporate: Un progetto pilota di Smart Working per Quadri e Settimi livelli, Insieme per il successo, rivolti sempre al futuro: Smart Working @ Hilti, Lo Smart Working come elemento di Employer Branding: il caso Ferrero, Lo Smart Working in Zurich, Smart Working in Subito.it, Smart Working in Sisal, IMS Health: lo Smart Working che nasce dal ripensamento degli spazi, Lo Smart Working in General Electric, Lo Smart Working in Euler Hermes, Lo Smart Working in A2A, Lo Smart Working in Leroy Merlin, Due modelli di Smart Working per avas Media Group, Mars Italia.

Analisi Smart Working presso: Città metropolitana di Reggio Calabria, Comune di Bergamo, Comune di Cagliari, Comune di Catania, Comune di Firenze, Comune di Macerata, Comune di Monza, Comune di Napoli, Città Metropolitana di Roma Capitale, Regione Puglia, Provincia di Pavia, Regione Campania, Regione Lazio, rete Comune di Bologna.

Indice delle figure

Figura 1. Genitorialità presso l'INGV (anno 2016).	10
Figura 2. Assenze dalla sede di lavoro dell'INGV (anno 2016).	10
Figura 3. Configurazione modulo per anonimato.	17
Figura 4. Invito all'indagine.	17
Figura 5. Andamento risposte indagine Smart Working.	18
Figura 6. Stratificazione popolazione dei dipendenti e stratificazione campione dei dipendenti.	19
Figura 7. Risposte domanda n.8.	20
Figura 8. Risposte domanda n. 9.	20
Figura 9. Risposte domanda n. 10.	20
Figura 10. Risposte domanda n. 11.	21
Figura 11. Risposte domanda n. 12.	21
Figura 12. Risposte domanda n. 13.	21
Figura 13. Risposte domanda n. 14.	22
Figura 14. Risposte domanda n. 15.	22
Figura 15. Risposte domanda n. 16.	23
Figura 16. Risposte domanda n. 17.	23
Figura 17. Risposte domanda n. 18.	23
Figura 18. Risposte domanda n. 19.	24
Figura 19. Risposte domanda n. 20.	24
Figura 20. Risposte domanda n. 21.	25
Figura 21. Risposte domanda n. 22.	25
Figura 22. Risposte domanda n. 23.	26
Figura 23. Risposte domanda n. 24.	26
Figura 24. Risposte domanda n. 25.	26
Figura 25. Risposte domanda n. 26.	27
Figura 26. Risposte domanda n. 27.	27
Figura 27. Risposte domanda n. 28.	28
Figura 28. Risposte domanda n. 29.	28
Figura 29. Risposte domanda n. 30.	29
Figura 30. Risposte domanda n. 32.	29
Figura 31. Risposte domanda n. 33.	30
Figura 32. Risposte domanda n. 34.	30

Indice delle tabelle

Tabella 1.	11
Tabella 2.	12

Allegato - Commenti raccolti dall'indagine

Domanda n. 23 (testo risposta breve)

Indica i motivi della tua risposta alla domanda precedente:

“Secondo te ci sono controindicazioni nell’attuare lo Smart Working nell’INGV?”

Sono riportati i commenti più significativi:

1. Lavoriamo in un ambito intrinsecamente predisposto allo smart working.
2. Il lavoro generalmente svolto all’INGV ha una buona percentuale di autorganizzazione.
3. Le sezioni che fanno monitoraggio dovrebbero adottarlo con cautela. Inoltre, svuotando gli istituti, il rischio è di vedere ridotto il tempo destinato ad alcuni servizi e la loro qualità (cancelleria, biblioteca, stampa di poster per convegni, pratiche amministrative da svolgere in sede ecc.).
4. Svolgendo un lavoro esclusivamente da PC e collaborando con colleghi all’estero, personalmente io e il mio gruppo siamo già slegati dal luogo di lavoro per buona parte del tempo.
5. È un’iniziativa positiva che tutela la qualità di vita del personale INGV.
6. Almeno per i ruoli di ricerca, immagino solo aumento di produttività.
7. Se il lavoro può essere svolto da remoto, non vedo problemi.
8. Non vi sono per le attività che richiedono esclusivamente il collegamento a internet e il possesso di un pc.
9. Se ci sono gli strumenti giusti per verificare la produttività, vedo solo vantaggi.
10. Il pensiero libero è più produttivo.
11. In realtà il personale ricercatore e tecnologo può già stabilire in autonomia il luogo dove svolgere il proprio lavoro. Non sono sicura di cogliere la differenza fra servizio fuori sede e smartworking.
12. Ridotta presenza in sede, aumentate difficoltà nel coordinamento del personale, difficoltà nella verifica del tempo lavoro effettuato.
13. Molte tipologie di lavoro di ricerca possono essere svolte direttamente al di fuori della sede lavorativa.
14. Lo smart working è uno strumento nelle mani del lavoratore che semplice riduce gli spostamenti ed i tempi inefficienti non necessari. In generale, credo che un ricercatore non abbia necessariamente bisogno di essere in sede tutti i giorni.
15. Lo smart working è un’opportunità per tutti, ma non deve diventare un alibi per pochi per non dare un contributo al lavoro degli altri. Lo smart working non deve interrompere o rallentare i processi organizzativi.
16. Meno stress favorisce la creatività.
17. Una maggiore flessibilità rende più produttivo il lavoro.
18. Gran parte del personale è addetto a ricerca e lo può fare da ovunque con reciproca convenienza per sé stessi e per l’Ente.
19. Serve solo un’organizzazione più efficiente.
20. Con una buona organizzazione la presenza di dipendenti in smart working può portare spalo ad una maggiore efficienza dell’intero sistema e ad una maggiore percezione di benessere e soddisfazione lavorativa.
21. Nei fatti, almeno nell’entourage dei colleghi con cui ho rapporti lavorativi più stretti, è già una realtà; nel mio caso, di tanto in tanto, prendo un giorno di ferie per poter gestire impegni che renderebbero difficile l’andirivieni per/dalla sede ma, ciò nondimeno, non sono giorni “di ferie”, bensì di “attività distribuita e decentrata”. Sono portato a ritenere che questo avvenga per un numero di dipendenti maggiore di quanto crediamo.
22. Gli enti di ricerca come INGV hanno la configurazione ottimale per l’applicazione di questo strumento, in linea con gli orientamenti privati e pubblici dei paesi più sviluppati.
23. Va attentamente monitorato lo smart working per evitare gli effetti contrari.
24. Per la parte ricerca no, per quella tecnica credo non abbia molto senso.
25. Per i profili 1-3 lo smart working si adatta perfettamente e non ci sono controindicazioni.
26. Non è necessaria una compresenza continua per portare avanti attività di ricerca di gruppo.
27. Molto lavoro è intellettuale e quindi si può svolgere al meglio anche in luoghi diversi dalla sede di lavoro.
28. Ne potrebbe derivare solo un miglioramento.
29. Non ci sono controindicazioni per eseguire lo smart working.
30. La qualità del lavoro di ricerca non è legato alla sede in cui lo si svolge.
31. I ricercatori dell’Università di fatto già lo fanno, anche se non esplicitato.
32. Non è mai stato applicato. Allo stato attuale non sembra ci siano controindicazioni, tutt’altro.
33. Purtroppo temo che qualcuno ne approfitterebbe.
34. In un ente di ricerca molte attività intellettuali non necessitano la presenza in ufficio.
35. Penso sia attuabile almeno per un periodo test di un paio di anni.
36. Non solo all’INGV, ma in tutti i luoghi di lavoro, coloro che svolgono le loro attività prevalentemente al videoterminale, dovrebbero avvalersi dello smart working per quanto possibile.
37. È importante la compresenza sia dei tecnici sia dei ricercatori per un migliore scambio e circolazione di idee. La presenza è importante anche per gestione di eventuali periodi di emergenza vulcanica e sismica. Portare avanti un progetto autonomo isola i dipendenti.
38. Ci vedo solo vantaggi. Per attivare lo smart working nel 80-90% del personale, bisogna 1) rendere le attività verificabili, il che riduce le sacche di inefficienza 2) bisogna informatizzare e bene tutta la parte amministrativa, gestionale, progettuale etc., trasformazione che libererebbe molte risorse.
39. Ho risposto No perché molte attività legati alla ricerca e anche al monitoraggio possono essere attuate definendo degli obiettivi da raggiungere in un tempo limite prestabilito con verifica finale. Semplicissimo.
40. Molte attività dell’ente non necessitano la presenza fisica in ufficio.
41. Capacità gestionale e metodi di controllo della performance.

42. Visti i requisiti, è già fattibile.
43. Incremento della produttività, riduzione delle spese, migliore qualità della vita dei dipendenti.
44. L'INGV è un ente di ricerca in cui molta dell'attività è di concetto.
45. In molti casi potrebbe ridurre ulteriormente la compresenza fattore indispensabile per le attività di monitoraggio.
46. La maggior parte dei ricercatori possono fare smart working.
47. Con meno spostamenti si lavora meglio.
48. Minor controllo dell'attività lavorativa.
49. La ricerca, lo sviluppo tecnologico e la manutenzione degli impianti tecnici non hanno bisogno di essere svolti tutti i giorni in una sede fissa.
50. Le attività principali dell'ente possono essere svolte anche in remoto, incluse le attività amministrative.
51. Se è vero che la qualità della vita possa migliorare, non vedo ostacoli. Volere è potere.
52. Difficile dire solo sì o no. In circostanze definite si può fare.
53. Il lavoro è essenzialmente di Ricerca e quindi non necessita di un luogo di lavoro fisso.
54. Grande risparmio in termini economici.
55. La maggior parte del lavoro può essere svolto collegandosi da remoto ai sistemi presenti in sede.
56. La maggior parte del tempo è speso dai dipendenti in attività intellettuale individuale.
57. Lo smart working si concilia perfettamente con l'attività di ricerca che di per se non è legata ad un luogo e un tempo.
58. Se si guarda la produttività del dipendente.
59. I "colleghi pendolari" che già svolgono sw sono entusiasti e registrano una maggior produttività, sia quelli con funzioni amministrative che tecniche.
60. Attività di ricerca-studio, non contatto con il pubblico.
61. Parte delle attività dei dipendenti INGV sono sicuramente eseguibili anche al di fuori della sede di lavoro.
62. Bassa qualità dei servizi amministrativi.
63. Non vedo controindicazioni di sorta.
64. Non conosco le norme nel dettaglio, ma dal mio punto di vista non vedo problemi.
65. I benefici dello smart working ricadrebbero sia sull'ente che sui dipendenti.
66. La ricerca scientifica non è collegata con le ore di presenza.
67. I motivi sono quelli indicati nelle risposte precedenti, la legge lo prevede e nel caso di ricercatori e tecnologi, la ricerca scientifica non è direttamente collegata alle ore di effettiva presenza in sede.
68. Perché in pratica i ricercatori già svolgono smart working trovandosi spesso a lavorare nelle ore serali o nel week end da casa o da altri luoghi.
69. La tipologia di lavoro si presta molto.
70. Gran parte dell'attività dell'Istituto si basa sull'utilizzo di sistemi informatici. Quindi può essere eseguita tranquillamente da remoto.
71. Serve solo un efficace controllo sullo svolgimento delle attività.
72. Maggiore libertà nel lavoro.
73. Visto che ormai sono molto diffusi i mezzi informatici per portare avanti le proprie attività anche fuori la sede di lavoro, nulla ostacolerebbe l'applicazione dello smart working.
74. L'INGV è un ente di ricerca. L'attività di laboratorio è presente ma non determinante. Rimane la parte amministrativa.
75. Per Ricercatori e Tecnologi l'attuale contratto lo permetterebbe.
76. La maggior parte (se non tutte) delle conseguenze dell'attuazione dello smart working va a beneficio sia dell'ente che dei lavoratori.
77. In particolare l'attività di ricerca non necessita di un luogo specifico per essere svolto essendo una attività dell'ingegno che in molti casi non necessita di laboratori.
78. Attività di ricerca viene già svolto a casa oltre l'orario di lavoro.
79. Molti dipendenti fanno lavori di ufficio usando il computer ed internet, con poche interazioni con i colleghi. Questo può essere fatto anche da casa se si ha un laptop ed una connessione ad internet.
80. Trovo solo indicazioni a favore (già elencate nelle risposte sopra).
81. Potrebbero esserci a causa di un bilancio non ottimale tra il controllo dell'attività svolta e il carico burocratico introdotto per controllare l'attività fuori sede.
82. Non vedo alcuna controindicazione.
83. Non ci sono motivi per i quali non si possa applicare lo smart working ma solo benefici almeno per i ricercatori.
84. Non può che far aumentare, sia in termini di ore/lavoro che in qualità, la produttività del singolo dipendente e quindi dell'ente.
85. Credo che i ricercatori e tecnologi sostanzialmente lo attuino già.
86. Come non esistono controindicazione per il Telelavoro, non vedo ostative per lo smart working.
87. Dubbia serietà di singole persone le cui colpe ricadrebbero su tutte le altre persone coinvolte. Credo che l'unica soluzione sia prevedere un sistema sanzionatorio. La scarsa dimestichezza di molti con strumenti evoluti di condivisione è un altro grosso ostacolo.
88. In particolare l'applicazione al personale ricercatore comporterebbe una maggiore capacità di concentrazione e studio eliminando molti "tempi morti" dovuti a trasferimenti, attività ed adempimenti da dipendente che spesso sottraggono molto tempo ed energie.
89. Qualcosa già esiste e mi pare che funzioni.
90. Il lavoro di ricerca è intrinsecamente associabile ad un lavoro fuori sede.
91. La professionalità dei dipendenti INGV è molto alta.
92. Personalmente non credo ci siano controindicazioni. È evidente che l'operato deve in qualche modo essere valutato.
93. Il motivo è contenuto in tutte le risposte fornite al questionario.
94. Smart working non vuol dire lavorare meno.

95. L'attività lavorativa, specialmente per i livelli I-III, si addice all'attuazione dello smart working
96. Non ci sono costi per INGV ed i benefici sono per il datore di lavoro e per il dipendente.
97. Con un buon sistema di controllo lo smart working è possibile.
98. Se gestito bene porta solo vantaggi.
99. Un ricercatore svolge comunque attività anche al di fuori dell'orario di lavoro.
100. fare ricerca è già smart working senza la regolamentazione qui valutata.
101. Per i ricercatori in particolare, lo smart working è abbastanza affine all'autodeterminazione della propria attività di ricerca, sia per temi che per luoghi, che notoriamente è già un principio basilare.
102. C'è il rischio, senza adeguato controllo, che invece di invece di aumentare la produttività diminuisca.
103. Purché ci siano un'adeguata regolamentazione e controllo.
104. Una maggior resa e produttività rispetto alle varie attività lavorative.
105. Esclusi turni di sorveglianza, gli uffici amministrativi e preparazione per le missioni, la maggior parte dei lavori non credo risentirebbe della diversa locazione.
106. No, salvo nel corso delle emergenze sismiche o vulcaniche.
107. Penso che INGV in quanto ente di ricerca dovrebbe essere all'avanguardia rispetto allo smart working.
108. Ritengo che l'attuazione dello smart working non abbia in genere nessuna controindicazione ma apporti solo dei benefici per il lavoratore e per l'Istituto.
109. La maggior parte delle mie attività prevedono l'uso di un terminale. Spostamenti e interazioni interpersonali in determinati momenti riduco in modo notevole la mia produttività.
110. Esistono le condizioni per applicare lo smart working.
111. È una modalità che ben si confà al lavoro del ricercatore.
112. Troppa discrezionalità in un ambiente dove la maturità per attuarla non c'è.
113. Non tutti i ruoli possono usufruirne.
114. NO in linea generale purché non si riducano le attività di servizio.
115. Alcuni ricercatori, tecnici e amministrativi di fatto già svolgono lavoro fuori sede anche nel corso di permessi.
116. Alcune categorie di personale: chi ha incarichi dirigenziali (RUF, responsabili di laboratorio, ecc.) e chi ha incarichi amministrativi o tecnici che implicano comprensione ed organizzazione stretta del lavoro, non dovrebbero, se non in casi particolari, poter attuare lo smart working.
117. Per la specificità di un Ente di Ricerca, molte attività - sia di ricercatori che tecnici - possono essere svolti bene (se non meglio) quando migliora il benessere e la soddisfazione.
118. Attività da svolgere compatibili con smart working.
119. Se adottiamo lo smart working a me si moltiplica il lavoro tecnico ma si riducono di molto gli sprechi nella gestione delle risorse consumate dal personale e si semplifica la gestione generale.
120. È il futuro.
121. Molte delle attività di ricerca non sono dipendenti dal luogo di lavoro.
122. Minore presenza fisica sul luogo di lavoro.
123. Il lavoro del ricercatore ha vincoli spazio-temporali molto elastici.
124. Lo smart working può essere introdotto solo con una eccellente organizzazione del lavoro da parte di INGV. Una eccellente organizzazione del lavoro non può che avere ricadute positive per i tutti lavoratori a prescindere dall'effettiva messa in pratica dello smart working.
125. La scrittura e revisione di articoli non richiede la presenza in ufficio.
126. Poiché il lavoro atipico ha bisogno di flessibilità bilaterale.
127. Molte attività giornaliere possono benissimo essere effettuate nello smart working.
128. Molte delle attività che svolgiamo si basano su impegni individuali.
129. Credo che sia un'ottima soluzione per lavorare in modo più sereno e produttivo.
130. Se adeguatamente ragionato, coinvolgendo tutto il personale nello stabilire le regole, lo smart working può avere soltanto vantaggi (diretti e/o indiretti).
131. Non vedo controindicazioni.
132. Come detto prima, diminuirebbe lo stress quindi non può avere controindicazioni.
133. Nessuno.
134. Molto lavoro è intellettuale e richiede solo silenzio e riflessione: ben permessa dallo smart working.
135. Gran parte del lavoro dei ricercatori/tecnologi spesso - per sua intrinseca natura - non necessita di essere svolto in una determinata sede.
136. In sezioni monitoranti in cui è necessario garantire continuità delle infrastrutture e dei servizi, una non oculata gestione delle presenze (soprattutto per profili tecnici) potrebbe portare a difficoltà nella gestione delle stesse, soprattutto se vi è già una situazione di carenza di personale tecnico rispetto all'importanza delle infrastrutture utilizzate.
137. Per qualunque ruolo i dipendenti possono lavorare utilizzando lo smart working.
138. Se l'assegnazione si baserà anche su criteri di merito, e i criteri di valutazione del merito saranno efficaci, non vedo alcun problema.
139. Garantire la turnazione per il monitoraggio H24.
140. La convinzione che il personale in smart working non sia produttivo e la mancanza di controllo su di esso.
141. Lo smartworking migliorerebbe la qualità del lavoro.
142. La produttività non si misura con le ore in sede, ma sul raggiungimento degli obiettivi per cui il dipendente è pagato.
143. Molto lavoro svolto dal dipendente può essere svolto tranquillamente da fuori sede.
144. Avere una maggiore flessibilità nel lavoro ha sicuramente un ritorno positivo nella creatività e produttività dei ricercatori.
145. Il lavoro di ricerca di per sé in buona parte può anche essere effettuato in remoto o presso altri siti.
146. Il lavoratore sa gestirsi.

147. La maturità dei dipendenti da un lato e la generale disponibilità di mezzi tecnologicamente adeguati per consentirne l'attuazione, mi rendono fiducioso in tal senso.
148. Attività di laboratorio, campagne di misura, turni di sorveglianza.
149. Se ben controllato e regolamento.
150. Provare non costa nulla e sarebbe un gesto da parte dell'amministrazione di vera intenzione di migliorare l'ente.
151. L'uso intensivo ad ogni livello di strumenti informatici rende superflua la presenza fisica in sede del lavoratore.
152. La ricerca scientifica non è un lavoro impiegatizio.
153. È necessario implementare un sistema di controllo delle attività svolte in modo da evitare che lo smartworking possa ridurre la performance del dipendente.
154. La flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro migliora le performance del dipendente.
155. Non vedo particolari controindicazioni, soprattutto per il personale I-III livello.
156. L'INGV non è un contenitore DIVERSO, da persona a persona la cosa può cambiare.
157. Possibile mancanza di controllo del reale impegno lavorativo.
158. Lo smart working potrebbe migliorare l'efficienza dei ricercatori/tecnologi, che potrebbero godere di condizioni di maggiore agio per svolgere attività che richiedono concentrazione (stesura di rapporti, articoli, elaborazione dati).
159. È una via da intraprendere comunque.
160. L'Ingv potrebbe già da subito incentivare lo smartworking per ricercatori, amministrativi ed tecnici informatici.
161. Si può verificare obiettivamente la produttività del dipendente.
162. Senza un valido controllo sarebbe costituirebbe uno dei tanti escamotage per starsene a casa.
163. In altri paesi già esiste con successo.

Domanda n. 35 (Paragrafo)

Altre osservazioni

Aggiungi qui tutte le osservazioni che ritieni utili.

Sono riportati i commenti più significativi:

1. Grazie di questo sondaggio, fondamentale per fare smart working.
2. Ritengo attivabile da subito lo strumento con la stesura di procedure ben definite.
3. Adottare dei criteri imparziali di valutazione del lavoro svolto in smart working ma anche del lavoro svolto nei giorni restanti nel proprio istituto di appartenenza, affinché non ci siano storture nella sua applicazione.
4. Ottima iniziativa da portare avanti!
5. Un ente che si impegna realizzare attuare lo S.W., migliora la qualità del lavoro prodotto e della qualità della vita dei dipendenti
6. Possibilità di smart working per avvicinamento al partner non contemplato nei criteri di priorità; mancano i "non so" tra le risposte.
7. Proposta interessante ma da valutare attentamente. Non tutto il personale, in particolare il personale tecnico, che svolge attività di laboratorio, è adeguato per usufruire dello Smart Working. Non lavorando in sede, non si capisce che tipo di lavoro possa svolgere che sia di effettivo vantaggio per l'Ente. Per i ricercatori, il parametro di riferimento è la produzione di articoli di ricerca.
8. Lo smart working (SW) senza restrizioni (il numero di giorni di SW non deve essere vincolante, in casi specifici si può essere in sede lavorativa anche tutta la settimana) aumenterebbe la produttività scientifica (ricerca e studi) nei livelli 1-3 in modo significativo. Credo anche che lo SW non dovrebbe essere superiore ai tre giorni lavorativi a settimana.
9. A mio parere se da un lato il lavoro agile potrebbe portare dei benefici nella vita lavorativa dei singoli con esigenze particolari, dall'altro non porterebbe nessun beneficio alla comunità istituzionale, anzi porterebbe delle ripercussioni negative, infatti dover svolgere un progetto porterebbe all'isolamento dei colleghi e al venir meno di figure con le quali collaborare attivamente per il bene e l'efficienza dell'istituto.
10. Gran parte del personale vive lontano dall'istituto e ha tragitti di lunga percorrenza.
11. Lo smart working è comunque interessante anche per chi non ha figli o problematiche particolari.
12. Cambiare mentalità: il telelavoro e smart working sono ancora considerati come espedienti per non lavorare. Tutta l'Europa usa questi sistemi, riscontrando un aumento della produttività. Quando ci mettiamo al passo?
13. Considerare la cura per gli anziani (ultra 85 anni) come la cura per i figli piccoli
14. Ritengo che la voce "Smaterializzazione delle procedure amministrative" sia molto importante a prescindere dallo smartworking perché perdiamo troppo tempo in procedure burocratiche e usiamo ancora troppa carta.
15. Lo smart working risulterebbe uno strumento molto efficace per i dipendenti di livello 4-8, in quanto soggetti a vincoli contrattuali inadeguati e penalizzanti in un ente di ricerca, ma soprattutto, non "paritario" nei confronti dei colleghi di livello 1-3.
16. Lo smart working risulterebbe molto efficace per i dipendenti di livello 4-8, soggetti a vincoli contrattuali inadeguati e penalizzanti per le attività di un istituto di ricerca, fornendo un concreto contributo alla minimizzazione della disparità di trattamento con i colleghi di livello 1-3.
17. Temo che lo smart working abbassi ancora di più la competitività all'INGV.
18. È un'iniziativa positiva e da attuare.
19. È un'iniziativa a mio avviso molto positiva e da valorizzare senza dubbio alcuno.
20. Lo smart working è una grossa opportunità per l'ente di capillarizzare la sua presenza sul territorio nazionale, ove non è possibile a causa degli altissimi costi previsti per la costituzione di nuovi luoghi di lavoro, in modo da favorire gli spostamenti dei dipendenti e le loro esigenze private. Attualmente il lavoratore, e nello specifico parla il compilatore del sondaggio che vive nel sud-Italia, dove per percorrere il tragitto casa-lavoro (100 km) sono necessarie 2 ore e 30 minuti tramite mezzi pubblici, pur di soddisfare sia le esigenze lavorative che private, deve stressare i tempi di vita a tal punto di dover togliere qualcosa ai bisogni principali. Tutto ciò produce insoddisfazioni e minore attrazione del lavoro

- il quale, di per sé, è invece molto gratificante e nelle condizioni ottimali offre stimoli e opportunità di poter gestire al meglio la vita privata. A corredo si aggiungono peggiori performance nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché un pericolo maggiore per la salute del lavoratore.
21. Complimenti per il questionario, è fatto davvero bene.
 22. Vorrei uno smartworking gestibile in base agli impegni di lavoro, cioè se devo venire a lavorare in laboratorio in sede per un mese consecutivo devo essere libera di poterlo fare, così come se devo finire di scrivere un lavoro o un progetto ed ho bisogno di qualche giorno di tranquillità a casa lo possa fare. Mi auspico che si riesca ad andare verso questa nuova tipologia di lavoro perché credo che la ricerca e tutto l'ente ne trarrebbe molto beneficio.
 23. Fra i criteri di priorità manca quello più importante: la valutazione della tipologia di lavoro.
 24. Il sondaggio, anche se anonimo, riscuoterà interesse tra i colleghi, chi è costretto a percorrere ogni giorno lunghe distanze e trascorrere parecchio tempo in auto troverà auspicabile utilizzare lo stesso tempo per attività produttive. In termini di stress, economici, salutivi, lo smartworking porterebbe solo effetti benefici, quindi che ben venga.
 25. Condividete i risultati di questa indagine e, soprattutto, dei risultati delle sperimentazioni che verranno condotte dalle persone in istituto che potranno avvalersi dello smart working.
 26. Conseguenza molto negativa è il minor confronto con i colleghi nei giorni di smart working. Inoltre, se il personale non è altamente responsabilizzato si può rischiare l'inefficienza.
 27. "Sarebbe utile cominciare a pensare a programmi per la valorizzazione del lavoro della donna. Una donna può trovarsi a vivere momenti difficili sul luogo di lavoro molto spesso legati alla maternità. I mesi lontano dal luogo di lavoro legati alla nascita di un figlio possono essere causa, nel momento che la donna rientra, di emarginazione e poco coinvolgimento nei progetti lavorativi. Inoltre, la nuova organizzazione di vita, dovuta all'arrivo di uno o più figli, può portare a una riduzione della produzione scientifica, in questo caso non legata a irresponsabilità o negligenza della lavoratrice bensì al forte carico quotidiano che questa si ritrova a vivere. Ovviamente, tutto questo è ancora più significativo nel caso di nuclei familiari mono-genitoriali. In particolare, non esistono programmi di reintegrazione e non c'è una chiara modalità di valutazione dei CV e della produttiva, anche in sede di concorso, in cui si tenga conto del genere e di eventuali astensioni dal lavoro per maternità. Permettetemi di cadere nella retorica, in alcuni paesi europei assistiamo a call in cui donne, soprattutto se madri, sono caldamente invitate a partecipare ricevendo una forte valorizzazione dei loro titoli, poiché, si riconosce in queste potenziali lavoratrici, una forte risorsa derivante proprio dal loro essere donna e madre".
 28. Credo personalmente che in alcuni casi lo sviluppo dello S.W. possa solo produrre enormi benefici non solo personale ma anche nei confronti della famiglia, sia dal punto di vista dei rapporti che nell'aspetto economico. Percorro ogni giorno circa (80 KM) per arrivare a lavoro, con costi giornalieri pari ad (€ 5.20 autostrada e almeno 5-8 euro benzina). facendo un piccolo riassunto delle spese: 1300 euro circa autostrada (anno) 1500 euro benzina e per un livellato non è poco. Chiaramente non sono incluse le varie manutenzioni ecc.. Sicuramente lo stress da viaggio e il portafoglio gradirebbero. scusatemi se mi sono permesso di fare queste considerazioni ma spesso questi aspetti non vengono presi in considerazione. grazie di cuore comunque per l'impegno. vi auguro una buona giornata e buon lavoro.
 29. Non sono convinto che lo smart working sia la soluzione migliore per il profilo ricercatore (parlo solo per la categoria a cui appartengo). Sicuramente può essere sfruttato in modo proficuo, ma oggi esistono già strumenti per una flessibilità lavorativa che potrebbero garantire gli stessi vantaggi senza introdurre un nuovo sistema. Basterebbe estendere la possibilità di utilizzare l'attività fuori sede anche da casa. Sulla competitività produttiva bisogna far leva su altre cose (programmazione di un certo numero di attività e valutazione dei risultati), che mi sembrano indipendenti dallo smart working.
 30. Penso che lo smart working andrebbe avviato e sperimentato in tempi rapidi.
 31. Essendo in modalità telelavoro posso assicurare che lavorare da casa ha comportato un miglioramento delle condizioni di lavoro consentendomi di lavorare oltre le 7 ore e 12 previste, a volte anche il fine settimana, con maggiore efficienza (riconosciuta anche dal mio dirigente), maggiore energia, maggiore concentrazione e motivazione senza nulla togliere ad un continuo e proficuo confronto con il mio dirigente. Unica preoccupazione riguarda la possibilità di frequentare corsi di formazione e/o specializzazione che andrebbero a rimpinguare e a migliorare il mio curriculum permettendomi, se mai ci sarà possibilità, di partecipare ad un concorso ed avere una possibilità per un passaggio di livello.
 32. In conclusione, lo smart working può essere ragionevolmente implementato e sviluppato in un Ente efficiente e ben organizzato. Oggi l'INGV è un Ente assolutamente inefficiente e disorganizzato, per cui lo smart working può essere utilizzato convenientemente solo da personale di ricerca che non abbia incarichi di servizio (che includono responsabilità di UF e laboratori, turnazioni di sala e reperibilità). Ritengo parimenti assurdo che ad una gran parte del personale amministrativo o di ricerca con responsabilità di servizi, in sezioni monitoranti con incarichi delicatissimi, siano approvate attività di telelavoro assolutamente inutili e pretestuose, che paralizzano di fatto le attività amministrative e danneggiano fortemente quelle di monitoraggio. Il benessere lavorativo consiste prima di tutto nel creare un Ente competitivo e funzionale, con una razionale ed agile organizzazione del lavoro, per la migliore soddisfazione di tutti; non certo nell'assecondare qualunque richiesta individuale, che vada a detrimento della funzionalità e ad alimentare recriminazioni e malcontento della maggior parte del personale.
 33. Grazie per l'iniziativa.
 34. Penso che il personale INGV andrebbe efficacemente sensibilizzato e responsabilizzato.
 35. Sarebbe utile creare degli spazi ricreativi interni per le pause dove praticare attività fisica, incontrarsi per discussioni informali ecc...
 36. Lo smart working consentirebbe anche ai dipendenti INGV fuori sede, di stare più vicini ai genitori anziani ed ammalati.
 37. Sebbene non conosca in profondità la tematica dello smart working, per quanto ho letto sembra essere, almeno per i profili di ricercatore/tecnologo, uno strumento più idoneo rispetto a quello del telelavoro, molto meno flessibile e che poco si concilia con le caratteristiche di flessibilità proprie dei profili professionali suddetti.
 38. Al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti ritengo che si possa: 1) Cambiare i criteri di composizione delle commissioni giudicanti / proponenti; 2) Sveltire le procedure di "assimilazione" dei dipendenti utili ad assolvere i mandati dell'ente.

39. Lo smart-work deve aiutare la gestione familiare e del proprio tempo ma non deve sfavorire il contatto coi colleghi e la condivisione delle informazioni che è fondamentale per la crescita dell'ente e l'incubazione di futuri progetti di ricerca
40. Per ridurre i costi all'ente ma dare un vantaggio al dipendente, quest'ultimo potrebbe anche contribuire con proprie risorse per ottenere la possibilità di smart working, Per esempio potrebbe già avere una connessione internet e un PC propri che mette a disposizione senza costi per l'ente per avere il vantaggio indiscusso di lavorare da casa.
41. Ritengo che oltre a responsabilizzare i dipendenti questa forma di lavoro responsabilizzerebbe anche i Dirigenti e sarebbe un deterrente contro la violenza psicologica sul luogo di lavoro dal momento che il dipendente dovrebbe necessariamente essere valutato per ciò che fa e non per dove si trova.
42. L'Amministrazione si dovrebbe far carico di promuovere dei seminari informativi per far meglio conoscere i vantaggi ottenibili da questi nuovi tipi di rapporti di lavoro.

Quaderni di Geofisica

ISSN 1590-2595

<http://istituto.ingv.it/it/le-collane-editoriali-ingv/quaderni-di-geofisica.html>

I Quaderni di Geofisica coprono tutti i campi disciplinari sviluppati all'interno dell'INGV, dando particolare risalto alla pubblicazione di dati, misure, osservazioni e loro elaborazioni anche preliminari, che per tipologia e dettaglio necessitano di una rapida diffusione nella comunità scientifica nazionale ed internazionale. La pubblicazione on-line fornisce accesso immediato a tutti i possibili utenti. L'Editorial Board multidisciplinare garantisce i requisiti di qualità per la pubblicazione dei contributi.

Rapporti tecnici INGV

ISSN 2039-7941

<http://istituto.ingv.it/it/le-collane-editoriali-ingv/rapporti-tecnici-ingv.html>

I Rapporti Tecnici INGV pubblicano contributi, sia in italiano che in inglese, di tipo tecnologico e di rilevante interesse tecnico-scientifico per gli ambiti disciplinari propri dell'INGV. La collana Rapporti Tecnici INGV pubblica esclusivamente on-line per garantire agli autori rapidità di diffusione e agli utenti accesso immediato ai dati pubblicati. L'Editorial Board multidisciplinare garantisce i requisiti di qualità per la pubblicazione dei contributi.

Miscellanea INGV

ISSN 2039-6651

<http://istituto.ingv.it/it/le-collane-editoriali-ingv/miscellanea-ingv.html>

La collana Miscellanea INGV nasce con l'intento di favorire la pubblicazione di contributi scientifici riguardanti le attività svolte dall'INGV (sismologia, vulcanologia, geologia, geomagnetismo, geochimica, aeronomia e innovazione tecnologica). In particolare, la collana Miscellanea INGV raccoglie reports di progetti scientifici, proceedings di convegni, manuali, monografie di rilevante interesse, raccolte di articoli ecc.

Coordinamento editoriale e impaginazione

Centro Editoriale Nazionale | INGV

Progetto grafico e redazionale

Daniela Riposati | Laboratorio Grafica e Immagini | INGV Roma

© 2018 INGV Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

Via di Vigna Murata, 605

00143 Roma

Tel. +39 06518601 Fax +39 065041181

<http://www.ingv.it>



Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia