



## PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Reg. delib. n. 2236

Prot. n.

### VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

#### OGGETTO:

Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento.

Il giorno **22 Dicembre 2020** ad ore **08:40** nella sala delle Sedute  
in seguito a convocazione disposta con avviso agli assessori, si è riunita

#### LA GIUNTA PROVINCIALE

sotto la presidenza del

PRESIDENTE

**MAURIZIO FUGATTI**

Presenti:

VICEPRESIDENTE  
ASSESSORE

**MARIO TONINA**  
**MIRKO BISESTI**  
**MATTIA GOTTARDI**  
**STEFANIA SEGNANA**  
**ACHILLE SPINELLI**  
**GIULIA ZANOTELLI**

Assenti:

ASSESSORE

**ROBERTO FAILONI**

Assiste:

IL DIRIGENTE

**LUCA COMPER**

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta

Il Relatore comunica:

il lavoro a distanza è stato introdotto, in varie forme, nell'Amministrazione provinciale già a partire dal dicembre 2015, grazie alla sottoscrizione, con le Organizzazioni sindacali, dell'accordo decentrato "TelePAT2.0" dopo averlo testato nella forma del telelavoro fin dal 2012.

Lo scopo dell'introduzione di differenti modalità di lavoro anche a distanza era quello di perseguire, in particolare, la razionalizzazione del lavoro, la realizzazione di economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane e la conciliazione lavoro-famiglia dei dipendenti. Inoltre, la misura organizzativa della Provincia è stata considerata un'eccellenza a livello nazionale, tanto da divenire sia una *best practice* italiana che la base di partenza per il progetto VeLa volto a sistematizzare le esperienze delle amministrazioni aderenti in materia di *smart working*. Inoltre, nel dicembre 2019 la Giunta provinciale ha approvato un Protocollo di collaborazione tra le amministrazioni aderenti al progetto VeLa, finalizzato alla prosecuzione della collaborazione in materia.

La Provincia, altresì, introducendo lo standard *Family audit* per tutte le organizzazioni pubbliche e private ha richiesto una promozione del lavoro agile nelle organizzazioni certificate, tant'è che fra le macroaree che i piani aziendali devono sviluppare vi sono specifiche previsioni volte all'incremento del lavoro agile (sia a livello di organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro sia a livello di strumentazione e implementazione tecnologica).

Tale forma di lavoro è stata altresì evocata negli Stati generali della montagna, quale processo partecipativo tenutosi ad inizio della corrente legislatura.

Di seguito, nel quadro dell'emergenza sanitaria legata alla pandemia COVID-19, l'Amministrazione provinciale, al fine di garantire la tutela della salute dei propri dipendenti, assicurando nel contempo il rispetto degli standard di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa ha adottato, su larga scala, la modalità di lavoro da remoto, facendo leva sull'expertise già maturata negli anni su tali forme e modalità di lavoro a distanza. Ciò in forza delle previsioni normative contenute nella legislazione nazionale (in particolare DPCM 9 marzo 2020, DPCM 11 marzo 2020, DPCM 26 aprile 2020, DPCM 13 ottobre 2020, DPCM 24 ottobre 2020, DPCM 3 novembre 2020, DPCM 3 dicembre 2020, decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 19 ottobre 2020, decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, decreto legge 25 marzo 2020, n. 19, decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, decreto legge 16 luglio 2020, n. 76 tutti convertiti in legge con modificazioni) e nelle circolari del Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali (note protocollo 11 marzo 2020, n. 163231, 12 marzo 2020, n. 166539, 19 marzo 2020, n. 174768, 15 maggio 2020, n. 268105, 25 maggio 2020, n. 284092, 29 ottobre 2020, n. 672437).

Per far fronte all'emergenza legata alla pandemia del Coronavirus, quindi, la Provincia ha adottato, a partire dal 13 marzo 2020 specifiche misure di gestione del personale e di organizzazione dell'attività lavorativa incrementando l'applicazione del lavoro a distanza per la maggior parte dei propri dipendenti (n. 2603 dipendenti), che sono stati autorizzati, per assicurare il corretto andamento dell'attività, ad utilizzare le proprie dotazioni informatiche e reti di connessione.

In particolare con la circolare del 19 marzo 2020 il lavoro agile è stato definito come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, fatte salve le necessarie eccezioni derivanti da esigenze di servizio o dallo svolgimento di mansioni non telelavorabili. Per tutto il periodo sono stati attivati appositi corsi di formazione, mirati sia ad implementare le conoscenze degli strumenti tecnologici, ma anche a fornire l'adeguato supporto alla gestione dell'emergenza. Le attività e i

servizi della Amministrazione, grazie a tali modalità organizzative, sono stati erogati e garantiti senza sospensioni, assicurando l'adeguato funzionamento della "macchina amministrativa" durante tutto il periodo legato all'emergenza sanitaria.

L'Amministrazione, tenendo conto anche del protocollo generale elaborato dal Comitato provinciale di Coordinamento in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro della Provincia autonoma di Trento, ha successivamente elaborato criteri di gestione del personale tali da assicurare, il progressivo rientro in sede dei dipendenti per il necessario supporto, con la modalità di lavoro ordinaria in presenza, alla prosecuzione delle attività.

Al fine di consentire l'uscita dal periodo emergenziale con una strategia per la "nuova normalità post Covid-19" la Giunta ha proposto al Consiglio una norma, poi approvata con la legge provinciale 13 maggio, n. 3, articolo 14 che ha individuato la Provincia come soggetto promotore di un Piano strategico territoriale per la promozione del lavoro agile presso i datori di lavoro del territorio.

Detto articolo, approvato nell'esercizio della competenza primaria di cui all'articolo 8 dello Statuto di autonomia in materia di organizzazione e personale tiene luogo, pur adeguandosi ai principi in esso recati, alla disposizione di cui all'articolo 263 della legge 17 luglio 2020, n. 77 recante "*Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile*" anche per quanto riguarda la norma di cui all'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 che introduce il Piano organizzativo del lavoro agile, per il quale sono state declinate le linee di indirizzo con Decreto ministeriale del 9 dicembre 2020.

Lo stesso articolo prevede che la Provincia, quale ente esponenziale del territorio, sentiti gli organismi rappresentativi istituzionali e sociali promuova, iniziando dalle proprie strutture organizzative, il lavoro agile anche presso tutti i datori di lavoro pubblici e privati, dotandosi di opportuni criteri e modalità attuativi nella forma dell'atto di indirizzo ai sensi dell'articolo 10 del Decreto del Presidente della Giunta provinciale 26 marzo 1998, n. 6-78/Leg.

Il lavoro agile che si vuole promuovere è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari (o orari spaziali) e una organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita fra dipendente e datore di lavoro in modo da favorire la crescita della sua produttività.

In particolare, l'allegato alla presente deliberazione, che costituisce parte integrante e sostanziale della stessa, reca gli indirizzi per l'impostazione del Piano strategico previsto, dettando linee guida strategiche sostanziali e procedurali che potranno fissare, oltre a standard quali-quantitativi minimi comuni per tutte le organizzazioni, tenuto comunque presente che, promuovere la riconfigurazione dei rapporti di lavoro nell'ottica agile, vorrà dire, in un certo qual senso, anche impattare sulle determinanti socio-economiche del territorio che saranno da ripensare secondo nuovi paradigmi (per citarne alcuni a titolo di esempio basti pensare al tema della mobilità e a quello della valorizzazione delle attività economiche di prossimità nelle zone più periferiche).

Ciò si intende fare per migliorare la competitività complessiva dell'ecosistema territoriale dove si aumentino le opportunità di relazione del cittadino con gli uffici pubblici anche mediante ampliamento degli orari di servizio e di apertura al pubblico e in forma remota, si razionalizzino i costi fissi di gestione con una più oculata gestione delle postazioni di lavoro, si valorizzi complessivamente la capacità del territorio di attrarre lavoratori agili quali portatori di capitale sia economico che intellettuale. Ultimo ma non ultimo si intende promuovere anche un complessivo

riallineamento verso l'alto delle competenze digitali del settore pubblico e del settore privato per migliorare il dialogo e la comprensione dei reciproci bisogni di interazione.

Le organizzazioni interessate dall'atto di indirizzo potranno essere, quindi, individuate nel Sistema provincia (Amministrazione Provinciale, comparto scuola, Enti strumentali pubblici e privati), negli altri enti del sistema provinciale integrato (Comuni, Comunità di Valle, Aziende Provinciali Servizi alla Persona), nel Settore Privato sia profit che no profit, nonché nelle altre organizzazioni pubbliche territoriali quali Regione autonoma Trentino-Alto Adige/Sudtirolo, Camera di commercio e Università degli Studi di Trento.

A seguito di un primo esame da parte della Giunta, il progetto è stato sottoposto a specifici momenti illustrativi che hanno visto coinvolte le varie categorie datoriali presenti sul territorio provinciale, le confederazioni sindacali maggiormente rappresentative, oltre che la Regione Autonoma Trentino Alto Adige Südtirol, la Camera di Commercio Industria e Artigianato e l'Università degli Studi di Trento. Le osservazioni emerse durante la prima fase illustrativa sono state integrate nella proposta di Atto di indirizzo definitiva e approvata con la presente deliberazione.

Per il governo del processo di redazione della proposta di Progetto Strategico alla Giunta provinciale è dato mandato al Dirigente Generale dell'UMST Affari Generali della Presidenza, segreteria della Giunta e trasparenza, in ragione delle competenze di tale struttura, di coordinare il gruppo di lavoro interdipartimentale individuato nell'allegato Atto di indirizzo e i relativi passaggi partecipativi. Inoltre, al medesimo è dato mandato anche di coordinare l'attuazione delle disposizioni finalizzate alla progressiva introduzione degli standard delineati nell'Atto di indirizzo da parte dei "soggetti pilota".

Si intende portare a compimento il processo di redazione del Piano compresi i passaggi partecipativi entro il mese di giugno del 2021.

Tutto ciò premesso,

## LA GIUNTA PROVINCIALE

- udita la relazione;
- vista la disciplina nazionale e provinciale sul lavoro agile, comprese le circolari emanate in materia dal Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali;
- vista la legge provinciale 13 maggio 2020, n. 3 e, in particolare l'articolo 14, comma 4;
- visto l'articolo 10 del DPGP 26 marzo 1998, n. 6-78 Leg;
- visto l'articolo 14, comma 4, della legge provinciale n. 3 del 2020;
- a voti unanimi espressi nelle forme di legge;

## d e l i b e r a

- 1) di approvare l' "Atto di indirizzo per il Piano Strategico di promozione del lavoro agile nella provincia di Trento", allegato al presente provvedimento, quale sua parte integrante e sostanziale;

- 2) di incaricare l'Unità di Missione Strategica Affari generali della Presidenza, segreteria della Giunta e trasparenza di dare esecuzione al contenuto del presente provvedimento, coordinando tutte le attività previste nell'Atto.

Adunanza chiusa ad ore 13:25

Verbale letto, approvato e sottoscritto.

**Elenco degli allegati parte integrante**

001 Atto di indirizzo per il Piano Strategico di promozione del lavoro agile

IL PRESIDENTE  
Maurizio Fugatti

IL DIRIGENTE  
Luca Comper



---

**Atto di indirizzo  
per il Piano Strategico  
di promozione del  
lavoro agile  
nella provincia  
di Trento**

---

*Il documento è stato elaborato in raccordo con la Direzione Generale, i Dipartimenti e le Unità di missioni strategiche della Provincia competenti in materia di personale, digitalizzazione, infrastrutture e trasporti, telecomunicazioni, istruzione, enti locali e pianificazione.*

<b>LA VISIONE: “DAL LAVORO AGILE AL DISTRETTO TRENINO INTELLIGENTE”</b>	<b>4</b>
<b>L’ESPERIENZA DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO COME SOGGETTO PROMOTORE</b>	<b>8</b>
ANALISI DEL CONTESTO COVID E PRE-COVID 19	8
A) LA FASE PRE-COVID 19	8
a1) Il progetto TelePAT 2.0	9
a2) Il Progetto VeLA	9
a3) La certificazione Family Audit	10
B) LA FASE COVID 19	11
b1) Le misure di sostegno introdotte dalla Provincia per far fronte all’emergenza epidemiologica	12
b2) Valutazioni dell’esperienza del lavoro agile durante l’emergenza sanitaria	12
<b>LINEE GUIDA E STANDARD QUALI QUANTITATIVI PER LA FORMAZIONE DI UN PIANO STRATEGICO PER LA PROMOZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>15</b>
A) DEFINIZIONE E MODELLO	15
B) ELEMENTI E STANDARD QUALITATIVI	16
b1) Personale e organizzazione	16
b2) Trasformazione digitale	19
b3) Logistica e spazi fisici	20
C) LO SCENARIO QUANTITATIVO	20
c1) Amministrazione provinciale	21
c2) Il comparto scuola	21
c3) Gli enti strumentali pubblici e privati della Provincia	21
c4) Altri enti del sistema pubblico provinciale integrato	21
c5) Settore privato profit e no profit	22
<b>GLI STRUMENTI PER L’ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>22</b>
<b>GLI IMPATTI SOCIO-ECONOMICI ATTESI: IL “DISTRETTO TRENINO INTELLIGENTE”</b>	<b>24</b>
<b>GOVERNANCE, TEMPI E STRUTTURA DEL PIANO STRATEGICO</b>	<b>26</b>
A) GOVERNANCE	26
B) STRUTTURA DEL PIANO E CRONOPROGRAMMA	26
C) FINANZIAMENTO	27
D) METODO PARTECIPATIVO	27
E) FASE TRANSITORIA - SOGGETTI PILOTA	27
SITOGRAFIA e BIBLIOGRAFIA	<b>29</b>

## PREMESSA

L'atto di indirizzo delinea, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, della legge provinciale n. 3 del 2020, partendo dall'esame dell'esperienza vissuta dalla Provincia autonoma di Trento, le linee guida per l'adozione di un Piano strategico territoriale per la promozione del lavoro agile nel settore pubblico e nel settore privato. Metodologicamente si partirà dall'analisi dell'esperienza di lavoro agile del soggetto promotore (la Provincia), per poi definire le linee guida quali/quantitative che diventeranno il punto di riferimento sia per il futuro Piano strategico che per i soggetti pilota che intenderanno implementare *medio tempore* questo nuovo modo di concepire la prestazione lavorativa.

L'applicazione generalizzata delle modalità di lavoro agile costituisce un'innovazione dirompente nei rapporti lavorativi, ma anche e soprattutto socio-economici, che si ritiene inarrestabile. La scelta può essere ignorare questo trend oppure farlo proprio, tentando di comprenderlo e governarlo. L'atto di indirizzo abbraccia questa seconda opzione, con l'obiettivo di contemperare i vari interessi pubblici e privati connessi con la scelta strategica in un'ottica "*win to win*".

I contenuti del presente atto di indirizzo sono stati condivisi durante appositi incontri illustrativi con gli attori territoriali, ossia l'insieme dei datori di lavoro pubblici e privati e delle organizzazioni sindacali, identificati come i principali stakeholder del progetto.

## LA VISIONE: “DAL LAVORO AGILE AL DISTRETTO TRENINO INTELLIGENTE”

Il presente Atto di indirizzo esplicita le linee guida che, a declinazione della visione “*Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente*”, dovranno guidare l’elaborazione di un Piano strategico per la promozione del lavoro agile presso le organizzazioni operanti nel territorio trentino, quale modalità di lavoro ordinario volta a favorire la sicurezza dei lavoratori, la produttività e la flessibilità di luogo e tempo di lavoro.

L’assunzione alla base di queste linee guida è che, mediante l’incentivazione orizzontale presso tutti i datori di lavoro del territorio di un diverso modello di organizzazione ispirato alla flessibilità spaziale e temporale della prestazione lavorativa, alla conciliazione e, infine, ad un approccio collaborativo e fiduciario tra responsabile e lavoratore, si possano ottenere vantaggi sia per l’organizzazione in termini di efficienza ed efficacia (ad esempio riduzione delle ore di lavoro legate alle mobilità, riduzione dell’assenteismo, risparmio dei costi diretti legati alla postazione di lavoro, recupero di produttività legati ad un aumento della motivazione per miglior bilanciamento con la vita familiare e per una maggior responsabilizzazione legata al raggiungimento di obiettivi) che per il lavoratore in termini di maggiore flessibilità e motivazione.

In particolare - per la “*performance*” della pubblica amministrazione - si vorranno raggiungere modalità di interlocuzione più snelle e ampie con gli utenti anche in termini di orario di apertura al pubblico degli uffici e di digitalizzazione dei servizi con gli stessi, salvaguardando la regolarità, la continuità e l’efficienza dei servizi offerti.

Ci si aspettano inoltre notevoli impatti derivati di tipo socio-economico quali: una maggiore coesione sociale, uno sviluppo economico durevole e maggiormente attento alla sostenibilità e alla territorialità e, in ultima istanza, un accrescimento di intelligenza collettiva della Comunità nell’interpretare i bisogni dei singoli cittadini e conseguentemente soddisfarli.

Pertanto, ciò a cui si vuole tendere è un incremento della “*smartness*” del territorio intesa come capacità di valorizzare il capitale umano, sociale, ambientale e infrastrutturale del territorio attraverso un incentivo a mutare gli schemi lavorativi nelle organizzazioni.

Gli obiettivi e gli impatti individuati in questo atto e nel successivo Piano strategico, sostengono i principi dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile<sup>1</sup> che promuove il concetto di sostenibilità come visione integrata dello sviluppo. La Provincia ha individuato un set di 20 obiettivi provinciali di sviluppo sostenibile<sup>2</sup>, che in alcuni casi corrispondono a specifici obiettivi della Strategia nazionale (casa, mobilità sostenibile, turismo sostenibile, parità di genere) mentre nella maggior parte dei casi accorpano diversi obiettivi della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile tra loro omogenei. In particolare, questo progetto potrebbe impattare principalmente - anche in via indiretta - il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- n. 2: stili di vita. Diffondere stili di vita sani e rafforzare i sistemi di prevenzione, attraverso politiche di promozione della salute;

---

<sup>1</sup> Iniziativa approvata dalle Nazioni Unite.

<sup>2</sup> Deliberazione Giunta provinciale 14 dicembre 2020, n. 2062.

- n. 4: territorio. Assicurare lo sviluppo del potenziale, la gestione sostenibile e la custodia dei territori, dei paesaggi e del patrimonio culturale;
- n. 5: economia circolare. Dematerializzare l'economia, migliorando l'efficienza dell'uso delle risorse e promuovendo meccanismi di economia circolare;
- n. 6: responsabilità sociale. Promuovere responsabilità sociale e ambientale nelle imprese e nelle amministrazioni;
- n. 7: turismo sostenibile. Promuovere la domanda e accrescere l'offerta di turismo sostenibile;
- n. 9: riduzione emissioni. Abbattere le emissioni climalteranti del settore residenziale, dei trasporti, della piccola-media industria, dell'agricoltura e dei rifiuti;
- n.10: parità di genere. Garantire la parità di genere.

La promozione del lavoro agile, così come intesa nel presente documento, è coerente con la *"Smart Specialisation Strategy (RIS3)"*<sup>3</sup>, finalizzata al rafforzamento competitivo e alla crescita occupazionale del sistema economico provinciale. La RIS3 della Provincia autonoma di Trento di prossima adozione incorpora gli obiettivi strategici dei programmi provinciali vigenti ed elaborati in questi ultimi anni. In particolare il Piano strategico di promozione del lavoro agile, come la Strategia RIS3, mira a *"costruire un vantaggio competitivo durevole, al fine di consentire al sistema produttivo territoriale di essere competitivo, adattandosi ai mutamenti delle condizioni di scenario economico e di mercato"*, con particolare riferimento a tre delle quattro aree tematiche di cui alla Smart Specialisation Strategy 2021-2027: *"sostenibilità e territorio"*, *"ICT&smart digital"* e *"smart industry"*. Inoltre, a livello territoriale, i macro obiettivi risultano strategici e coerenti sia con il Programma di Sviluppo Provinciale della XVI legislatura sia con gli Stati Generali della Montagna.

Per quanto riguarda il Programma di Sviluppo Provinciale in particolare l'area 7 raccoglie gli obiettivi *"Per un Trentino Autonomo, con istituzioni pubbliche accessibili, qualificate e in grado di creare valore per i territori e con i territori"*, e prevede già che *"dovranno anche essere privilegiate le azioni in grado di creare valore aggiunto nel capitale sociale, nella crescita demografica, nella competitività delle imprese, nella salvaguardia di ambienti e di territori, che rappresentano fattori essenziali per lo sviluppo economico e sociale del Trentino, in particolare se guardiamo al futuro"*. Risultano poi strategici e coerenti con quanto intrapreso con gli Stati Generali della Montagna, che sono stati il percorso di coinvolgimento degli attori che vivono, lavorano nei territori di montagna finalizzato a ragionare su temi strategici al fine di individuare presupposti e strategie per orientare le scelte politiche. Da questa esperienza, volta ad individuare i presupposti che consentono ad un territorio di essere stabilmente abitato e attrattivo, è emerso che risulta indispensabile promuovere politiche che favoriscano uno sviluppo maggiormente equilibrato, prevenendo gli squilibri territoriali. L'obiettivo della coesione territoriale come condizione dello sviluppo

---

<sup>3</sup> La *smart specialisation strategy* si inserisce all'interno del processo di programmazione di medio-lungo termine, nella quale la Provincia definisce la propria Strategia provinciale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente (RIS3), declinata in settori di interessi prioritario. La strategia di Specializzazione Intelligente (RIS3) è in fase di aggiornamento per il periodo di programmazione 2021-2027.

economico potrà trasformare l'immagine del Trentino, facendone non solo un luogo di soggiorno, ma anche di residenza e di attrattività per imprese e persone.

Partendo dai principi che hanno ispirato il Programma di sviluppo provinciale e richiamando anche i risultati del percorso degli Stati Generali della Montagna, proprio nell'ottica di creare valore aggiunto diffuso e di incrementare anche l'attrattività dell'intero territorio provinciale, si innescherà il Progetto strategico di diffusione del lavoro agile, quale volano per lo sviluppo di un vero e proprio "*distretto intelligente*" posto che, in ultima istanza, si ritiene che il cambiamento dei paradigmi lavorativi possa essere, oltre ad una importante fonte di innovazione organizzativa, anche un acceleratore dirompente di innovazione sociale.

## L'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO COME SOGGETTO PROMOTORE

La Provincia, essendo parte di un ecosistema socio-economico territoriale nel quale agisce in primo luogo come regolatore, ma anche e soprattutto come produttore di servizi pubblici in sinergia con gli altri attori di sistema sia pubblici che privati, potrà essa stessa essere il *pivot* del cambiamento generalizzato di approccio di sistema socio-economico che abbia come determinante il lavoro agile.

Quindi, sarà la Provincia come organizzazione che promuoverà la nuova visione *in primis* presso le proprie strutture organizzative, quindi presso i propri enti strumentali privati e pubblici (comprese le istituzioni scolastiche e formative), gli enti locali e gli altri soggetti appartenenti al sistema territoriale provinciale integrato<sup>4</sup>, e poi, auspicabilmente, anche presso il settore privato profit e nonprofit mediante appositi Piani di diffusione come previsti dalla normativa.<sup>5</sup> Il Piano prenderà il via dall'Ente Provincia per poi diffondersi anche agli altri enti, partendo da quelli che hanno già impostato un percorso in questa direzione e valorizzandolo ulteriormente. Per l'elaborazione del Piano strategico, sarà necessario partire dall'analisi del contesto passato, di quello presente e di quello futuro, per poi tracciare le prospettive di sviluppo del lavoro agile presso tutti i soggetti cui si rivolgerà il Piano. A questo scopo si potrà mettere a fattor comune l'esperienza maturata nel "*periodo ante covid*" in vari ambiti rappresentata dal progetto Telepat e successivamente dal Progetto VeLA, dal progetto Family Audit e quella della "*fase Covid*" che, in tutti i settori della vita, ha costituito un vero e proprio evento spartiacque fra il mondo conosciuto e quello che ci aspetta.

La valenza territoriale del progetto di promozione del lavoro agile è già emersa nel corso degli incontri illustrativi precedenti all'adozione definitiva del presente Atto di indirizzo, che hanno visto coinvolti i vari datori di lavoro del territorio. I soggetti datoriali e le organizzazioni sindacali a cui è stato illustrato il progetto hanno condiviso l'importanza di una visione strategica di rilevanza provinciale che consente la condivisione di linee guida e standard comuni tra tutti gli attori territoriali. In particolare, la sinergia tra questi ultimi, le ricadute ambientali, la creazione di una cultura condivisa sulle nuove opportunità lavorative, insieme al potenziamento degli aspetti conciliativi e all'incremento della formazione e della digitalizzazione dell'intero territorio sono stati tra gli aspetti giudicati maggiormente positivi dai soggetti datoriali del territorio.

### ANALISI DEL CONTESTO COVID E PRE-COVID 19

#### A) LA FASE PRE-COVID 19

In Provincia di Trento negli ultimi anni sono stati intrapresi vari progetti volti all'introduzione di forme innovative per quanto concerne la modalità di prestazione del lavoro.

---

<sup>4</sup> Articolo 79 dello Statuto speciale per il Trentino Alto-Adige approvato con Decreto del Presidente della Repubblica 31 agosto 1972, n. 670 - "Approvazione del testo unico delle leggi costituzionali concernenti lo statuto speciale per il Trentino-Alto Adige".

<sup>5</sup> Articolo 14, comma 4 della legge provinciale 13 maggio 2020, n. 3 recante "*Ulteriori misure di sostegno per le famiglie, i lavoratori e i settori economici connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 e conseguente variazione al bilancio di previsione della Provincia autonoma di Trento per gli esercizi finanziari 2020 - 2022*".

## **a1) Il progetto TelePAT 2.0**

L'Amministrazione provinciale già a partire dal 2012 ha promosso in via sperimentale il Progetto TelePat, con l'obiettivo di raggiungere 200 postazioni di telelavoro nell'arco dei tre anni successivi, ed avviando la sperimentazione del lavoro agile per dirigenti e direttori.

Il 22 dicembre 2015, è stato sottoscritto, con le Organizzazioni sindacali, l'accordo decentrato "TelePAT 2.0", riguardante varie forme di lavoro a distanza per i dipendenti provinciali. L'accordo decentrato ha portato a sistema il lavoro a distanza come modalità di lavoro, provvedendo a stabilizzare e a regolamentare il telelavoro domiciliare, il telelavoro presso telecentro e il lavoro mobile per il personale con qualifica di dirigente e di direttore, già sperimentate con il progetto TelePAT.

Con tali modalità di lavoro si sono perseguiti in particolare la razionalizzazione del lavoro, la realizzazione di economie di gestione delle risorse umane e la conciliazione lavoro-famiglia dei dipendenti. Contestualmente sono state approvate le linee guida per la sperimentazione del lavoro agile per la figura professionale del funzionario con elevata autonomia, quale saltuaria modalità di svolgimento dell'attività lavorativa al di fuori dei locali dell'Amministrazione tramite l'uso di tecnologie informatiche in remoto per un massimo di 30 ore mensili<sup>6</sup>. I dipendenti che hanno aderito al progetto TelePAT 2.0 sono n. 474<sup>7</sup>, ossia pari al 13% dei lavoratori con attività telelavorabile, con risultati orientati verso *policy* organizzative moderne più snelle ed elastiche. In particolare, il lavoro a distanza nel periodo pre emergenziale risultava distribuito come di seguito specificato:

- 201 lavoratori con telelavoro domiciliare
- 90 lavoratori con telelavoro da telecentro
- 88 lavoratori con lavoro agile (funzionari)
- 95 lavoratori con lavoro mobile (manager).

I maggiori risultati riscontrabili dal progetto TelePAT 2.0 sono riassumibili in una netta diminuzione delle assenze, del risparmio medio di 11 ore al mese impiegate nel pendolarismo per ciascun lavoratore, nell'aumento della produttività (62,3% dei casi), nel risparmio di euro 100 mila di buoni pasto non erogati e di euro 40 mila di straordinario, oltre ad una minore emissione di CO2 corrispondente a 1700 alberi equivalenti.

I punti di attenzione e miglioramento riscontrati nel progetto TelePAT sono riferiti principalmente alla necessità di potenziare la rete ed incentivare la trasformazione digitale, al bisogno di strutturare in modo diverso gli spazi di lavoro e ad una cultura organizzativa non sempre aperta al lavoro a distanza e predisposta al lavoro per obiettivi.

## **a2) Il Progetto VeLA**

I risultati positivi del progetto TelePAT 2.0 sono testimoniati dal fatto che tale progetto ha costituito la "*best practice*" di partenza per il progetto nazionale Ve.LA (la cui sigla indica veloce, leggero, agile, il futuro del lavoro oggi, smart working per la PA) a cui la Provincia ha aderito come

---

<sup>6</sup> Come previsto dall'accordo di modifica delle linee guida in materia di lavoro agile del 7 dicembre 2018.

<sup>7</sup> Dato a marzo 2020.

ente cedente della buona pratica dello “*smart working*”<sup>8</sup>. Questo progetto ha visto coinvolte nove amministrazioni allo scopo di produrre un kit di riuso, che contiene strumenti utili alla realizzazione delle fasi di preparazione, introduzione e monitoraggio dello “*smart working*” ed è una vera e propria cassetta degli attrezzi immediatamente utilizzabile da parte delle Amministrazioni Pubbliche interessate a implementare un progetto di “*smart working*”.<sup>9</sup> L'eccellenza della misura organizzativa della Provincia Autonoma di Trento è inoltre testimoniata dal fatto che è stata l'unica pubblica amministrazione a vincere il premio denominato “Smart working Awards” 2014 del Politecnico di Milano e in quanto è stata definita migliore buona pratica italiana dall'Università Bocconi all'interno del progetto di ricerca Lipse, finanziato dalla UE.

Inoltre, nel dicembre 2019 la Giunta provinciale ha approvato<sup>10</sup> un Protocollo di collaborazione tra le amministrazioni aderenti al progetto VeLa. Infatti, i partner del progetto VeLa hanno un reciproco interesse a proseguire la proficua collaborazione, anche al fine di rafforzare i percorsi in atto in materia di smart working in ciascuna amministrazione, attraverso la costruzione di una rete di scambio e partenariato.

### **a3) La certificazione Family Audit**

Lo standard Family Audit è uno strumento di “*management*” e di gestione delle risorse umane messo a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private (di qualsiasi natura giuridica, dimensione e ambito di attività) che, su base volontaria, intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni di vita e di lavoro dei propri occupati. La certificazione può essere aziendale, settoriale, di gruppo o interaziendale. La Provincia autonoma di Trento è l'ente certificatore dello “*standard family Audit*” anche a livello nazionale<sup>11</sup>.

Nel 2016<sup>12</sup> la Provincia ha adottato le Linee guida dello standard per la certificazione Family Audit. L'organizzazione tramite il Piano aziendale attiva dei processi organizzativi rilevanti per la gestione delle risorse umane. Il “Piano aziendale *Family Audit*” raccoglie le misure di conciliazione articolate nei seguenti sei macroambiti: *Organizzazione del lavoro, Cultura aziendale/Diversity Equality & Inclusion Management, Comunicazione, Welfare aziendale/People caring, Welfare territoriale*. Il piano aziendale deve obbligatoriamente prevedere delle misure nell'ambito delle “nuove tecnologie”, complessivamente le azioni progettate e realizzate in quest'ambito sono state 350.

Alla data del 31 dicembre 2019 il totale delle organizzazioni che hanno attivato lo standard Family Audit è pari a 298 e coinvolge complessivamente 149.360 dipendenti: di queste la maggioranza

---

<sup>8</sup> Di seguito si chiarirà l'accezione secondo la quale considereremo la locuzione smart working e lavoro agile nel documento. In questo particolare paragrafo è da intendersi come sinonimo di lavoro agile.

<sup>9</sup> Amministrazioni coinvolte: Regione Emilia-Romagna, Città metropolitana di Bologna, Comune di Bologna, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Regione Lazio, Regione Veneto, Regione Piemonte, UTI delle Valli e delle Dolomiti Friulane.

<sup>10</sup> Deliberazione della Giunta provinciale 20 dicembre 2020, n. 2074.

<sup>11</sup> Il 3 agosto 2016 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano è stata approvata l'intesa con lo scopo di promuovere e diffondere nel mercato pubblico e privato del lavoro la certificazione della qualità dei processi organizzativi inerenti le misure di conciliazione famiglia e lavoro “Family audit”. Al 31 dicembre 2019 sono stati siglati accordi di collaborazione con le seguenti regioni: Regione del Veneto, Regione Puglia e Regione autonoma della Sardegna).

<sup>12</sup> Deliberazione 24 novembre 2016, n. 2082 recante l' “*Approvazione delle Linee guida dello standard Family Audit. Legge provinciale 2 marzo 2011 n. 1, articoli 11 e 19*”.

(178) hanno sede legale in Provincia di Trento (60%) e coinvolgono 32.803 lavoratori, dei quali 13.514 uomini (41%) e 19.289 donne (58%).

I benefici raggiunti attraverso le azioni previste dai Piani aziendali perseguono un'ottica *“win to win”* creando vantaggi per gli occupati, per le organizzazioni e per il territorio<sup>13</sup>.

Nel novembre 2019, la Giunta Provinciale ha approvato il Piano strategico straordinario a favore della famiglia e della natalità per contrastare il calo demografico<sup>14</sup>, che prevede una serie di attività e interventi volti a sostenere le famiglie tramite interventi economici, lo sviluppo dei servizi di conciliazione vita-lavoro, il sistema trentino qualità famiglia, le politiche di transizione all'età adulta e il rafforzamento delle reti familiari, extra-familiari e l'associazionismo familiare. Il primo degli obiettivi di legislatura stabiliti dalla Giunta nel richiamato Piano strategico/straordinario di legislatura è: *“elevare dall'attuale 20% al 40% il numero dei lavoratori trentini occupati in organizzazioni che hanno attivato piani aziendali di conciliazione vita/lavoro”*.

Quindi, nell'ambito dello standard Family audit particolare attenzione è dedicata al tema del lavoro agile nel senso di una sua promozione nelle organizzazioni certificate, tant'è che per le macroaree che i piani aziendali devono sviluppare vi sono specifiche previsioni volte all'incremento del lavoro agile (sia a livello di organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro sia a livello di strumentazione e implementazione tecnologica).

## **B) LA FASE COVID 19**

Per far fronte all'emergenza legata alla pandemia del Coronavirus, la PAT ha esteso le modalità di lavoro a distanza già in vigore alla maggior parte dei propri dipendenti.

Lo svolgimento delle attività lavorative in modalità da remoto nell'Amministrazione provinciale è iniziata obbligatoriamente il 13 marzo 2020<sup>15</sup>. Le attività e i servizi dell'Amministrazione, grazie a tali modalità organizzative, hanno continuato ad essere erogati, garantendo l'adeguato funzionamento della *“macchina amministrativa”* durante tutto il periodo dell'emergenza sanitaria. In totale hanno usufruito di tale modalità di prestazione di lavoro da remoto (lavoro agile e telelavoro) n. 2603 di dipendenti, nella misura del 89% dei dipendenti con attività potenzialmente telelavorabile. I responsabili che hanno lavorato a distanza sono stati 217 pari al 79% del totale.

Durante la fase emergenziale, il 66% dei dipendenti che hanno lavorato a distanza hanno utilizzato i propri dispositivi tecnologici per la prestazione lavorativa. Tutti i dipendenti risultavano inoltre connessi grazie alle proprie personali reti di connessione.

Per garantire la prosecuzione dell'attività amministrativa, è stato ampliato notevolmente il numero di VPN (*“Virtual Private Network”*) attive contemporaneamente. In media, gli utenti connessi tramite VPN sono stati 2450. Durante tutto il periodo legato all'emergenza sanitaria sono stati attivati appositi corsi di formazione, mirati sia ad implementare le conoscenze degli strumenti

---

<sup>13</sup> I dati emergono dalla valutazione di impatto familiare effettuata su un campione di organizzazioni certificate e i cui esiti sono stati approvati dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 995 del 2018.

<sup>14</sup> Deliberazione 29 novembre 2019, n. 1912 recante l' *“Approvazione del Piano strategico straordinario a favore della famiglia e della natalità per contrastare il calo demografico, ai sensi dell'articolo 8 bis della legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”*.

<sup>15</sup> Circolare n. 2 di data 12 marzo 2020 del Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali.

tecnologici, sia a fornire l'adeguato supporto alla gestione dell'emergenza. Inoltre, è stata creata una "landing page" intranet dedicata ([www.smartworking.provincia.tn.it](http://www.smartworking.provincia.tn.it)) per rendere fruibili e accessibili le informazioni legate al lavoro agile.

A seguito dell'andamento favorevole dell'emergenza epidemiologica, l'Amministrazione ha definito modalità di gestione del personale, tali da assicurare, secondo criteri di gradualità e adeguatezza, il progressivo rientro in sede dei dipendenti, con la modalità di lavoro ordinaria in presenza con adeguati livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, tenendo conto anche del protocollo generale elaborato dal Comitato provinciale di Coordinamento in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro della Provincia autonoma di Trento (cd. "Fase 2"<sup>16</sup>). La prestazione del servizio presso le sedi è stata limitata nella misura non superiore al 50% di presenza contemporanea, salve motivate eccezioni in osservanza dei vigenti livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, con il conseguente mantenimento del lavoro agile introdotto nella prima fase dell'emergenza secondo criteri di priorità. Contestualmente ai lavoratori sono state impartite specifiche misure per la gestione della sicurezza sul lavoro.

In concomitanza, gli attuali incarichi di telelavoro (domiciliare, presso telecentro e nella modalità di lavoro agile pre-COVID19) in scadenza lo scorso 30 giugno conserveranno la loro efficacia intendendosi prorogati fino a quando non intervenga un nuovo accordo decentrato con le OO.SS e comunque non oltre il 31 marzo 2021.

### **b1) Le misure di sostegno introdotte dalla Provincia per far fronte all'emergenza epidemiologica**

La Provincia, al fine di far fronte alle criticità comportate dall'emergenza sanitaria e al fine di sostenere l'attività economica, ha introdotto, con specifiche norme, misure urgenti di sostegno per le famiglie, i lavoratori e i settori economici<sup>17</sup>. Alle previsioni di cui alle leggi provinciali emanate durante il periodo emergenziale è stata data attuazione con specifiche deliberazioni della Giunta provinciale finalizzate alla concessione di contributi e sostegni economici alle varie categorie economiche, nonché incentivazioni per la mobilità sostenibile. In questo ambito, si inseriscono anche i provvedimenti di attuazione di quanto disposto dalla legge provinciale sulla mobilità sostenibile<sup>18</sup>.

### **b2) Valutazioni dell'esperienza del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria**

L'esperienza di lavoro a distanza durante l'emergenza sanitaria ha dimostrato una spiccata velocità di adattamento al cambiamento nelle modalità di prestazione di lavoro, al punto che ha comportato un generale aumento degli indicatori di produttività (come meglio specificato infra) e

---

<sup>16</sup> Circolare n. 4 di data 15 maggio 2020 del Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali.

<sup>17</sup> In particolare sono state approvate la legge provinciale 23 marzo 2020, n. 2 recante "Misure urgenti di sostegno per le famiglie, i lavoratori e i settori economici connesse all'emergenza epidemiologica da COVID 19 e altre disposizioni" e la legge provinciale 13 maggio 2020, n. 3 recante "Ulteriori misure di sostegno per le famiglie, i lavoratori e i settori economici connesse all'emergenza epidemiologica da COVID 19 e conseguente variazione al bilancio di previsione della PAT per gli esercizi finanziari 2020-2022".

<sup>18</sup> La legge provinciale 30 giugno 2017, n.6, sulla pianificazione e gestione degli interventi in materia di mobilità sostenibile, all'art. 6 reca la disciplina in materia di "piani degli spostamenti casa-lavoro". Per l'attuazione delle previsioni di cui all'art. 6, comma 3 la Giunta ha adottato la deliberazione della giunta provinciale 15 maggio 2020, n. 645, modificata dalla deliberazione 19 giugno 2020, n. 816.

un esponenziale aumento dell'utilizzo di strumenti digitali di collaborazione e condivisione delle informazioni.

Inoltre, durante l'emergenza sanitaria, la Giunta provinciale ha avviato due indagini interne (una destinata ai responsabili e una ai dipendenti) riguardanti il lavoro agile durante il periodo di emergenza sanitaria. Le rilevazioni danno avvio ad un percorso finalizzato alla comprensione e definizione organizzativa della Amministrazione, oltre che delle capacità di generare innovazione e cambiamento per l'amministrazione del futuro.

Dal questionario somministrato ai responsabili, al quale ha partecipato il 77,09% dei dirigenti e direttori (276 responsabili), è emerso che:

- per il 99% dei responsabili, *“il lavoro a distanza ha assicurato la continuità delle attività lavorative”*;
- per il 95,8% dei responsabili, tale modalità di lavoro ha permesso *“positivamente il raggiungimento di obiettivi e risultati”*.

Parallelamente all'analisi dei risultati dei questionari somministrati ai dipendenti (compilato da 2641 persone -pari al 69,37%- di cui 2395 lavoratori a distanza) sono stati analizzati anche gli indicatori di produttività delle attività amministrative. Infatti, come già affermato sopra, le attività e i servizi della Amministrazione, grazie a tali modalità organizzative, hanno continuato ad essere erogati, garantendo l'adeguato funzionamento della macchina amministrativa durante tutto il periodo legato all'emergenza sanitaria.

Tale assunto è confermato anche da alcuni indicatori oggettivi relativi agli output tipici dell'attività amministrativa. Gli indici creati per tale valutazione mettono in rapporto il numero di provvedimenti e liquidazioni emesse e il numero di ore lavorate durante il periodo di marzo - aprile 2020. I dati emersi sono in linea con quelli relativi allo stesso arco temporale dell'anno precedente.

Inoltre, al fine di monitorare il livello di produttività dei lavoratori della Provincia durante il periodo di lavoro a distanza, è stato analizzato anche l'indicatore di tempestività dei pagamenti<sup>19</sup> relativo ai primi due trimestri del 2019 e del 2020. L'indice è un numero negativo perchè i pagamenti sono avvenuti mediamente in anticipo rispetto alla data di scadenza delle fatture. Il primo trimestre 2020 ha un indice pari a -12,83 (a fronte di un valore di -8,47 per il medesimo periodo del 2019) e il secondo trimestre 2020 pari a - 13.59 (-7,89 il valore per il secondo trimestre 2019).

I dati di cui sopra confermano che la produttività dell'Amministrazione è rimasta invariata, se non aumentata, anche nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria, durante la quale la maggior parte dei dipendenti svolgeva le proprie mansioni da remoto.

I questionari, inoltre, che risultano essere particolarmente rappresentativi visto l'alto tasso di rispondenza, hanno fatto emergere come l'esperienza del lavoro a distanza, intrapresa quale strumento di salvaguardia durante l'emergenza sanitaria, abbia avuto molteplici risultati positivi

---

<sup>19</sup> Calcolato secondo le modalità definite con DPCM 22 settembre 2014 recante *“Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni”*.

sia dal punto di vista della produttività dei lavoratori sia da quello legato alla conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita privata.

I risultati positivi sul lavoro a distanza riscontrati durante la fase emergenziale sono da valorizzare, con la consapevolezza che le modalità di lavoro da remoto adottate durante l'emergenza sanitaria non possono essere considerate modalità standard sulle quali impostare la pratica del lavoro agile. Infatti, durante tale fase è mancato completamente l'elemento della flessibilità data dalla destrutturazione dell'orario di lavoro, dall'alternarsi di prestazione lavorativa in sede e da remoto e una organizzazione del lavoro basata su obiettivi piuttosto che sul mero orario di lavoro; oltre anche alle difficoltà legate allo svolgimento di attività relative a procedimenti non ancora informatizzati, a connessioni internet non sempre adeguate e alla necessità di utilizzo di programmi non disponibili a domicilio. Sulla scorta di tali valutazioni, è volontà dell'Amministrazione dare inizio fin dalla approvazione del presente Atto di indirizzo una nuova visione di lavoro agile, particolarmente orientata agli aspetti innovativi connessi al lavoro agile.

## LINEE GUIDA E STANDARD QUALI QUANTITATIVI PER LA FORMAZIONE DI UN PIANO STRATEGICO PER LA PROMOZIONE DEL LAVORO AGILE

I variegati percorsi introdotti fino ad ora nella Provincia, così come brevemente delineati in precedenza, si ritiene abbiano dato vantaggi sia per il datore di lavoro sia per i lavoratori; per tale motivo si vuole prendere spunto per proporre l'esperienza già intrapresa, come elemento di avvio del Progetto. Ciò anche tenuto conto dei principi dettati sul punto dalla normativa statale e dalle Linee di indirizzo sui Piani Organizzativi del Lavoro Agile (P.O.L.A.)<sup>20</sup>.

Quindi, partendo dalla definizione di cosa si intenda per lavoro agile, si vuole arrivare a declinare, per ciascun elemento che lo costituisce, lo *standard* quali-quantitativo.

### A) DEFINIZIONE E MODELLO

*“Lo smart working come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari (o orari spaziali) e una organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita fra dipendente e datore di lavoro in modo da favorire la crescita della sua produttività<sup>21</sup>”.*

La norma sul “Lavoro Agile” sembra assumere in un'unica disposizione nozioni tra loro diverse, quali quella di telelavoro, di lavoro flessibile, di lavoro “smart” e di lavoro agile che vale la pena esaminare singolarmente, dalla meno flessibile alla più flessibile, nell'ottica di considerare le singole opzioni possibili da attuare.

- **Il telelavoro** (o “*home working*” o “*remote working*”) che si è praticato in larga misura nel corso del periodo di “*lockdown*” è, di fatto, costituito dalla semplice remotizzazione della postazione di lavoro, quindi soggetto ai medesimi vincoli della prestazione di lavoro tradizionale;
- **il lavoro flessibile** prevede una elasticità nell'organizzazione del tempo e del luogo della prestazione lavorativa anche per renderla maggiormente compatibile con le esigenze di bilanciamento del lavoro con quelle di tipo personale;
- **il lavoro smart** considera, oltre gli elementi di flessibilità del lavoro, anche l'organizzazione interna degli spazi di lavoro rendendoli funzionali ed adattabili a processi lavorativi più agili e ad un lavoro per obiettivi (OKR – “*Objectives and Key Results*”) e non solo “tagliato” sulla sua dimensione temporale;
- **il lavoro agile** mette il cliente/utente al centro e si concentra sulla “*performance*” organizzativa, la soddisfazione del cliente e sul lavoro in team agili, all'interno dei quali si punta alla combinazione migliore di fattori per portare a termine una specifica attività nel modo più rapido, efficiente, conveniente e soddisfacente per tutte le parti coinvolte. Con l’*“agile working”* l'azienda migliora la soddisfazione dei collaboratori che partecipano ai *team agili*, ottenendo un loro maggiore coinvolgimento, un significativo aumento delle

<sup>20</sup> Decreto del ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020.

<sup>21</sup> La nozione di “lavoro agile” è introdotta dall'art. 18 della legge 22 maggio 2017, n. 81, disposizione che si applica, in quanto compatibile anche alle amministrazioni pubbliche. In fase di emergenza sanitaria ha trovato applicazione quanto disposto dall'art. 87 del decreto legislativo n. 18 del 2020.

“*performance*” e un incremento del valore percepito da parte dei clienti. E’ essenziale in questo senso una equilibrata alternanza della presenza in sede di lavoro e da casa in quanto le soluzioni estreme sembrano portare a svantaggi in termini di produttività.

La scelta della Provincia, come soggetto promotore delle presenti linee guida, è quella di promuovere il lavoro agile quale forma lavorativa che, in un’ottica “*win to win*”, permetta di contemperare gli interessi datoriali e quelli del lavoratore e ottenere nel contempo risultati in termini di impatti socio-economici.

Molti degli elementi e standard di seguito elencati sono stati individuati come punti di attenzione o necessità fondamentali per lo sviluppo del lavoro agile anche dai soggetti datoriali coinvolti durante gli incontri illustrativi del progetto. Sarà dunque importante proporre standard che costituiscano non solo linee guida di riferimento per i soggetti pubblici e privati, ma che garantiscano un’adattabilità degli stessi al contesto di applicazione.

Le singole organizzazioni e la contrattazione collettiva prevederanno opportune forme di transizioni tra le precedenti modalità di telelavoro e lavoro a distanza e quella auspicata nel presente atto di indirizzo.

Gli obiettivi strategici da mettere in atto con il Piano sono sia di tipo qualitativo che quantitativo e consistono nei seguenti:

## **B) ELEMENTI E STANDARD QUALITATIVI**

Di seguito si presentano le macroaree sulle quali il lavoro agile andrà ad impattare e a richiedere interventi significativi. Per ciascuna macroarea sono definiti, a titolo esemplificativo, gli standard che si vogliono declinare. Per quanto riguarda il settore privato sarà utile il raccordo fra i presenti elementi e standard e i macro ambiti “Organizzazione del lavoro” e “Nuove Tecnologie” della linea guida per la certificazione “*Family audit*”.

### **b1) Personale e organizzazione**

Questa macroarea raggruppa al suo interno svariati ambiti sui quali è necessario intervenire per il pieno raggiungimento degli standard perseguiti che vanno da una “ri-professionalizzazione” dei lavoratori, ad un “ri-disegno” coerente degli assetti organizzativi e del rapporto di lavoro.

#### **Competenze dei lavoratori**

- rafforzare le competenze digitali *hard* tramite percorsi formativi modulari per permettere l’accesso e il pieno utilizzo di “*device*” e “*software*”;
- riqualificare, tramite appositi interventi formativi, le competenze comportamentali *soft* di tutti i lavoratori con il fine di valorizzare le competenze interdisciplinari (tra le altre la capacità di produrre innovazione diffusa<sup>22</sup> e la resilienza<sup>23</sup>), di promuovere il lavoro flessibile basato su attività e “*team*”, la gestione per risultati, la collaborazione, la comunicazione e la condivisione delle conoscenze, l’apertura al cambiamento e l’impegno continuo per il miglioramento;

---

<sup>22</sup> La “*novelty*” è una competenza legata alla capacità di generare il nuovo nei processi lavorativi.

<sup>23</sup> Capacità di affrontare positivamente le difficoltà con flessibilità cognitiva.

- promuovere la formazione diffusa dei collaboratori che sarà incentrata anche sul porre in essere modalità corrette e consapevoli di utilizzo delle tecnologie, puntando ad ottenere sempre più comportamenti “digitalmente adeguati”<sup>24</sup>;
- selezionare, formare e sviluppare figure manageriali per il futuro secondo l’impronta della “e-leadership”<sup>25</sup>.

### Rapporto di lavoro

Per quanto riguarda il settore pubblico, la rivisitazione degli istituti che regolano il rapporto di lavoro di cui alle presenti linee guida costituisce direttiva all’Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale. Per il settore privato saranno promossi per il tramite delle strutture provinciali competenti idonee forme di regolamentazione collettiva a livello territoriale e/o aziendale. Rimanendo fermo che, la scelta di addivenire a questa forma di lavoro resta consensualmente vincolata all’accordo tra datore di lavoro e lavoratore. In particolare, i punti di attenzione sono i seguenti:

- orientare il rapporto di lavoro su principi quali autonomia, responsabilità e risultato, frutto di una reale adesione alla cosiddetta “cultura della fiducia”;
- spostare il *focus* della prestazione lavorativa dalla continuità in presenza, dall’orario e dall’adempimento, alla qualità e alla produttività della prestazione, perseguendo il raggiungimento del giusto equilibrio tra socialità, presenza in sede e lavoro da remoto<sup>26</sup>;
- disciplinare attraverso la contrattazione collettiva una forma di subordinazione ad oggi non conosciuta costruita su un modello vicino a quello del lavoro autonomo agendo sul “*job enlargement*” and “*job enrichment*” nel senso di prevedere la possibilità di svolgere più mansioni in parallelo rendendo la posizione di lavoro maggiormente adattabile;
- rimodulare gli istituti contrattuali inerenti: orari di lavoro, flessibilità, permessi, buoni pasto (che potrebbero essere erogati in maniera modulare anche con valore potenziato nei giorni di lavoro in “presenza” ovvero anche per chi opera in agile), valutazione della performance e distribuzione dei premi di produzione;

---

<sup>24</sup> Secondo BMC Survey, infatti, oltre il 40% delle competenze chiave richieste per svolgere occupazioni esistenti muterà entro il 2022 e, nei prossimi vent'anni, per il 90% dei posti di lavoro saranno richieste “skill” digitali.

<sup>25</sup> Elizabeth Long Lingo, PhD e Kathleen McGinn in un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review Italia spiegano che la leadership non può “*limitarsi a un mero esercizio di controllo sugli altri*” (il “concetto tradizionale di potere”), piuttosto che risvegliare in loro “*l'energia e l'impegno*”. In particolare, rilevano le autrici, un modello di potere efficace dovrebbe basarsi su “tre dimensioni fondamentali: situazionale, relazionale e dinamica”. In particolare la leadership dinamica prevede per l’appunto che il potere non sia statico, in quanto “*i leader devono continuamente adattarsi ai cambiamenti nei sistemi organizzativi e sociali*”. Preso atto di ciò, l’ e-leader deve essere aperto al cambiamento, avere conoscenza sistemica dell’organizzazione e dei suoi processi, essere ambasciatore di innovazione, deve avere cultura e conoscenza del mondo digitale, deve avere capacità individuali di relazione e comunicazione, capacità di gestione del cambiamento. Come scrive M.S. Rao, la “*smart leadership is a blend of soft and hard skills and soft and hard power*”. Saranno strategiche per gli e-leader nuove competenze quali l'interdisciplinarietà piuttosto che la iperspecializzazione, la risoluzione di problemi complessi ad alta variabilità, favorire l'integrazione fra *network* professionali favorendo il pensiero sistemico collettivo, l’adattabilità.

<sup>26</sup> Frederic Laloux, *Reinventare le organizzazioni*, Guerini Next, 2016 e Luca Solari, *Freedom Management*, Franco Angeli editori, 2020.

- prevedere tutele e attenzioni per il cd. diritto alla disconnessione, al fine di prevenire il rischio di sovrapposizione degli spazi di vita personale a quelli lavorativi, evitare dinamiche “*always on*” e prevenire il rischio di patologie professionali;
- garantire tutele per raccolta dei dati personali dei lavoratori e la tutela della “*privacy*”;
- garantire che i lavoratori non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- per le pubbliche amministrazioni prevedere che la conversione del rapporto tradizionale in rapporto di lavoro agile possa avvenire a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

### **Produttività, organizzazione, processi e ruoli**

Le organizzazioni tradizionali sono dei sistemi nati per ordinare e classificare compiti, funzioni, mansioni che hanno lo scopo di massimizzare i risultati e minimizzare gli sprechi. L'introduzione del lavoro agile può veramente portare ad un cambiamento di paradigma organizzativo, di assetto sociale e governance, dove l'organizzazione non sia un vincolo a liberare le energie che le persone hanno di per sé attente più al nuovo e all'apprendimento continuo che alla standardizzazione di ogni singola azione. Per raggiungere l'obiettivo generale si propongono le seguenti azioni:

- revisionare l'organizzazione attuale, aggregata per funzioni e non per interdipendenze e interconnessioni orizzontali, introducendo modelli e processi agili. Si tratta di sistemi socio-tecnici di gestione dei processi che vanno al di là di ogni singola unità organizzativa formale e che sono funzionali all'ottenimento dell'obiettivo mediante l'integrazione di competenze;
- incrementare la misurazione della performance individuale da basare su “*Key Performance Indicator*” (KPI) individuali o collettivi (ovvero riferiti al gruppo di lavoro) predeterminati e condivisi tra leader e lavoratori;
- aggregare i *team* in base alla missione e agli obiettivi in sinergia con tutta l'organizzazione e non solo con il settore di appartenenza;
- revisionare i sistemi professionali alla luce dell'evoluzione anche imposta dalla “*digital transformation*”;
- valutare le posizioni di lavoro effettivamente agili escludendo quelle che hanno necessità di interazioni frequenti dal punto di vista sociale o dal punto di vista della strumentazione di lavoro;
- integrare progressivamente nei processi l'integrazione organizzativa uomo-macchina;
- sviluppare un sistema di generazione della “*novelty*” che coinvolga tutta l'organizzazione;
- incrementare, per la pubblica amministrazione, la produttività generale delle organizzazioni nell'ottica di migliorare la qualità dei servizi resi attraverso orari più estesi di

apertura degli sportelli e degli uffici a favore dei cittadini introducendo anche modalità di interlocuzione programmata anche da remoto<sup>27</sup> (cd. “servizi liquidi”).

## **b2) Trasformazione digitale**

L'introduzione di nuove modalità lavorative non può prescindere da una capillare innovazione dal punto di vista digitale ad ampio raggio (ICT, digitalizzazione e dematerializzazione, gestione dei dati e implementazioni delle rete tecnologiche). Particolare importanza riveste l'implementazione delle infrastrutture per garantire l'effettiva possibilità di fruire spazi di lavoro virtuali e luoghi di aggregazione lavorativa tecnologici, fungendo da opportunità per un ulteriore impulso all'adozione diffusa di soluzioni basate sull'applicazione del principio “*cloud first*”. Tale impostazione garantirà all'Amministrazione benefici in termini di flessibilità e risparmio, oltre a qualità, sicurezza e affidabilità dei servizi per gli utenti (cittadini e imprese), tenendo sempre in considerazione i principi e le disposizioni dettati dal Codice dell'Amministrazione Digitale e dalla normativa di riferimento.

In questo ambito, si inserisce anche il collegamento con il grande progetto di sviluppo sul territorio provinciale della banda ultralarga (BUL). Infatti, la diffusione del lavoro agile non può prescindere dall'implementazione delle reti di telecomunicazioni e delle infrastrutture tecnologiche.

Per quanto concerne questa macroarea, i principali interventi si sostanziano, quindi, nei seguenti:

- diffusione su tutto il territorio provinciale della banda larga, con le modalità previste dal relativo piano di sviluppo;
- passare dalla dotazione di personal computer (“*desktop*”) a quella “*laptop*” o altri “*smart devices*”, che permettano la resa della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- implementare e/o migliorare l'attenzione alla “*cyber security*”;
- introdurre e/o migliorare le connessioni WI-FI e VPN;
- introduzione di piattaforme di “*data sharing*”;
- integrare gli strumenti di collaborazione;
- promuovere la comunicazione unificata;
- sviluppare strumenti di intelligenza artificiale machine learning;
- implementare le reti tecnologiche in tutto il territorio provinciale.

---

<sup>27</sup> I principi cui ci si riferisce sono rinvenibili nell'articolo 263 del decreto legge n. 34 del 2020 convertito con modificazioni dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 che prevede che fino al 31 dicembre 2020 le pubbliche amministrazioni organizzino il lavoro e l'erogazione dei servizi attraverso: flessibilità di orario e modalità di interlocuzione programmata con soluzioni digitali, applicando quindi il lavoro agile al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. Inoltre, la normativa da ultimo introdotta ha previsto anche modifiche all'art. 14 del d.lgs. n. 124 del 2015 che disciplina la “promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”.

### **b3) Logistica e spazi fisici**

L'introduzione di diverse modalità di prestazione dell'attività lavorativa ha impatti significativi anche sulla gestione degli spazi di lavoro, che devono essere fruibili e strutturati in modo tale da consentire efficienza nello svolgimento della prestazione. La logica è quella di:

- revisionare e razionalizzare nel luogo di lavoro tradizionalmente inteso gli spazi di lavoro nell'ottica della predisposizione di luoghi sempre più orientati al *"coworking"* e alla condivisione, che siano organizzati per attività, abbandonando la concezione dell'ufficio tradizionalmente inteso *"personale e assegnato a ciascun lavoratore"*. In particolare, il *"layout"* degli uffici dovrà essere ripensato secondo una logica modulare rispettivamente: per attività di collaborazione e cooperazione, per attività che richiedono focalizzazione e concentrazione, per attività di comunicazione con stakeholder, per attività di socializzazione;
- ridurre i costi fissi sostenuti per la gestione delle postazioni di lavoro.

### **C) LO SCENARIO QUANTITATIVO**

Lo scenario previsionale è quello di incentivare la trasformazione del rapporto di lavoro in rapporto agile di una percentuale tendenziale nel triennio 2021-2023 che varia tra il 18% e il 30% degli attualmente occupati nel settore pubblico e nel settore privato<sup>28</sup> in Trentino tenuto conto anche di quello che fino ad ora si è fatto. Si parla di circa settantamila posizioni di lavoro allocate soprattutto nei ruoli di concetto (quali dirigente, quadro, impiegato) e tra i liberi professionisti che potranno essere segmentati fra le varie tipologie di datore di lavoro che operano sul territorio.

Ciò potrà avvenire sia attraverso direttive e indirizzi per il comparto pubblico provinciale sia con incentivi per il settore privato come previsto dalla normativa.

Il Piano, da articolarsi per fasi in un'ottica di medio periodo, vedrà coinvolti vari soggetti datori di lavoro fra cui:

- Sistema provincia (Amministrazione Provinciale, comparto scuola, Enti strumentali pubblici e privati e soggetti convenzionati);
- altri enti del sistema provinciale integrato (Comuni, Comunità di Valle, Aziende Provinciali Servizi alla Persona);
- Settore Privato sia profit che no profit.

Ulteriori soggetti da coinvolgere anche in via convenzionale potranno essere la Regione Trentino Alto Adige-Südtirol, l'Università degli studi di Trento e la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura.

I soggetti coinvolti potranno fungere da attori di coalizione per la promozione dello sviluppo territoriale per il tramite del lavoro agile, anche promuovendolo nelle proprie strutture compatibilmente con il loro assetto organizzativo.

---

<sup>28</sup> Secondo i dati dell'Annuario statistico 2018 dell'Ispat gli occupati in Provincia di Trento sono 239.885.

### **c1) Amministrazione provinciale**

Nell'ambito della Provincia Autonoma di Trento, il personale con attività potenzialmente trasformabile in agile è quello con compiti diversi da quelli svolti da lavoratori con qualifica forestale, operaia, ausiliaria e di vigile del fuoco.

### **c2) Il comparto scuola**

Nel comparto scuola le posizioni potenzialmente trasformabili in lavoro agile sono, in linea di massima, da ricondurre al personale amministrativo e tecnico che opera nelle istituzioni scolastiche e formative; per tale personale si può prevedere quindi una percentuale di lavoratori così impiegati; diversa la situazione del personale docente sia della scuola a carattere statale che della formazione professionale provinciale o convenzionata così come per gli insegnanti delle scuole dell'infanzia provinciali ed equiparate, per i quali, al di là della cd. didattica a distanza (la cui disciplina rimane in ogni caso distinta rispetto ai contenuti del presente Atto di indirizzo e del successivo Piano Strategico), si tratta di individuare una serie di attività funzionali all'insegnamento o tipicamente non frontali per le quali è già oggi possibile individuare forme di svolgimento non in presenza.

### **c3) Gli enti strumentali pubblici e privati della Provincia**

I contenuti e gli standard fissati nel presente atto di indirizzo costituiscono direttiva per gli enti strumentali pubblici e privati della Provincia<sup>29</sup>. Quindi, anche in questo caso l'obiettivo tendenziale è quello di incrementare la percentuale di forza lavoro di tali enti impiegata in attività comunque svolgibili da remoto.

### **c4) Altri enti del sistema pubblico provinciale integrato**

La promozione del lavoro agile presso le autonomie locali e le organizzazioni di assistenza pubbliche sconta un ragionamento, che dovrà essere fatto con i rispettivi organismi rappresentativi, legato alle dimensioni organizzative degli enti territoriali (dove è più difficile introdurre tale forma di lavoro in realtà micro e piccole) e al ruolo degli stessi come presidi istituzionali del territorio, dove la presenza fisica dei titolari delle funzioni gestite diventa fondamentale. Per tale ragione, come già accennato in premessa, i soggetti coinvolti fungeranno da attori di coalizione per la promozione dello sviluppo territoriale per il tramite del lavoro agile, anche promuovendolo nelle proprie strutture compatibilmente con il loro assetto organizzativo. In questo frangente potranno essere svolti approfondimenti in sede di accordi di finanziamento a questi soggetti.

---

<sup>29</sup> Articolo 33 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 recante *“Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino”*. Si tratta in particolare di enti pubblici, fondazioni e società di capitali: Azienda Provinciale servizi sanitari, Istituto provinciale di ricerca, aggiornamento, sperimentazione servizi educativi (IPRASE), Opera Universitaria, Museo delle scienze, Museo degli usi e costumi della gente trentina, Museo d'arte moderna e contemporanea, Museo “Castello del Buonconsiglio - monumenti e collezioni provinciali”, Centro Servizi culturali S. Chiara, Istituto culturale ladino, Istituto mocheno, Istituto cimbri, Parco Adamello-Brenta, Parco Paneveggio - Pale di San Martino, Trentino Digitale S.p.a., Patrimonio del Trentino S.p.a, Trentino Riscossioni S.p.a., Cassa del Trentino S.p.a., Trentino School of management S.c.a.r.l., Trentino Sviluppo S.p.a., Tecnofin trentina S.p.a., I.T.E.A. S.p.a., Trentino Trasporti esercizio S.p.a., Aeroporto Gianni Caproni S.p.a., Trentino Trasporti S.p.a., Fondazione Franco Demarchi, Fondazione Kessler, Fondazione Mach, Fondazione Museo Storico del Trentino, Fondazione A. De Gasperi e Fondazione Accademia della montagna del Trentino.

### **c5) Settore privato profit e no profit**

Per i fini di questo atto di indirizzo, nel settore privato si intende coinvolta qualsiasi organizzazione, di qualsiasi natura giuridica, dimensione e ambito di attività anche del terzo settore come definito dalla legge provinciale n. 13 del 2007<sup>30</sup>.

Si ritiene che tali organizzazioni private possano essere incentivate all'introduzione del lavoro agile, sia con la condivisione del "know how" prodotto dal progetto Ve.La sia con interventi di incentivo appositamente previsti dalla legislazione provinciale.

La norma provinciale in materia da ultimo licenziata dal Consiglio provinciale e ad oggi in vigore<sup>31</sup> prevede la possibilità per la Provincia, tenuto conto degli standard fissati in questo atto di indirizzo e di quanto sarà successivamente previsto nel Piano strategico, di concedere contributi ai datori di lavoro privati che implementino Piani di diffusione del lavoro agile. Peraltro lo strumento dell'incentivo è previsto anche in una disposizione amministrativa<sup>32</sup> pregressa e oggi efficace, con la quale la misura oggi esaminata dovrebbe essere compatibile rendendola parte del ragionamento di sistema che si sta svolgendo, che prevede interventi agevolativi nella forma di contributi da utilizzare in compensazione fiscale tra l'altro per:

- a) investimenti per l'acquisto di strumenti e applicativi per il lavoro agile;
- b) supporto volto ad ampliare la diffusione del lavoro agile e che contemporaneamente introducono innovazioni nei modelli organizzativi sul piano lavorativo per rendere lo stesso strumento efficace e sostenibile.

I Piani di diffusione da adottarsi nel settore privato, mettendo a fattor comune anche quanto già oggi prodotto in termini di certificazione family audit potranno perciò prevedere:

- 1) servizi di supporto e formazione finalizzati all'adozione di un piano di lavoro agile ivi compresa l'attività di analisi organizzativa e di tipo giuslavoristico;
- 2) acquisto di strumenti tecnologici;
- 3) ridefinizione degli spazi di lavoro aziendali.

Tra i requisiti per accedere al sostegno economico, ci sarà quello relativo al fatto che l'organizzazione sia in possesso della certificazione "Family Audit" o che si impegni a presentare domanda entro la data stabilita nel Piano strategico.

### **GLI STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE**

Come già accennato, le basi per l'elaborazione delle linee guida recanti gli standard sono ricavabili dai positivi risultati del progetto Ve.LA. Il "kit di riutilizzo" del progetto prevede contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione delle fasi di preparazione, introduzione e

---

<sup>30</sup> Legge provinciale 27 luglio 2007, n. 13 recante la disciplina sulle "Politiche sociali nella Provincia di Trento".

<sup>31</sup> Articolo 14 della Legge provinciale 13 maggio 2020, n. 3.

<sup>32</sup> Si veda, da ultimo, la deliberazione n. 1378 di data 11 settembre 2020 recante "Modifiche a "criteri e modalità per l'applicazione delle norme per tipologie di contributi da utilizzare in compensazione fiscale - legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 14" approvati con deliberazione della Giunta provinciale 11 giugno 2020 n. 804".

monitoraggio di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro, che sono stati aggiornati e adattati alle nuove attuali esigenze.

Tale “*kit*” è oggi disponibile per tutte le imprese pubbliche e private interessate ad introdurre il lavoro agile e contiene i seguenti strumenti di sviluppo manageriale<sup>33</sup>:

- disciplina e sicurezza: documenti e procedure amministrative da attivare (es. esemplificazione di accordo individuale tra PA e lavoratore, disciplina interna adottata dalle amministrazioni);
- “*KPI*” e monitoraggio: manuale e cruscotto (contenente criteri quantitativi e qualitativi per il monitoraggio della sperimentazione di lavoro agile);
- comunicazione: linee guida e materiali standard per la comunicazione di un progetto di lavoro agile all’interno e all’esterno della Amministrazione;
- organizzazione e performance: “*checklist*” completa di avvio e gestione del processo di lavoro agile;
- “*smart spaces*”: linee guida per la riprogettazione degli spazi fisici per gli enti pubblici (esempi di “*work setting*”, allestimenti di spazi di lavoro);
- formazione: percorso formativo on line per dirigenti, lavoratori agili e “*leading group*”;
- tecnologia: “*framework*” di evoluzione “*hardware*” e “*software*” suddivisi in tre livelli di implementazione.

---

<sup>33</sup> <https://applicazioni.regione.emilia-romagna.it/progettovela/kit>

## GLI IMPATTI SOCIO-ECONOMICI ATTESI: IL “DISTRETTO TRENINO INTELLIGENTE”

Il Piano Strategico ha tra le priorità, anche quella di attenuare l’impatto sociale ed economico della crisi legata all’emergenza sanitaria sul territorio, rendendolo maggiormente resiliente attraverso la promozione di una maggiore coesione sociale, di uno sviluppo economico durevole e maggiormente attento alla sostenibilità e quindi accrescendone l’intelligenza nell’interpretare i bisogni dei cittadini.

L’idea di fondo del progetto é quindi che incentivando in maniera importante il lavoro agile si possa indurre anche un cambiamento nei complessivi rapporti socio-economici del territorio e quindi la sua “*smartness*”.

Gli innumerevoli riflessi che il lavoro agile ha sul territorio possono essere sintetizzati nei seguenti:

### 1) Sostenibilità ambientale

- ridimensionamento dei volumi di traffico legati allo spostamento casa-lavoro e conseguente riduzione delle emissioni inquinanti;
- crescita economica sostenibile anche dal punto di vista ambientale grazie ad una maggiore vivibilità degli ambienti urbani e periferici;
- riqualificazione del patrimonio pubblico e privato anche nell’ottica della rigenerazione energetica e urbana (ad esempio nella creazione di spazi di “*coworking*”);

### 2) Produttività

- dematerializzazione dei processi lavorativi a favore di processi maggiormente digitalizzati;
- miglioramento delle competenze digitali e non dei lavoratori del settore pubblico e privato, potenziando la competitività del sistema territoriale e la piena occupazione;
- attenzione alle attività economiche di prossimità nelle aree interne e orograficamente svantaggiate;
- aumento dell’attrattività del Trentino come territorio in cui i lavoratori di altre regioni e Stati potranno recarsi per lavorare delocalizzati rispetto alla sede della propria organizzazione<sup>34</sup>.

### 3) Equità e sostenibilità sociale

- potenziamento della conciliazione dei tempi vita - lavoro delle aziende tramite l'introduzione di piani aziendali di “*smart working*” per andare incontro ai carichi di cura della “*generazione sandwich*”<sup>35</sup>;
- accrescimento del capitale sociale e della solidarietà inter-generazionale soprattutto nei territori di montagna a rischio spopolamento;
- miglioramento del coordinamento dei tempi delle città e dei territori rispetto ai bisogni dei

---

<sup>34</sup> L’idea è quella di creare e promuovere “pacchetti esperienziali” per i lavoratori agili, in modo che gli stessi possano apprezzare le bellezze del Trentino continuando comunque la propria attività lavorativa ma potendo usufruire anche di esperienze selezionate e di qualità da svolgere nel tempo libero, una volta disconnessi dal lavoro agile.

<sup>35</sup> Generazione Sandwich: termine con cui si indicano i 45-55enni che, oltre al proprio lavoro, devono prendersi cura dei genitori anziani (13,4 milioni gli over 65, 22 milioni nel 2050) e, allo stesso tempo, dei figli minorenni (5,2 milioni tra i 7 e i 15 anni). In Italia, secondo Istat sono oltre 15 milioni.

cittadini;

- promozione della parità di genere e l'accesso al lavoro di persone fragili;
- sviluppo del "*welfare*" aziendale e territoriale sistemico complementare a quello istituzionale;

#### **4) Sostenibilità istituzionale**

- incremento quali-quantitativo, da parte della pubblica amministrazione, dei servizi al cittadino (digitali e non);
- rinnovamento del capitale sociale nelle aree periferiche che potranno tornare ad essere vissute in maniera piena e partecipata, con un riequilibrio della distribuzione dei servizi e delle infrastrutture fra centro e periferia.

## GOVERNANCE, TEMPI E STRUTTURA DEL PIANO STRATEGICO

Le iniziative di promozione del lavoro agile delle singole organizzazioni pubbliche e private saranno stimulate, coordinate e governate dall'Ente esponenziale territoriale (la Provincia) attraverso uno strumento di policy unitario (quale per l'appunto il suddetto Piano strategico) e di legislatura che sarà oggetto di processo partecipativo con gli "stakeholder".

I principi elaborati in questo documento serviranno da punto di riferimento per individuare successivamente i criteri e gli *standard* con i quali la Provincia potrà concedere ai datori di lavoro privati gli incentivi per l'implementazione di piani di diffusione del lavoro agile<sup>36</sup> e per agire con direttive e indirizzi sui datori di lavoro pubblici del territorio provinciale.

### A) GOVERNANCE

Per la redazione della proposta di Piano Strategico, è stato affidato il compito al Dirigente Generale dell'UMST Affari Generali della Presidenza, segreteria della Giunta e trasparenza, in ragione delle competenze di tale struttura, di coordinare il Gruppo di Governo Strategico del Piano che coinvolgerà le strutture provinciali competenti in materia di personale, digitalizzazione, infrastrutture e trasporti, telecomunicazioni, enti locali, lavoro e pianificazione provinciale.

Al Dirigente Generale dell'UMST Affari generali della Presidenza è stato richiesto anche di coordinare l'attuazione delle disposizioni finalizzate alla progressiva introduzione degli standard delineati nell'Atto di indirizzo da parte dei soggetti pilota, di cui al seguente paragrafo E).

Il Gruppo di Governo Strategico del Piano è composto dai Responsabili delle strutture provinciali di cui sopra e sarà affiancato dal Gruppo di lavoro operativo composto dal personale debitamente individuato da ciascun Responsabile delle strutture coinvolte. I due gruppi (Strategico e Operativo) prendono parte anche agli specifici Tavoli per lo sviluppo degli standard quanti-qualitativi e Tavoli per l'analisi degli impatti socio-economici, ai quali partecipano gli stakeholder individuati tra le categorie datoriali per ciascun ambito.

La proposta di Piano Strategico, una volta ultimata, sarà inoltre oggetto di momenti partecipativi con tutti i portatori di interessi esterni all'Amministrazione provinciale e successivamente approvata dalla stessa Giunta provinciale.

### B) STRUTTURA DEL PIANO E CRONOPROGRAMMA

Il Piano da elaborare dovrà essere organizzato per assi, obiettivi strategici e azioni, per consentire un continuo processo di monitoraggio e valutazione che potrà avvenire anche secondo la metodologia già in uso per la certificazione "Family Audit". L'adozione definitiva del Piano dovrà avvenire entro giugno del 2021 e sarà preceduta dall'attivazione dei Tavoli di cui al paragrafo precedente, coinvolgimento dei vari stakeholder individuati e dei "soggetti pilota".

Nel triennio successivo all'adozione del Piano strategico avverrà la messa in atto delle singole azioni previste e la relazione sul raggiungimento degli obiettivi.

---

<sup>36</sup> cfr riferimento normativo di cui alla nota 3.

## **C) FINANZIAMENTO**

Il Piano sarà auspicabilmente finanziato a valere sulle risorse messe a disposizione dall'Unione Europea mediante la proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce un *“Dispositivo per la ripresa e la resilienza”*<sup>37</sup> che assegnano all'Italia un importo complessivo pari a circa 208 miliardi per progettualità legate fra l'altro a promuovere la coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione Europea, ad attenuare l'impatto sociale economico della crisi e a sostenere la transizione digitale.

A tale riguardo sono state inoltrate allo Stato le proposte progettuali della Provincia, una delle quali richiama nella loro essenza gli assunti proposti con i presenti indirizzi.

Si ritiene che il finanziamento possa essere utilmente programmato e poi impegnato qualora fosse dichiarato eleggibile secondo le regole del Regolamento comunitario.

Qualora non si potesse accedere a questa linea di finanziamento il Piano sarà sostenuto con le risorse già destinate all'innovazione riguardante il lavoro agile e sarà implementato prevalentemente per quanto riguarda gli aspetti regolatori piuttosto che per quelli incentivanti.

## **D) METODO PARTECIPATIVO**

E' evidente che l'attuazione di un Piano strategico di questa portata comporti il coinvolgimento attivo, fin dalla fase di progettazione, di tutti gli *“stakeholder”* individuati affinché il Piano stesso sia poi scalabile nelle varie realtà organizzative e soddisfi i bisogni di organizzazioni, lavoratori, portatori di interesse e cittadini.

La volontà di creare un progetto territoriale ampiamente condiviso è emersa già nella fase precedente l'approvazione del presente Atto di indirizzo, che ha visto l'illustrazione alle categorie datoriali presenti sul territorio provinciale. Il fondamentale ruolo della partecipazione degli attori coinvolti è quindi già emerso prima dell'approvazione del presente atto di indirizzo.

Il Piano strategico sarà elaborato istituendo Tavoli specifici per ciascun ambito (Tavoli per lo sviluppo degli standard quanti-qualitativi e Tavoli per l'analisi degli impatti socio-economici), come precedentemente descritto.

La bozza di Piano strategico sarà oggetto di una precipua fase partecipativa volta a coinvolgere i cittadini e gli stakeholder territoriali ulteriori rispetto a quelli che già hanno visto la loro partecipazione ai lavori dei Tavoli specifici.

Conclusa la fase partecipativa, il Piano strategico sarà oggetto di approvazione definitiva da parte della Giunta provinciale.

## **E) FASE TRANSITORIA - SOGGETTI PILOTA**

Considerato che il Piano Strategico è strutturato secondo una programmazione di medio periodo, al fine di consentire fin da subito l'applicazione delle linee guida e degli standard di cui al presente atto di indirizzo, per ciascuna categoria di datori saranno individuati i soggetti che hanno già messo in atto percorsi virtuosi di lavoro a distanza, telelavoro o *“smart working”* o realtà

---

<sup>37</sup> Proposta di regolamento COM(2020) 408 final, del 28 maggio 2020.

dinamiche che vogliono mettersi in gioco nell'implementazione del lavoro agile fungendo, quindi, da "best practice" o da "soggetti pilota" per questo progetto.

I soggetti pilota degli ambiti funzionali esterni all'Amministrazione provinciale saranno individuati già a seguito dell'adozione del presente Atto di indirizzo, anche attraverso adeguati momenti partecipativi e attraverso autocandidature.

Inoltre, I soggetti che hanno già adottato percorsi virtuosi di lavoro a distanza potranno essere riconosciuti come "best practice". La ricognizione di quanto da loro svolto potrà infatti ispirare la definizione degli standard quali-quantitativi.

I soggetti pilota avranno il compito di sperimentare gli standard quali-quantitativi proposti dai Tavoli, prima dell'adozione definitiva del Piano strategico, come test e garanzia di applicabilità e omogeneità degli standard proposti, in una logica di connessione tra esigenze di sviluppo e risposte alla applicazione pratica delle soluzioni individuate. Infatti, gli standard quali-quantitativi potranno così diventare minimo comune denominatore per porre le basi della promozione e dello sviluppo del lavoro agile nel contesto provinciale.

A tali soggetti sarà infatti richiesto di rendicontare periodicamente l'applicazione delle nuove modalità di lavoro agile, al fine di cristallizzare nel Piano gli standard validati ed applicabili.

I progetti attuati nella fase transitoria dai soggetti pilota saranno in ogni caso tenuti in considerazione per quanto concerne l'eventuale applicazione di quanto previsto dall'art. 14, comma 4 della legge provinciale n. 3 del 2020.

## SITOGRAFIA e BIBLIOGRAFIA

### Sitografia

Agenda 2030: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Family Audit: <https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit>

Progetto Vela: <https://www.smartworkingvela.it/>

Programma di Sviluppo Provinciale: <http://www.provincia.tn.it/approfondimenti/pagina824.html>

Stati generali della montagna: <https://statigeneralimontagna.provincia.tn.it/>

Lo smart working nelle PA: <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>

Amministrazione agile: <http://www.amministrazioneagile.it/>

### Bibliografia

Alessi C., Barbera M., Guaglianone L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019.

AA.VV., *Smart working, il domani è già arrivato*, Il Sole 24 ore.

Bologna, S., Iudicone, F., *Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3, 2017, pp.113-128.

Chiaro G., Prati G., Zocca, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015, pp.69-87.

Conclave M., *L'agilità che serve all'azienda e ai lavoratori*, in *La Newsletter di Nuovi Lavori*, n. 174.

Di Nicola P., *Dal telelavoro allo smart working. Una innovazione che fa bene a tutti?*, 2016.

Eurofound-ILO, *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union and International Labour Office, Geneva, 2017.

Goretta R., *Smart working e telelavoro: le differenze*, Gesta srl, 2020.

Iapichino A., De Rosa A., Liberace P., *Smart Organizations, New Skills, and Smart Working to Manage Companies' Digital Transformation*, Springer - Digitized Labor, 2018.

Laloux F., *Reinventare le organizzazioni*, Guerini Next, 2016 e Luca Solari, *Freedom Management*, Franco Angeli editori, 2020.

Neri M. (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica*, Bologna, TAO Digital Library, 2017.

Olivieri Pennesi S., *Il telelavoro si evolve in smart working*, in *Lavoro@Confronto*, n. 4, 2014.

Secci N., *Legge sul telelavoro: cosa prevede?*, *La legge per tutti*, 2020.