



Roma, 30 giugno 2016

Direzione Centrale del Personale  
Ufficio Relazioni sindacali

Prot. n. 2016/3-U

All.ti: 2

**Oggetto:** *Proposta per la sperimentazione in Agenzia del co- working o altre forme di lavoro flessibile*

Lo scorso 28 gennaio il Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, ha approvato un disegno di legge recante, tra l'altro, misure per favorire il lavoro agile (o *smart working*). La relazione introduttiva al disegno di legge definisce il lavoro agile una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Il testo ne detta anche i confini: il lavoro agile è quel lavoro che può essere svolto in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno<sup>1</sup> e che prevede l'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali.

DDL su  
lavoro  
agile

Il d.d.l. esprime la chiara volontà da parte del Governo di promuovere, anche nel pubblico impiego, forme innovative di organizzazione del lavoro, agevolando così la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro<sup>2</sup>. Ciò in linea con quanto già previsto lo scorso anno nella legge "Madia" di riforma della P.A. (ovvero la legge 7

Riforma  
Madia

<sup>1</sup> ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

<sup>2</sup> tema che rientra tra le priorità strategiche della programmazione dei fondi strutturali europei.

agosto 2015, n. 124, contenente “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” entrata in vigore il 28 agosto 2015), che all’art. 14<sup>3</sup> prevede: “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”.

Telelavoro e nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa

Il *favor* mostrato dal legislatore per il “telelavoro” e per le “nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa” anche nel pubblico impiego deriva dal fatto che tali modalità di organizzare il lavoro sono considerate non solo utili per permettere al dipendente di realizzarsi pienamente anche in altri ambiti e settori della propria esistenza diversi dal lavoro, ma anche strumenti per migliorare la *performance* organizzativa e individuale, tanto che, come si legge nel medesimo art. 14, “l’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell’ambito dei percorsi di misurazione della *performance* organizzativa e individuale all’interno delle amministrazioni pubbliche”.

Con riguardo specificamente al telelavoro domiciliare, già avviato in Agenzia a livello sperimentale, questo Comitato ha già proposto di elevare il numero di postazioni disponibili <sup>4</sup> (portandole dalle attuali 100 a 400), anche in considerazione dell’incremento delle unità di personale potenzialmente interessate a seguito dell’incorporazione dell’ex Agenzia del Territorio. Diverse sono infatti le segnalazioni giunte al CUG sul tema, a sottolineare il crescente interesse del personale verso questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa caratterizzata dalla delocalizzazione della sede di lavoro.

Telelavoro domiciliare

Quanto ad altre forme di organizzazione flessibile della prestazione lavorativa, rileviamo come di fatto stiano via via prendendo piede nella nostra amministrazione diverse forme di lavoro a distanza, per venire incontro alle esigenze

Delocalizzazione e co-working

<sup>3</sup> rubricato “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”.

<sup>4</sup> come intervento da inserire nel Piano di azioni positive per il triennio 2015/2017.

personali/familiari dei dipendenti. Basti pensare alle esperienze regionali dell'Emilia Romagna<sup>5</sup> e delle Marche<sup>6</sup>, in cui è stata prevista la possibilità del lavoro delocalizzato presso uffici dell'Agenzia presenti nella regione, sulla base di specifici criteri e condizioni per i quali si rinvia ai singoli progetti elaborati. Non si tratta però di casi isolati nel panorama nazionale, ma di soluzioni che trovano eco anche in altre Regioni<sup>7</sup>, sebbene spesso limitate a casi sporadici.

In effetti il *co-working* appare alquanto interessante e facile da attuare nella nostra organizzazione<sup>8</sup>. Per quanto qui interessa, il *co-working* può essere inteso come una forma di telelavoro *non* domiciliare che consente la condivisione di uno spazio e di una postazione di lavoro già esistente presso un ufficio dell'Agenzia a beneficio di un dipendente che, pur restando in organico all'ufficio di appartenenza (e concorrendo quindi al raggiungimento dei risultati di quest'ultimo), presta la sua opera in un ufficio "ospitante" più vicino al centro dei suoi interessi di vita e familiari. L'adesione al *co-working*, attuata su base volontaria, dovrebbe poter

---

<sup>5</sup> Il Progetto per lo svolgimento delocalizzato dell'attività lavorativa dell'Emilia Romagna ha preso avvio il 30 settembre 2015 sulla base di un accordo sindacale del 10 giugno 2015. La finalità del progetto consiste nel favorire i lavoratori che vivono situazioni di disagio, salvaguardando le esigenze funzionali e di organico delle strutture sedi di servizio. La delocalizzazione prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa, da parte di un numero limitato di dipendenti, presso una struttura regionale dell'Agenzia diversa dall'ufficio sede di servizio, e ha una durata di 6 mesi, con possibilità di proroghe successive di uguale periodo previa verifica da parte della Direzione Regionale della proficuità della delocalizzazione per mezzo di monitoraggi periodici.

<sup>6</sup> Il Progetto *Sharing office* ha come scopo l'introduzione nell'Agenzia delle Entrate di un modulo organizzativo volto a consentire la prestazione lavorativa in un contesto "pluri-sede". Si tratta di sperimentare una visione evoluta di telelavoro, in cui si sostituisce all'abitazione del dipendente la sede dell'ufficio più prossimo che può ospitarlo, rimuovendo così alcuni svantaggi propri del telelavoro domiciliare sia per il lavoratore (si elimina la sensazione di isolamento e di perdita dell'interazione umana), sia per l'Agenzia (specie in ordine alla predisposizione della postazione di lavoro e alla sicurezza).

<sup>7</sup> Ad es. in Puglia o nel Lazio, dove si stanno sperimentando "condivisioni" di dipendenti tra uffici, per venire incontro alle esigenze di alcuni dipendenti di svolgere l'attività lavorativa in un ufficio più prossimo al centro dei propri interessi di cura o personali.

<sup>8</sup> Telelavoro, *smart-working* e *co-working*, pur presupponendo tutti adeguati supporti tecnologici, presentano alcune differenze significative. Se il telelavoro si identifica sostanzialmente con la possibilità di lavorare al di fuori dell'ufficio ma in una sede determinata, ad esempio la casa del lavoratore, nello *smart working* il luogo di lavoro è scelto dal lavoratore in funzione dell'attività da svolgere e dalla propria comodità di spostamento e di lavoro. Può, dunque, essere svolto in un luogo non tradizionale come un parco o un bar. Il *co-working* identifica, invece, la condivisione di uno stesso luogo da parte di lavoratori singoli e/o appartenenti a organizzazioni diverse (fonte: "*Telelavoro, Smartworking, Co-working. Misure e servizi di conciliazione innovativi: una guida per le PA*", elaborato dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ufficio per gli Interventi in materia di parità e pari opportunità allegato alla presente nota e comunque consultabile all'indirizzo web: [http://www.retepariopportunita.it/Rete\\_Pari\\_Opportunita/UserFiles/Eventi/telelavoro\\_smart-working\\_co-working.pdf](http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/Eventi/telelavoro_smart-working_co-working.pdf))

essere anche di breve durata, perché legata, ad esempio, alle necessità di cura di un familiare o ad altre esigenze momentanee e programmabili del dipendente.

L'adozione di questa tipologia di lavoro a distanza, in cui al lavoratore è consentito di lavorare da sedi dell'Agenzia diverse da quella di assegnazione (nella stessa o in diversa regione), non richiederebbe l'acquisto di strumenti tecnologici dispendiosi e avveniristici e appare, piuttosto, di pronta realizzazione. La nostra Amministrazione già possiede infatti le dotazioni necessarie: il personale, da qualunque postazione lavorativa, è in grado di accedere con le proprie credenziali ai consueti strumenti di lavoro (posta elettronica, siti web, applicativi informatici e cartelle condivise); il sistema di rilevazione delle presenze è oggi uniformato a livello nazionale; le autorizzazioni OWA e OMA consentono, anche al di fuori dell'Ufficio, di accedere alla posta elettronica dell'Ufficio.

In effetti, anche i gruppi di lavoro sulla *voluntary disclosure* lavorano in modo “delocalizzato”, per non parlare dell'Ufficio Antifrode<sup>9</sup> della Direzione centrale Accertamento, il cui personale è in gran parte dislocato presso uffici delle Direzioni regionali dell'Agenzia. Le modalità di organizzare il lavoro e di gestire le risorse umane nell'ambito di tale ufficio possono fungere da modello per attuare ulteriori ipotesi di *co-working*, che travalichino l'ambito strettamente regionale e che possano essere dettate da esigenze personali, temporanee o meno, dei dipendenti.<sup>10</sup>

Eventuali forme di sperimentazione del *co-working* vanno ovviamente precedute da un'attenta analisi di tutte le implicazioni relative, anche sul piano della sicurezza e delle relazioni sindacali, nonché da una specifica sensibilizzazione rivolta, innanzi tutto, ai responsabili delle strutture, che dovranno acquisire le competenze organizzative necessarie a gestire le risorse a distanza<sup>11</sup>. Occorrerà altresì verificare in quali strutture possono essere messe a disposizione postazioni di

Sperimentare il co-working

---

<sup>9</sup> Dall'ufficio Antifrode centrale dipendono sette sezioni territoriali, che operano presso le aree geografiche del Paese con maggiore significatività per il contrasto alle frodi fiscali. Le sezioni hanno sede nelle Direzioni regionali di Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Puglia, Campania e il personale ad esse assegnato è stato distaccato presso la Direzione Centrale Accertamento, pur mantenendo come sede di servizio (e di appartenenza) la Direzione regionale.

<sup>10</sup> Anche l'Ufficio centrale per il Contrasto agli illeciti fiscali internazionali (Sett. Contrasto illeciti della DC Accertamento), fin dalla sua istituzione, ha contato sulla collaborazione di colleghi ubicati in diversi capoluoghi d'Italia (Roma, Milano, Venezia, Napoli, Firenze e Torino). Altre esperienze in Agenzia di *co-working* dettate da esigenze organizzative sono rappresentate ad esempio dai vari team delocalizzati presenti sul territorio nazionale.

<sup>11</sup> La flessibilità lavorativa è realizzabile solo a fronte di un cambiamento culturale e una revisione dei processi organizzativi che prevedano stili di management adeguati (gestione per progetti e per obiettivi, con indicatori basati sui risultati) e un alto grado di autonomia del dipendente.

lavoro fungibili dai lavoratori delocalizzati. E, ancora, sarà necessario individuare gli ambiti lavorativi e le tipologie di lavoro che possono essere svolte a distanza.

Questo Comitato si rende sin d'ora disponibile a collaborare a qualsiasi analisi, studio o iniziativa fosse ritenuta utile o comunque prodromica al riguardo, compresa quella della mappatura delle iniziative di flessibilità già realizzate in Agenzia. Siamo infatti convinti che da un incremento di flessibilità possano derivare benefici non solo per i dipendenti, ma per tutta l'organizzazione, perché è provato che negli ambienti in cui si lavora serenamente aumenta l'efficienza.

Sottoponiamo sin d'ora all'attenzione di codesta Direzione il progetto per la sperimentazione a livello nazionale del modello lavorativo del *co-working* nell'ambito dei Centri di Assistenza Multicanale (CAM di Torino, Cagliari, Venezia, Pescara, Salerno, Bari, Roma) e Centri Operativi (CO di Pescara, Venezia e Cagliari)<sup>12</sup> elaborato da alcuni dipendenti del CAM di Cagliari<sup>13</sup>. Il progetto prevede la creazione di alcune postazioni (o il semplice sfruttamento di quelle già esistenti) presso tali uffici, trasformandole in postazioni di telelavoro, e ha come presupposto l'alta "telelavorabilità" delle attività espletate in questi Centri. Dette attività, infatti, svolte con alto grado di autonomia operativa e supportate dall'utilizzo degli strumenti informatici, prevedono contatti con interlocutori esterni solo attraverso canali informatici o, nel caso dei CAM, telefonici, e non richiedono l'uso di materiale cartaceo (atti e documenti); la comunicazione con responsabili e colleghi può efficacemente avvenire attraverso lo strumento telefonico o telematico; le lavorazioni sono costantemente pianificate, verificate e facilmente monitorabili; l'aggiornamento in autoformazione viene svolto mediante il supporto di comunicazioni via mail o consultazione di documenti disponibili sulla Intranet nazionale. Per via dell'omogeneità dei processi lavorativi che caratterizza i CO e i CAM, il progetto consentirebbe al lavoratore a distanza di partecipare ad iniziative formative anche nell'ufficio "ospitante" e favorirebbe il confronto con i colleghi di diversi uffici, rafforzando l'omogeneità di lavorazione delle problematiche trattate.

Co-working  
nei CAM e  
nei CO:  
un'ipotesi

Da ultimo evidenziamo che alcune amministrazioni pubbliche, proprio in questi giorni, stanno verificando la possibilità di avviare, anche in collaborazione col Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei

smart-  
working:  
presto le  
prime  
sperimenta-  
zioni

---

<sup>12</sup> Si tratta di uffici in cui viene già svolta attività in forma delocalizzata in quanto lavorano istanze dei contribuenti provenienti da tutta Italia trasmesse attraverso il canale telefonico o telematico.

<sup>13</sup> Il progetto è stato segnalato al CUG dagli stessi dipendenti.

Ministri<sup>14</sup>, progetti per la sperimentazione del lavoro agile. L’Agenzia, da sempre un’eccellenza nel panorama delle pubbliche amministrazioni, e una delle prime ad aver attuato il telelavoro, non può restare indietro nell’adozione di tali “nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”.

Alleghiamo ad ogni buon conto:

- il documento “*Telelavoro, Smartworking, Co-working. Misure e servizi di conciliazione innovativi: una guida per le PA*”, elaborato dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- la ricerca sullo *smart working* realizzata dall’Area di Staff della Direzione regionale della Lombardia, che illustra la peculiarità di tale tipologia di lavoro e ne sintetizza i vantaggi e le opportunità.

Tanto rappresentato, restiamo a disposizione per qualsiasi collaborazione fosse ritenuta utile.

IL PRESIDENTE

*f.to Alberta De Sensi*

---

<sup>14</sup> Il Dipartimento per le Pari Opportunità il 12 Aprile 2016, presso la Sala Polifunzionale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, nel corso del Convegno “ *Verso una nuova organizzazione del lavoro pubblico e privato. Le opportunità del Lavoro Agile per donne e uomini*”, ha presentato il progetto E.L.E.N.A. (“*Experimenting flexible Labour tools for Enterprises by eNgaging men And women*”) finalizzato alla migliore comprensione degli effetti prodotti dall’adozione di soluzioni di lavoro “agile”. Il progetto costituisce il primo tentativo di mostrare attraverso un esperimento il modo in cui la promozione di questi strumenti produce sia risultati significativi in termini di qualità della vita di lavoratori e lavoratrici, sia benefici per le aziende, in termini di produttività dei dipendenti e di rafforzamento della capacità aziendale di trattenere i talenti.