

Relazione Comitato Unico di Garanzia riferita all'anno 2019

La presente relazione viene redatta ai sensi della Direttiva 26/06/2019 n. 2 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, incompleta peraltro nella parte relativa ai dati del personale in quanto l'Ufficio Risorse Umane dell'ente è stato impegnato, come peraltro tutta la struttura comunale, nell'affrontare l'emergenza sanitaria COVID, tuttora perdurante. Sulla prossima relazione si confida che tali dati possano essere forniti, anche in relazione alla procedura di nomina del nuovo CUG che dovrebbe vedere tale organismo rinnovato e funzionante a partire dal 1 gennaio 2021.

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) per il triennio 2017 – 2019 è risultato diviso in quattro ambiti di azione: tutela dalle molestie e/o dalle discriminazioni, benessere lavorativo, conciliazione vita privata/lavoro, pari opportunità.

Ambito di azione: conciliazione vita privata/lavoro

(L'applicazione dello smart working o "lavoro agile")

L'articolo 14 della legge n. 124 del 7 agosto 2015 ha introdotto una nuova modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato denominato "*smart working*" o "lavoro agile", con l'obiettivo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Nel Comune di Saluzzo il progetto di smart working (di seguito SW) è stato promosso dal Comitato Unico di Garanzia che ha inserito l'iniziativa nel Piano delle Azioni Positive (2017-2019) ed è nato non solo come un mero adempimento normativo ma anche e soprattutto per dare spazio ad una nuova e moderna organizzazione del lavoro, basata su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro.

Il progetto è stato gestito e coordinato dal dirigente del Settore servizi alla persona e ha visto coinvolti l'ufficio Risorse Umane, per l'elaborazione di un contratto-tipo da utilizzare per disciplinare il rapporto di SW, l'ufficio Ced, per gli approfondimenti tecnologici necessari per l'utilizzo degli applicativi da remoto e per gli aspetti di sicurezza e protezione della rete e l'ufficio Controllo di Gestione per l'elaborazione di un sistema di monitoraggio.

Con la delibera di Giunta n. 120 del 12 settembre 2018 l'Amministrazione ha approvato le direttive per la realizzazione del progetto-pilota ed ha affidato in via sperimentale al Settore servizi alla persona l'avvio dell'iniziativa a partire dal mese di gennaio 2019.

La fase di sperimentazione, terminata il 31 dicembre, ha coinvolto tre dipendenti sui nove assegnati al Settore, due donne e un uomo, di categoria C dei Servizi alla persona, individuati a seguito della manifestazione d'interesse presentata.

L'iniziativa ha previsto la possibilità di lavorare un giorno alla settimana dal proprio domicilio, in seguito alla sottoscrizione di un accordo individuale tra le parti. I pc e la strumentazione necessaria per lavorare efficacemente sono stati messi a disposizione dal lavoratore. La scelta della giornata di lavoro da espletare da remoto è avvenuta

compatibilmente con gli impegni professionali che richiedevano la presenza della persona in sede.

Durante la sperimentazione ogni dipendente, al termine della giornata lavorativa, era tenuto a compilare una scheda riepilogativa dell'attività svolta e consegnarla al dirigente responsabile. Dopo circa sei mesi dall'inizio della sperimentazione è avvenuto un incontro tra le parti per una verifica tecnica a garanzia del corretto proseguimento del progetto pilota e per identificare le possibili criticità emergenti.

Al termine della sperimentazione è stato somministrato un questionario di soddisfazione sia ai tre dipendenti che al dirigente di Settore per valutare l'impatto della nuova misura organizzativa sul personale nonché sull'organizzazione nel suo complesso.

Sono stati perciò predisposti dei questionari ad hoc, al fine di rilevare l'impatto in termini di produttività, efficienza, benessere organizzativo, nonché gli effetti in termini di fiducia e conciliazione vita-lavoro.

Le risposte al questionario degli smart worker

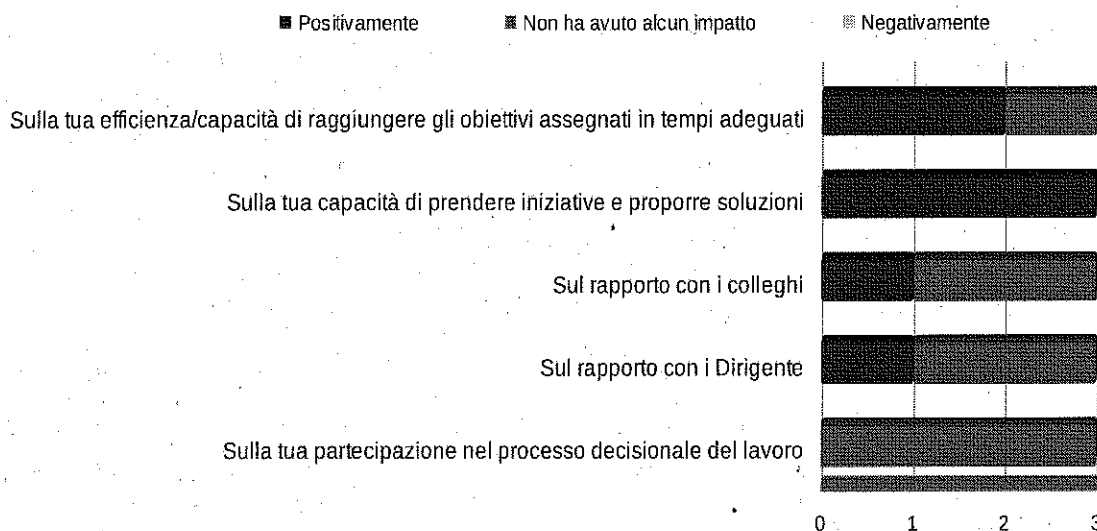
Gli strumenti più utilizzati per il lavoro agile sono stati il PC e il telefono cellulare; quest'ultimo è quello che ha presentato qualche criticità dovuta al fatto che il telefono personale è stato utilizzato anche per telefonate di servizio e questo ha generato problemi legati a chiamate, da parte del pubblico, al di fuori del normale orario di servizio.

Con riferimento ai riflessi dello svolgimento della prestazione in modalità agile sull'intensità lavorativa, rispetto alle giornate lavorate in sede, due lavoratori hanno risposto che nelle giornate in modalità agile l'intensità lavorativa è lievemente diminuita mentre un lavoratore ritiene che sia leggermente aumentata. Tutti e tre sono concordi nell'affermare di aver lavorato più del solito nelle giornate in modalità agile.

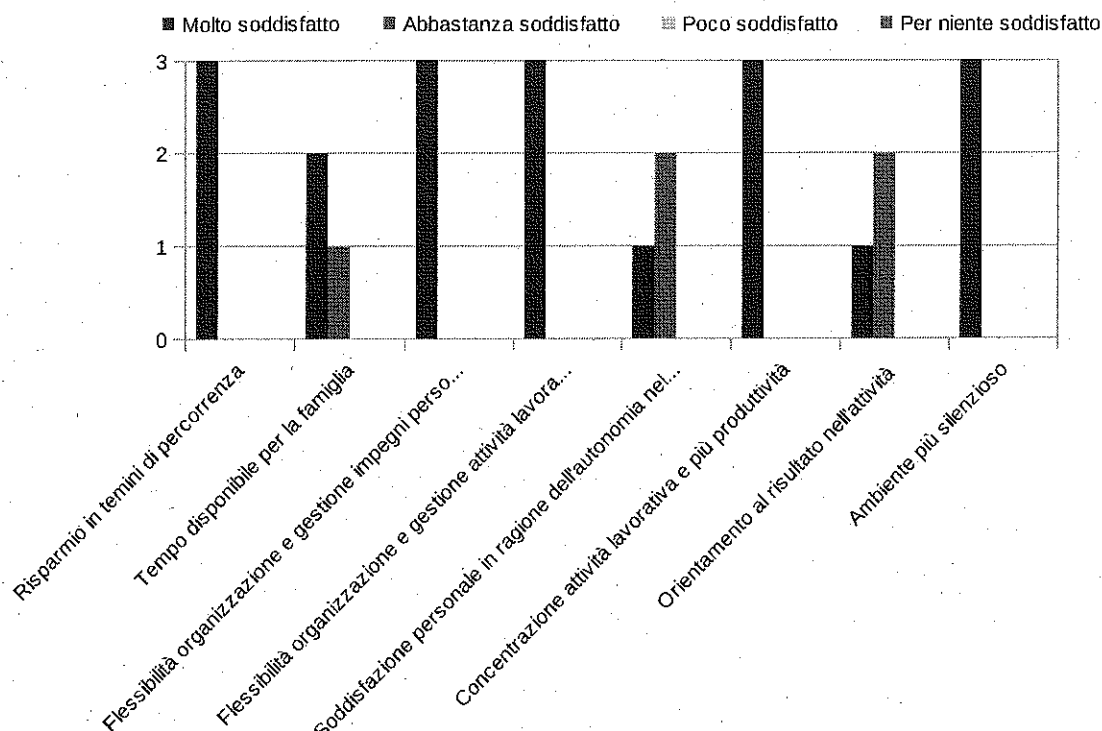
Tutti sostengono che la delocalizzazione dell'attività ha influito positivamente sulla capacità di prendere iniziative e proporre soluzioni; per contro, tutti e tre ritengono che la partecipazione nel processo decisionale del lavoro non ha avuto alcun impatto.

Di seguito si evidenziano gli effetti prodotti dall'introduzione del lavoro agile come percepiti dai tre lavoratori:

Lavorare in modalità agile quanto ha influito



Secondo gli interessati i benefici ottenuti sono molteplici; si registra infatti un elevato livello di soddisfazione sia in termini di tempo di raggiungimento della sede di lavoro risparmiato, di effettiva conciliazione dei tempi dedicati alla persona oltre che un



miglioramento della qualità e quantità di lavoro grazie ad un ambiente che consente un livello di concentrazione diverso rispetto a quello dell'ufficio.

I tre dipendenti che hanno preso parte alla sperimentazione hanno espresso un giudizio sulla validità di questa modalità di lavoro molto positivo e tutti si sono espressi in senso più che favorevole alla prosecuzione di questa esperienza.

Le risposte al questionario del dirigente del Settore

Per avere un quadro completo sugli esiti della sperimentazione è stato somministrato un questionario di monitoraggio anche al dirigente responsabile del personale con l'intento di rilevare l'impatto di questa nuova modalità in termini di produttività, efficienza e benessere organizzativo.

Per consentire uno svolgimento efficace e coordinato dell'attività lavorativa e una costante verifica dell'andamento del lavoro il dirigente ha monitorato l'attività tramite contatti telefonici e attraverso la compilazione, da parte del lavoratore, del rapporto settimanale sull'attività espletata. I contatti con i dipendenti impegnati nello SW sono avvenuti occasionalmente.

Alla domanda se ritiene che la produttività del personale coinvolto nelle giornate di SW è variata, il dirigente ha risposto che è aumentata, complice verosimilmente la maggiore motivazione dei dipendenti.

I vantaggi evidenziati riguardano essenzialmente un generale incremento della motivazione e della soddisfazione del personale nonché una maggiore responsabilizzazione del dipendente. La criticità rilevata è legata all'utilizzo della strumentazione tecnologica.

L'introduzione del lavoro agile ha avuto un impatto positivo all'interno del servizio anche se è stato necessario rivedere l'organizzazione del lavoro all'interno degli uffici.

Il dirigente, infine, ha valutato questa modalità di lavoro complessivamente molto positiva e pertanto si è espresso a favore della prosecuzione di questa esperienza.

L'ultima parte del questionario è riservata agli eventuali cambiamenti che, sulla base dell'esperienza maturata, il dirigente apporterebbe a questa modalità operativa; a tal fine è stato segnalato che la strumentazione tecnologica necessaria (pc, telefono cellulare, internet...) per lo svolgimento dell'attività lavorativa in remoto così come i costi in relazione a tali strumenti dovrebbero essere a carico dell'Ente.

Le osservazioni emerse dal questionario

I risultati emersi dall'analisi dei questionari hanno consentito di formulare una serie di osservazioni e considerazioni. In primo luogo è emerso che sia gli interessati che il dirigente si sono espressi in modo unanime e favorevole, nei confronti di questa modalità di lavoro, auspicando la prosecuzione dell'esperienza.

I benefici misurati riguardano diverse aree. Relativamente all'area delle risorse umane si riscontrano alti livelli di soddisfazione delle persone che hanno accolto il progetto con entusiasmo, ed inoltre non si sono riscontrati cali di produttività anzi si è registrato un aumento della performance degli smart workers (o come minimo un'invarianza rispetto al lavoro in sede).

Per quanto riguarda i benefici per l'Ente, non avendo dovuto realizzare investimenti per il progetto, l'impatto è stato positivo anche in termini di riduzione dei costi per il buono pasto oltre al fatto che tale tipologia di lavoro porta ad un miglioramento dell'engagement nei confronti dell'Ente, soprattutto nell'attuale contesto in cui, per vincoli extra organizzativi, le leve motivazionali rivolte ai dipendenti della Pubblica Amministrazione sono sempre minori (blocchi contrattuali e scarse possibilità di carriera)

Infine, anche in termini ambientali si presuppongono dei benefici a livello di collettività in seguito alla riduzione di emissione di Co2 nell'ambiente prodotta dai lavoratori in SW per le giornate di lavoro svolte presso la loro abitazione.

Si può quindi affermare che il lavoro agile è una reale possibilità per innovare l'assetto organizzativo dell'Ente, superare i limiti del presenzialismo e del controllo visivo e abbracciare una cultura manageriale basata sulle relazioni di fiducia tra amministrazione e dipendenti e tra responsabile e collaboratori, in cui le persone vengono valutate non per le ore che passano sedute dietro la scrivania di un ufficio, ma sulla loro capacità di responsabilizzarsi sulle attività da svolgere, di collaborare con il proprio team anche a distanza e di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Osservazioni conclusive a cura del dirigente del Settore

L'importanza dell'applicazione dello smart working, che purtroppo non è stata ancora percepita nella sua interezza da tutti gli amministratori ed ancor più dai dirigenti

dell'Ente, risiede non tanto nell'istituto in sé bensì piuttosto in un modo nuovo di concepire il rapporto di lavoro, fondato sul rapporto fiduciario tra l'Amministrazione e il dipendente, che non esclude una qualche forma di monitoraggio sull'attività svolta ma che privilegia il raggiungimento dell'obiettivo. Un'autentica rivoluzione copernicana rispetto ad un modello lavorativo fondato sulla presenza sul posto di lavoro, sulla logica dell'adempimento a prescindere dall'effettivo risultato, sull'assegnazione di una postazione di lavoro, sul controllo tramite badge.

Nel recente corso sull'anticorruzione di dicembre 2019, svolto all'Antico Palazzo Comunale, correttamente meglio definito dal relatore come "corso sulla buona amministrazione", lo stesso relatore ha espresso il concetto che "le cose belle non possono essere valutate" e la massima vale a maggior ragione per il lavoro agile, ove l'istituto non può essere valutato in una logica meramente aziendale costi/benefici o presenze /assenze bensì in altri termini, meno definiti e definibili, legati ad una sostanziale soddisfazione sia del lavoratore che del suo responsabile (che rappresenta l'Amministrazione) sull'attività svolta, che magari potrà non essere contabilizzata appieno numericamente (ammesso che questo sia mai stato fatto anche in una logica tradizionale all'interno del pubblico impiego...) ma che comunque permette ugualmente di valutare i risultati raggiunti attraverso degli indicatori (ad esempio, lo svolgimento delle pratiche, le attività portate a compimento, la mancanza di reclami o lamentele da parte del pubblico).

In questa prospettiva pertanto, sicuramente innovativa e quindi con difficoltà del tutto comprensibili di assimilazione ed applicazione iniziale soprattutto da parte dei responsabili, l'attuazione finora svolta all'interno del Settore sulle tre unità lavorative previste, deve essere considerata in modo del tutto positivo perché non solo ha consentito di far lavorare positivamente i dipendenti con ottimi risultati ma ha anche permesso l'inserimento delle attività svolte in quel filone, particolarmente sostenuto ultimamente dal legislatore, di conciliazione del lavoro con la vita privata, anche e soprattutto in relazione alle cure parentali da prestare all'interno della famiglia ai figli o agli anziani. Si segnala che tutti e tre i dipendenti interessati nella fase sperimentale hanno due figli piccoli per nucleo familiare.

Del resto i dati sovente riportati sul quotidiano *Ilsole24Ore* sono indicativi di una tendenza inarrestabile: il **benessere aziendale**, su cui anche questa Amministrazione ha investito parecchio in termini formativi in attuazione del PAP, è il punto di partenza fondamentale per generare **senso di appartenenza all'Ente e adeguata motivazione del personale**, in assenza pressoché totale di altri strumenti quali prospettive di carriera o riconoscimenti retributivi.

Fino all'emergenza COVID i lavoratori in smart working in Italia erano circa 450.000, una cifra già imponente, che manifestava l'importanza di un istituto teso a valorizzare il capitale umano, prima risorsa di qualsiasi organizzazione. Tutte le grandi aziende ne hanno fatto un'abbondante applicazione, prima ancora che l'epidemia sanitaria

costringesse tutte le organizzazioni ad una applicazione massiva dell'istituto: Generali entro il 2021 intende estendere lo smart working al 100% delle società operative del Gruppo, Enel ha posto in smart working 10.880 dei suoi 21.000 dipendenti un giorno alla settimana (compresi gli operai), Zurich Italia ne fa largo uso.

Nel pubblico il Comune di Genova aveva in smart working 506 lavoratori su 4.958 dipendenti, con lo sviluppo di un'esperienza estremamente interessante che consentiva di utilizzare lo smart working in caso di allerta rosso per il maltempo o altri eventi, in modo di far utilizzare forme di lavoro agile a quei dipendenti che, in caso di allarme, sarebbero stati ostretti ad astenersi dal lavoro (i cosiddetti *red workers*).

Dall'esperienza pertanto finora svolta si ritiene che l'istituto possa e debba essere applicato anche agli altri Settori dell'Ente, in modo da realizzare il dettato normativo che prevedeva l'accoglimento delle domande in lavoro agile fino al 10% del personale dipendente in servizio (termine ora portato ad almeno il 50%), cifra sotto la quale il Comune di Saluzzo si trovava ampiamente in relazione alle domande presentate dagli interessati/e. Ora i dipendenti posti in lavoro agile risultano 31, distribuiti tra i vari Settori.

Ambito di azione: tutela dalle molestie e/o dalle discriminazioni e benessere lavorativo

Il primo passo per dare attuazione al Piano delle Azioni Positive è stata l'elaborazione nel corso dell'anno 2017 di un'indagine sul benessere organizzativo, anche orientata al tema delle molestie e/o discriminazioni, sui dipendenti del Comune di Saluzzo, attraverso la somministrazione di questionari a cui hanno risposto 64 dipendenti sui circa 104 in ruolo.

L'ufficio di controllo di gestione ha analizzato le risposte fornite e le conclusioni sono state di estremo interesse, avendo rilevato delle criticità che successivamente sono state poste alla base di corsi di formazione per ovviare a quanto individuato.

Premesso che non state evidenziate situazioni di molestie e/o discriminazioni, una prima criticità è stata individuata nella percezione di una non adeguata circolazione delle informazioni all'interno dell'ente. La percezione generale di un deficitario e inefficace flusso comunicativo e di una scarsa chiarezza delle informazioni sono state elemento di lamentela per gran parte dei dipendenti sia per la comunicazione di tipo verticale (tra i diversi livelli dello stesso settore) sia di tipo orizzontale (tra i diversi settori dell'ente).

La scarsa attenzione riservata alle risorse umane è risultato il secondo elemento di rilievo scaturito dall'indagine. La valorizzazione delle professionalità esistenti, la valutazione del contributo del singolo, il giusto valore da riconoscere alla prestazione del lavoratore sono stati indicatori per i quali la maggior parte di coloro che hanno risposto al questionario ha manifestato la sensazione di non essere stato valutato adeguatamente. Percezione diffusa pertanto è che ci sia uno scarso riconoscimento del merito e dell'impegno apportato da ciascuno nel proprio contesto lavorativo. Di conseguenza sono stati ritenuti inadeguati anche il sistema di distribuzione degli incentivi ed il sistema di valutazione del personale.

Ulteriori elementi di criticità sono risultati costituiti dal malcontento sulla mancata introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, specie in riferimento all'attuazione del lavoro agile, e dalla marcata insoddisfazione nei rapporti con la dirigenza ritenuta profondamente inadeguata nella gestione del personale e caratterizzata da una scarsa propensione al coinvolgimento.

Sono anche emersi elementi positivi quali il clima favorevole e collaborativo fra i colleghi, la disponibilità a scambiarsi informazioni e la percezione di sentirsi parte di una squadra.

Ambito di azione: benessere lavorativo (formazione).

Alle risultanze di tale indagine conoscitiva il Comitato Unico di Garanzia ha sollecitato una prima risposta formativa attraverso l'organizzazione di un corso di formazione di natura motivazionale svolto nel 2018. Tal corso ("Imparare a vivere bene in ufficio. Strategie di comunicazione efficace per costruire team vincenti e vivere meglio. Al lavoro e fuori...") ha avuto lo scopo di incrementare la motivazione, stimolare la sensibilità all'ascolto, sviluppare la consapevolezza delle proprie dinamiche e gli stili comunicativi, al fine di apportare un miglioramento al benessere individuale ed organizzativo.

I risultati sono stati decisamente confortanti, il corso, tenuto dal dott. Paolo Fossati, ha visto la partecipazione di praticamente tutto il personale, diviso in gruppi misti tra settori in modo da permettere una maggior conoscenza tra colleghi. Il carattere seminariale degli incontri ha permesso una partecipazione attiva ai componenti dei gruppi, consentendo di sviluppare quegli aspetti emotivi che finora non hanno trovato grande riscontro nell'attività dell'amministrazione pubblica (la capacità di osservare e di ascoltare, la comunicazione empatica, il linguaggio del corpo).

Il corso ha fatto emergere anche aspetti relazionali estremamente interessanti tra gruppi, come quello che ha visto partecipare attivamente il gruppo degli operai, fino ad allora un po' isolato dal contesto ma che invece si è manifestato composto da persone aperte, preparate e disposte al dialogo, arricchendo quindi l'ente di rapporti professionali fino ad allora rimasti in disparte.

Nel 2019 il riscontro ampiamente positivo del corso dell'anno precedente ha imposto di proseguire nell'approfondimento del concetto di benessere organizzativo, inteso come capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e relazionale dei lavoratori indipendentemente dal ruolo ricoperto.

Ampio spazio è stato fornito anche al riconoscimento di indicatori di malessere lavorativo per poterle tempestivamente riconoscere, quali il burnout, il mobbing, lo straining.

Di rilievo infine la parte formativa dedicata al conflitto e alla sua gestione. L'esplorazione della dimensione degenerativa del conflitto ha consentito di individuarne le opportunità di incontro e di espressione di diversi punti di vista, in cui è possibile ascoltare le ragioni dell'altro, in modo che il "gruppo" di lavoro cresca e sappia affrontare i cambiamenti.

La formazione in questione è stata svolta dall'Università della Strada del Gruppo Abele di Torino, che ha messo a disposizione due esperti.

A fine 2019, in approfondimento del lavoro formativo svolto, le strutture interne competenti (RSPP, medico competente, dirigenza locale) hanno individuato nei Servizi demografici e nella Polizia municipale due aree di rilevante criticità, per le quali sarebbe stato necessario un intervento formativo specifico.

Analogamente si era ritenuto di proporre a tutta la dirigenza comunale, che si è constatato essere il gruppo che si è lasciato meno coinvolgere dalle attività formative e dai relativi contenuti, una formazione ad hoc sulla leadership, il senso di appartenenza all'ente, la gestione dei gruppi in modo da ovviare alle criticità emerse fin dall'inizio nell'indagine di clima del 2017.

Purtroppo le note vicende sull'emergenza sanitaria COVID 19 non hanno consentito per l'anno in corso (2020) di proseguire nell'attività formativa intrapresa negli anni precedenti.

Ambito di azione: pari opportunità.

In tale ambito il Piano delle Azioni Positive prevedeva anche la creazione di una rete di relazioni con organismi che già si occupavano di pari opportunità a livello istituzionale. In tale direzione il CUG, tramite il suo Presidente, ha partecipato a diverse riunioni in Torino del Tavolo regionale CUG, specie in preparazione dei Forum che si sono svolti sui temi del benessere organizzativo di genere o dell'antidiscriminazione.

Saluzzo, 22 ottobre 2020.

Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia

dott. Marco Delleani

