

Dati generali della procedura

<b>Numero RDO:</b>	1967396
<b>Descrizione RDO:</b>	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive dei documenti "Approfondimento normativo per l'applicazione del lavoro agile nelle PA" e "Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale sia internazionale" nell'ambito del progetto "Lavoro agile per il futuro delle PA", a valere sul PON "Governance e Capacità istituzionale" 2014/2020, Asse 1, Azione 1.3.5.
<b>Criterio di aggiudicazione:</b>	Offerta economicamente più vantaggiosa
<b>Numero di Lotti:</b>	1
<b>Unita' di misura dell'offerta economica:</b>	Valori al ribasso
<b>Amministrazione titolare del procedimento</b>	PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ 80188230587 Largo Chigi, 19 ROMA RM
<b>Punto Ordinante</b>	MONICA PARRELLA
<b>Soggetto stipulante</b>	Nome: MONICA PARRELLA Amministrazione: PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ
<b>Codice univoco ufficio - IPA (RUP) Responsabile Unico del Procedimento</b>	ETCJIB Serena Galizia
<b>Inizio presentazione offerte:</b>	28/05/2018 17:35
<b>Termine ultimo presentazione offerte:</b>	04/06/2018 12:00
<b>Temine ultimo richieste di chiarimenti:</b>	30/05/2018 18:00
<b>Data Limite stipula contratto (Limite validità offerta del Fornitore)</b>	27/06/2018 18:00
<b>Giorni dopo la stipula per Consegna Beni / Decorrenza Servizi:</b>	45
<b>Bandi / Categorie oggetto della RdO:</b>	SERVIZI/Servizi di Stampa e Grafica
<b>Numero fornitori invitati:</b>	24
<b>Segnalazione delle offerte anomale:</b>	si

Lotto 1 - Dettagli

<b>Denominazione lotto</b>	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti
<b>CIG</b>	7428212276
<b>CUP</b>	J89D16001240006
<b>Dati di consegna</b>	Largo chigi 19Roma - 00100 (RM)
<b>Dati di fatturazione</b>	Aliquota IVA di fatturazione: 22% Indirizzo di fatturazione: Largo chigi 19Roma - 00100 (RM)
<b>Termini di pagamento</b>	60 GG Data Ricevimento Fattura
<b>Importo dell'appalto oggetto di offerta (base d'asta)</b>	18000,00

Lotto 1 - Schede tecniche

<b>Nome Scheda Tecnica</b>	Servizio di progettazione grafica e stampa con le caratteristiche di cui al capitolato tecnico allegato
<b>Quantita'</b>	1

I campi contrassegnati con \* sono obbligatori

Nr.	Caratteristica	Tipologia	Regola di Ammissione	Valori
1	Tipo contratto	Tecnico	Lista di scelte	• Acquisto
2	* Prezzo a corpo per l'intera fornitura	Economico	Valore massimo ammesso	18000

Documentazione Allegata alla RdO

Descrizione	Riferimento	Documento	Link Esterno
allegato 1 linea grafica coordinata	Gara	<a href="#">Allegato1 Linea Grafica Coordinata.ppt (1.96MB)</a>	
allegato 2 estratto volume A	Gara	<a href="#">Allegato2 Estratto Volume A.doc (36KB)</a>	
allegato 3 estratto	Gara	<a href="#">Allegato3</a>	

volume B		<a href="#">Estratto Volume B.docx (1.79MB)</a>	
allegato 4 loghi	Gara	<a href="#">Allegato4 Loghi.docx (1.59MB)</a>	
capitolato tecnico e disciplinare	Gara	<a href="#">Capitolato.pdf (366.31KB)</a>	

Richieste ai partecipanti

Descrizione	Lotto	Tipo Richiesta	Modalita' risposta	Obbligatorio	Documento unico per operatori riuniti
Eventuale documentazione relativa all'avvalimento	Gara	Amministrativa	Invio telematico	Facoltativo, ammessi più documenti	Si
Eventuali atti relativi a R.T.I. o Consorzi	Gara	Amministrativa	Invio telematico	Facoltativo, ammessi più documenti	Si
Modello tracciabilità flussi finanziari	Gara	Amministrativa	Invio telematico	Facoltativo	Si
PASSOE	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti	Amministrativa	Invio telematico	Facoltativo	Si
Patto di integrità	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti	Amministrativa	Invio telematico con firma digitale	Obbligatorio	Si
Offerta tecnica con le caratteristiche di cui al paragrafo 8 del capitolato, punto B	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti	Tecnica	Invio telematico con firma digitale	Obbligatorio, ammessi più documenti	Si
Allegato 5 - dettaglio offerta economica di cui al paragrafo 8 del capitolato,	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie	Economica	Invio telematico con firma digitale	Obbligatorio	Si

punto C	complessive di n. 2 documenti				
Offerta Economica (fac-simile di sistema)	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti	Economica	Invio telematico con firma digitale	Obbligatorio	Si
Richiesta esonero cauzione di cui al paragrafo 10 del disciplinare	Servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive di n. 2 documenti	Economica	Invio telematico con firma digitale	Facoltativo	Si

Elenco fornitori invitati

Nr.	Ragione Sociale	Partita iva	Codice fiscale	Comune(PR)	Regione	Modalità di inclusione
1	ALICENOVA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	00827070566	00827070566	TARQUINIA(VT)	LAZIO	SCELTO
2	CENTRO GRAFICO TANAGRO S.N.C. DI CRISCUOLO TIZIANA E MARIA ROSARIA	03858950656	03858950656	POLLA(SA)	CAMPANIA	SCELTO
3	DGE SYSTEM SRL	00757560552	00757560552	TERNI(TR)	UMBRIA	SCELTO
4	E-DIRECT S.R.L.	04905770659	04905770659	SALERNO(SA)	CAMPANIA	SCELTO
5	EDIGUIDA SRL	02450970658	02450970658	CAVA DE' TIRRENI(SA)	CAMPANIA	SCELTO
6	FOTOLITO MOGGIO SRL	11807721003	11807721003	TIVOLI(RM)	LAZIO	SCELTO
7	GENESI SRL	09315611005	09315611005	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
8	GRAFISYSTEM S.N.C. DI DOMENICO DI MARSICO & C.	04481640722	04481640722	MODUGNO(BA)	PUGLIA	SCELTO

9	INTEGRA SOLUTIONS SRL	03164120408	03164120408	FORLÌ(FC)	EMILIA ROMAGNA	SCELTO
10	IT LOGIX SNC	02081750560	02081750560	VITERBO(VT)	LAZIO	SCELTO
11	JERA	12319251000	12319251000	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
12	MAGGIOLI S.P.A.	02066400405	06188330150	SANTARCANGELO DI ROMAGNA(RN)	EMILIA ROMAGNA	SCELTO
13	MAX 3	09659151006	09659151006	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
14	MEDIAMORFOSI DI ALESSANDRA BRAY	03689090755	BRYLSN67R44D883B	GALLIPOLI(LE)	PUGLIA	SCELTO
15	MIRROR SAS DI CIMINI PAOLA & C.	01644170670	01644170670	ROSETO DEGLI ABRUZZI(TE)	ABRUZZO	SCELTO
16	OPEN GROUP SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE O.N.L.U.S.	02410141200	02410141200	BOLOGNA(BO)	EMILIA ROMAGNA	SCELTO
17	PIERRESTAMPA SRL	07043141006	07043141006	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
18	POMILIO BLUMM SRL	01304780685	01304780685	PESCARA(PE)	ABRUZZO	SCELTO
19	PRIMAPRINT SRL	00835510561	00835510561	VITERBO(VT)	LAZIO	SCELTO
20	RODORIGO SRL	11585671008	11585671008	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
21	RUBBETTINO S.R.L.	00122460793	00122460793	SOVERIA MANNELLI(CZ)	CALABRIA	SCELTO
22	STAMPA SUD S.R.L.	02144720790	02144720790	LAMEZIA TERME(CZ)	CALABRIA	SCELTO
23	TIBURTINI SRL	05023781007	05023781007	ROMA(RM)	LAZIO	SCELTO
24	XEDUM	01247620998	01247620998	GENOVA(GE)	LIGURIA	SCELTO

Relativamente ai Fornitori inclusi con esecuzione di filtri o con sorteggio, i parametri impostati per l'inclusione sono i seguenti: *nessun filtro ulteriore*

Procedura di gara per il servizio di progettazione grafica e stampa di n. 400 copie complessive dei documenti “*Approfondimento normativo per l’applicazione del lavoro agile nelle PA*” e “*Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale sia internazionale*” nell’ambito del progetto “Lavoro agile per il futuro delle PA”, a valere sul PON “Governance e Capacità istituzionale” 2014/2020, Asse 1, Azione 1.3.5. CUP: J89D16001240006 – CIG 7428212276.

## **PARTE I - CAPITOLATO TECNICO**

### **1) PREMESSA**

Nell’ambito del Programma Operativo Nazionale “Governance e Capacità istituzionale” 2014/2020, il Dipartimento per le pari opportunità (di seguito anche Amministrazione) è beneficiario del progetto “Lavoro agile per il futuro della PA”, a valere sull’Asse 1, azione 1.3.5.

Il progetto si pone in coerenza con le previsioni della *Legge 124/2015 per la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* con riferimento agli interventi volti a favorire la conciliazione vita-lavoro. In particolare l’articolo 14 della legge prevede che le amministrazioni pubbliche – PA – adottino misure organizzative volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso meccanismi che favoriscono una organizzazione delle attività flessibile e non più incentrata sulla presenza fisica, ma su risultati misurabili. Le nuove modalità di flessibilità spazio temporale dell’attività lavorativa, anche note come “lavoro agile” lasciano, infatti, alle organizzazioni e alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore focalizzazione e responsabilizzazione sui risultati.

**Il progetto ha l’obiettivo di contribuire a sviluppare e diffondere nelle PA un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere sia alle esigenze di conciliazione vita lavoro dei/lle lavoratori/trici, sia di miglioramento della qualità dei servizi nonché di maggiore efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa.**

Nell’ambito della **Linea di azione progettuale 1 - Analisi conoscitiva delle esperienze in tema del lavoro “agile”** sono stati realizzati: un **approfondimento normativo**, per la corretta applicazione del lavoro “agile” nella PA nel rispetto delle regole legali e giuslavoristiche generali, e un’**analisi delle esperienze più significative** sul tema del lavoro “agile” realizzate, a livello pubblico e privato, in ambito nazionale e internazionale. Gli esiti dei citati approfondimenti confluiranno in una **mini collana dedicata ai temi citati** che sarà resa disponibile dal DPO in formato cartaceo ed elettronico.

### **2) REQUISITI TECNICI DEL SERVIZIO**

Il presente Capitolato disciplina quindi le modalità e le condizioni della fornitura del **servizio di progettazione grafica e stampa** dei documenti “*Approfondimento normativo per l’applicazione del lavoro agile nella PA*” e “*Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile*”

realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale sia internazionale”. In particolare si richiede:

- a) **Progettazione grafica e definizione del layout dei due volumi**, da intendersi come ideazione dell'impostazione generale del volume, progettazione della copertina e delle pagine interne, impostazione di immagini, tabelle, grafici e testi, con relativa scelta dei *font*, e impaginazione del volume.

La progettazione dovrà essere realizzata sulla base della linea grafica coordinata del Progetto, di cui all'allegato 1, e dovrà essere uniforme per i due volumi in modo da identificare una collana editoriale. L'Amministrazione fornirà in via successiva all'aggiudicatario tutte le specifiche tecniche necessarie all'utilizzo della predetta linea grafica coordinata per la realizzazione del servizio. I prodotti finali dovranno, inoltre, essere conformi alle indicazioni in materia di comunicazione fornite ai beneficiari dall'Autorità di Gestione del PON *Governance* e Capacità istituzionale (Agenzia per la Coesione Territoriale) per le quali si rimanda alla pagina dedicata nel sito web del programma: <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/comunicazione/supporto-ai-beneficiari/obblighi-di-informazione-e-pubblicita/>.

- b) **Stampa e fornitura di n. 200 copie del volume A** “*Approfondimento normativo per l'applicazione del lavoro agile nella PA*” e **di n. 200 copie del volume B** “*Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale sia internazionale*”.

#### **Volume A**

Caratteristiche documento da rielaborare: circa 140 pagine (*estratto in allegato n. 2*)

Pezzi da stampare: n. 200

Stampa: Stampa in off-set Quadricromia CMYK (4 colori)

Carta: patinata

Copertina: da 300gr 4+0 colori su carta patinata gr. 300 opaca

Pagine interne da 150 gr / 200 gr

Formato chiuso 17 cm x 24 cm

Plastificazione lucida lato esterno della copertina

Legatura in brossura filo refe

#### **Volume B**

Caratteristiche documento da rielaborare: circa 166 pagine (*estratto allegato n. 3*)

Pezzi da stampare: n. 200

Stampa: Stampa in off-set Quadricromia CMYK (4 colori)

Carta: patinata

Copertina: da 300gr 4+0 colori su carta patinata gr. 300 opaca

Pagine interne da 150 gr / 200 gr

Formato chiuso 17 cm x 24 cm

Plastificazione lucida lato esterno della copertina

Legatura in brossura filo refe

### **3) IMPORTO A BASE D'ASTA**

Il corrispettivo massimo per l'intero servizio è stabilito in euro 18.000,00 (euro diciottomila/00), oltre IVA e comprensivo di ogni altro eventuale onere dovuto per legge.

Le risorse relative ricadono sul progetto “Lavoro agile per il futuro della PA”, a valere sul PON “Governance e Capacità istituzionale” 2014/2020, Asse 1, Azione 1.3.5.

#### 4) TERMINI E CONDIZIONI PER L'ESECUZIONE DEL SERVIZIO

Il servizio offerto dovrà corrispondere alle caratteristiche e prescrizioni indicate nel presente Capitolato Tecnico.

Eventuali modifiche che dovessero rendersi necessarie in corso di esecuzione del contratto potranno essere concordate tra le parti senza oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

Le stampe dei volumi A e B dovranno riportare, nella prima di copertina, i loghi di progetto (allegato 4) e la quarta dovrà contenere la seguente dicitura: **“Prodotto realizzato con il cofinanziamento dell'Unione Europea – FSE - PON Governance e Capacità istituzionale 2014/2020”**.

La stampa definitiva dei due prodotti è subordinata all'approvazione, da parte dell'Amministrazione, del modello di anteprima, che dovrà essere previamente trasmesso per le opportune verifiche al seguente indirizzo: [lavoroagiledpo@governo.it](mailto:lavoroagiledpo@governo.it).

L'Amministrazione si riserva di chiedere tutte le modifiche che riterrà opportune prima della consegna definitiva del prodotto finale.

Tutto il materiale dovrà essere consegnato presso la sede dell'Amministrazione, in colli preconfezionati.

Il materiale realizzato – e relativi diritti – sarà ceduto all'Amministrazione committente. L'aggiudicatario si obbliga a garantire all'Amministrazione il diritto di utilizzare e riprodurre a qualunque fine e senza alcun limite i predetti materiali, manlevando, altresì, l'Amministrazione da qualsivoglia azione e/o pretesa avanzata da terzi in relazione alla violazione di propri diritti, quali a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, diritti d'autore, brevetti, copyright, marchi, e simili diritti di proprietà industriali e /o intellettuali, violazione delle privacy, danno all'immagine.

Il fornitore ha l'obbligo di mantenere riservati i dati e le informazioni di cui venga in possesso e, salvo espressa autorizzazione da parte della scrivente Amministrazione, di non divulgarli in alcun modo e in qualsiasi forma e di non farne oggetto di utilizzazione a qualsiasi titolo per scopi diversi da quelli strettamente necessari all'esecuzione dell'incarico.

Il contratto avrà una durata stimata di 45 giorni a far data dalla stipula dello stesso.

##### **Tempi di consegna:**

- 1) **Progettazione grafica e definizione layout dei due volumi** entro e non oltre 10 giorni dalla stipula del contratto.
- 2) **Stampa e fornitura delle copie, con consegna sul territorio nazionale a destinatari da definire:** entro e non oltre 45 giorni dalla stipula del contratto.

**Luoghi di consegna:** presso l'Ufficio per gli interventi in materia di parità e pari opportunità – Dipartimento per le Pari Opportunità – Largo Chigi 19 – Roma e sul territorio nazionale a destinatari da definire.



## 5) LIQUIDAZIONE FATTURE

Il pagamento per la fornitura del servizio avverrà secondo il seguente piano di fatturazione:

- 20%: alla presentazione della progettazione grafica e definizione *layout* dei due volumi;
- 80%: alla consegna dei volumi stampati al termine del servizio.

Il pagamento di quanto dovuto sarà effettuato solo dopo che l'Amministrazione avrà riscontrato e approvato, con apposito atto, la regolarità della prestazione effettuata.

I pagamenti saranno effettuati con bonifico bancario, previa verifica della regolarità contributiva e fiscale, entro 60 giorni a far data dalla ricezione della fattura elettronica.

Quest'ultima dovrà essere intestata a:

**Codice Amministrazione destinataria:** ETCJIB

**Codice Fiscale:** 80188230587

**Denominazione:** Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità, Ufficio per gli interventi in materia di Parità e pari opportunità.

La fattura dovrà recare tassativamente la seguente dicitura:

“Progetto “Lavoro agile per il futuro della PA” - PON “Governance e Capacità istituzionale” 2014/2020, Asse 1, Azione 1.3.5” – CUP J89D16001240006 – CIG 7428212276”

## PARTE II – DISCIPLINARE DELLA PROCEDURA

### 6) PROCEDURA DI AGGIUDICAZIONE

L'affidamento viene disposto previo espletamento di procedura telematica tramite sistema MEPA rivolta agli operatori economici - abilitati presso CONSIP spa nell'ambito dell'iniziativa “Servizi”, categoria merceologica “servizi di stampa e grafica” - che hanno presentato idonea candidatura in esito all'Avviso di manifestazione di interesse pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento per le pari opportunità in data 8 febbraio 2018.

Si conferma, tuttavia, che la tipologia di affidamento è quella prevista all'art. 36, comma 2, lettera a), del D.Lgs. n. 50 del 2016, rispetto alla quale il confronto concorrenziale regolato dal presente atto riveste quindi una funzione servente.

Il metodo di selezione corrisponde al criterio dell'offerta economicamente vantaggiosa, secondo i criteri stabiliti al successivo art. 7.

La scrivente Amministrazione procede quindi alla creazione ed all'invio di una Richiesta di Offerta (RdO) con le modalità previste dal sistema. Specifiche e dettagliate indicazioni relative al funzionamento della piattaforma MEPA sono contenute nei Manuali d'uso, messi a disposizione dei fornitori sul portale della Centrale Acquisti [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) nella sezione Guide e Manuali.

### 7) METODO DI AGGIUDICAZIONE E CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE OFFERTE

Le operazioni di verifica e valutazione verranno affidate ad una Commissione appositamente nominata dall'Amministrazione scrivente.

L'aggiudicazione, come detto, verrà effettuata in conformità al metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa, di cui all'articolo 95 comma 2 del D.lgs. 18 aprile 2016 n. 50, con attribuzione di punti 25 (massimo) per l'offerta economica e di punti 75 (massimo) per l'offerta tecnica. La valutazione delle offerte tecniche verrà svolta in base ai criteri e parametri indicati nella seguente tabella.

<b>Qualità dell'offerta tecnica: max 75 punti</b>	
<b>Criteri di valutazione</b>	<b>punti max</b>
1. Rispondenza della proposta di progettazione con la linea grafica di progetto	25
2. Efficacia comunicativa e qualità grafica delle proposte di layout	20
3. Caratteristiche tecniche e qualitative delle stampe proposte, tenuto conto anche di proposte tecniche aggiuntive e migliorative	20
4. Utilizzo di materiali a ridotto impatto sull'ambiente	5
6. Livello di completezza dell'offerta rispetto alle richieste del capitolato	5
<b>Totale</b>	<b>75</b>

La sommatoria dei punti attribuiti per ciascun elemento di valutazione costituirà il punteggio assegnato all'offerta tecnica - P(otec).

Il punteggio da assegnare all'offerta economica - P(oe) - sarà invece determinato attraverso l'applicazione della seguente formula:

$$P(oe) = 25 * P_{Omin}/P_O$$

dove:

P<sub>Omin</sub>: prezzo più basso tra quelli offerti in gara

P<sub>O</sub>: prezzo offerto dal concorrente

Della incidenza relativa della formula prevista per la traduzione dei prezzi offerti in punti gara l'Amministrazione ha tenuto conto nella suddivisione a monte del punteggio complessivo (100 punti) fra offerta tecnica (75 punti massimo) ed offerta economica (25 punti massimo).

La gara sarà aggiudicata al concorrente che avrà totalizzato il maggior punteggio complessivo dato dalla somma del punteggio ottenuto con l'offerta tecnica [P(otec)] e del punteggio ottenuto con l'offerta economica [P(oe)].

I risultati saranno arrotondati al centesimo di punto maggiormente prossimo.

In caso di parità, verrà richiesta offerta migliorativa ed in seconda istanza, se necessario, si procederà con sorteggio pubblico.

Saranno escluse dalla gara le offerte parziali o quelle nelle quali fossero sollevate eccezioni e/o riserve di qualsiasi natura alle condizioni di fornitura del servizio specificate nel capitolato prestazionale, ovvero che siano sottoposte a condizione.

L'Amministrazione si riserva la facoltà di aggiudicare la gara anche nel caso in cui risulti una sola offerta valida.

L'Amministrazione si riserva, comunque, di non procedere all'ordine.

## 8) PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE TELEMATICHE

L'offerta e la documentazione ad essa relativa devono essere redatte e trasmesse al Sistema in formato elettronico attraverso la piattaforma MEPA entro e non oltre il giorno 4 giugno ore 12:00. La redazione dell'offerta dovrà avvenire seguendo le diverse successive fasi dell'apposita procedura guidata del MEPA, che consentono di predisporre:

**A. una busta virtuale contenente la documentazione amministrativa** contenente i seguenti allegati:

- Patto di integrità;
- Passoe rilasciato dal Servizio AVCPASS, secondo quanto indicato al successivo paragrafo 9.

**B. una busta virtuale relativa all'offerta tecnica**, nella quale sarà fornita una esaustiva descrizione delle soluzioni tecniche e metodologiche in conformità e coerenza con le previsioni del capitolato, fornendo distinta e specifica evidenza degli elementi suscettibili di valutazione premiante sulla base dei criteri di valutazione esposti nella suesposta Tabella.

In particolare, l'offerta tecnica dovrà contenere:

A) Presentazione di una ipotesi di massima del *layout* dei due volumi esemplificativo della copertina e di almeno due pagine interne, comprensive di immagini, grafici e tabelle. Le ipotesi dovranno tenere conto della linea grafica coordinata di cui al citato allegato 1 (linea grafica coordinata del Progetto). L'Amministrazione, come precedentemente detto, fornirà in via successiva all'aggiudicatario tutte le specifiche tecniche necessarie all'utilizzo della predetta linea grafica coordinata per la realizzazione del servizio.

B) Proposta di stampa dei due volumi con indicazione delle caratteristiche tecniche e qualitative specifiche per ciascun prodotto.

**C. una busta virtuale contenente l'offerta economica**, nella quale sarà indicato il corrispettivo onnicomprensivo offerto per l'espletamento dei servizi oggetto di affidamento (che non potrà superare l'importo di euro 18.000, oltre IVA e dovrà essere comprensivo di ogni altro eventuale onere dovuto per legge) espresso in cifre e in lettere; nella stessa busta saranno altresì indicati, a pena di esclusione, gli oneri per la sicurezza aziendale.

L'offerente dovrà inoltre indicare in questa sede i prezzi unitari delle voci dei servizi richiesti secondo lo schema di cui all'allegato 5.

Non sono ammesse offerte in aumento rispetto al corrispettivo massimo come sopra richiamato.

Al termine della predisposizione e della sottoscrizione con firma digitale di tutta la documentazione, l'offerta dovrà essere inviata attraverso la piattaforma MEPA.

Si sottolinea che il semplice caricamento (upload) della documentazione di offerta su MEPA non comporta l'invio dell'offerta all'Amministrazione.

L'invio dell'offerta avverrà soltanto mediante l'apposita procedura da effettuarsi al termine e successivamente alla procedura di redazione, sottoscrizione e caricamento su MEPA della documentazione che compone l'offerta.

Il Manuale d'uso del Fornitore e le istruzioni presenti sulla piattaforma MEPA forniscono le indicazioni necessarie per la corretta redazione e la tempestiva presentazione dell'offerta.

In caso di discordanza tra il prezzo indicato in cifre e il prezzo indicato in lettere sarà ritenuto valido quello più vantaggioso per l'Amministrazione.

La mancata presentazione da parte del concorrente della documentazione indicata come obbligatoria, nei tempi indicati a sistema, verrà considerata come offerta incompleta e/o parziale. Tale documentazione, redatta in lingua italiana, dovrà essere presentata esclusivamente attraverso le modalità indicate dalla presente procedura di RdO, pena l'irricevibilità dell'offerta e l'invalidazione della stessa.

I prezzi indicati saranno impegnativi e vincolanti per il concorrente e non potranno essere soggetti a revisione alcuna per aumenti di qualsiasi natura che si dovessero verificare posteriormente all'offerta.

## **9) VERIFICA DEI REQUISITI E STIPULA DEL CONTRATTO**

Nelle more della costituzione della Banca Dati Nazionale degli operatori economici, la scrivente Amministrazione verificherà i requisiti di partecipazione tramite il sistema AVCPASS.

A tal fine, l'offerente deve registrarsi al sistema accedendo all'apposito link sul Portale ANAC (Servizi ad accesso riservato – AVCPASS) secondo le istruzioni ivi contenute. L'offerente, effettuata la registrazione al servizio AVCPASS e individuata la procedura di affidamento cui intende partecipare (attraverso il CIG della procedura), ottiene dal sistema un PASSOE, da allegare tra la documentazione amministrativa.

Ai sensi dell'art. 36, comma 6, del D.Lgs. n. 50/2016, i requisiti di dichiarazione attestati dall'aggiudicatario saranno sottoposti a puntuale verifica, la quale avverrà mediante ricorso al servizio AVCPASS suindicato.

La stipula del contratto di affidamento avverrà attraverso la procedura informatica del MEPA e attraverso l'accesso al link "dati e documenti di stipula". In questa sede saranno gestiti tutti i dati e documenti richiesti per perfezionare il contratto e, in particolare, l'invio del documento di stipula firmato digitalmente.

Il documento di stipula viene prodotto automaticamente dalla piattaforma e contiene i dati della RdO inviata e i dati dell'offerta aggiudicata.

## **10) CAUZIONE**

In caso di aggiudicazione, questa Amministrazione richiederà a garanzia del perfetto ed integrale svolgimento dell'attività, una garanzia fideiussoria del 10% dell'importo contrattuale, ai sensi dell'art. 103, co. 1, del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50. L'importo della garanzia sarà ridotto del cinquanta per cento (50%) se il fornitore è in possesso della certificazione di sistema di qualità conforme alle norme europee vigenti, ai sensi dell'art. 93, co. 7 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

In alternativa, in caso di notoria solidità del fornitore e su esplicita richiesta dello stesso, questa Amministrazione può concedere l'esonero dalla cauzione previo miglioramento del prezzo di aggiudicazione, ex art. 54. del Regio Decreto 23 maggio 1924, n. 827.

Tale miglioramento (almeno del 2%), dovrà essere espressamente comunicato (in cifre, in lettere e in percentuale) ed indicato in sede di presentazione di offerta attraverso uno specifico documento allegato alla medesima offerta, firmato e datato dal rappresentante legale, nel quale dovrà essere chiaramente esposto il prezzo con il quale si concorre e il miglioramento offerto in caso di aggiudicazione e concessione dell'esonero dalla cauzione.

## **11) TRACCIABILITA' DEI FLUSSI FINANZIARI**

Ai sensi della Legge 13 agosto 2010, n. 136 modificata dal Decreto legge 12 novembre 2010, n. 187, l'offerente si impegna ad assumere tutti gli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari e comunicherà a questa Amministrazione, in caso di affidamento del servizio, gli estremi identificativi del conto corrente dedicato, le generalità e il codice fiscale della persona delegata ad operare su di esso, compilando la dichiarazione allegata al presente Capitolato Tecnico.

L'offerente dovrà pertanto utilizzare uno o più conti correnti bancari o postali, accessi presso banche o presso la società Poste Italiane Spa, dedicati, anche non in via esclusiva, alle commesse pubbliche. I bonifici bancari o postali dovranno riportare, in relazione a ciascuna transazione posta in essere, il CIG e il CUP.

In caso di affidamento del servizio, l'incarico si intenderà automaticamente ed espressamente risolto in tutti i casi in cui le transazioni vengano eseguite senza avvalersi di banche o della società Poste italiane Spa, ai sensi dell'art. 3 co. 8 Legge 13 agosto 2010, n. 136, Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia (G.U. n. 196 del 23 agosto 2010).

## **12) RICHIESTA DI CHIARIMENTI**

Le richieste di chiarimenti potranno pervenire esclusivamente nell'ambito del MEPA, entro e non oltre il 28 maggio 2018. Non saranno prese in considerazione richieste pervenute in qualsiasi altra modalità (telefonica o via posta elettronica ordinaria) oppure oltre il termine indicato in MEPA. Le risposte alle richieste di chiarimento verranno inviate a tutti i partecipanti per via telematica attraverso la funzione dedicata nel MEPA.

Per tutto quanto non indicato nel presente Capitolato Tecnico si rimanda alla Documentazione pubblicata on line sul sito [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) relativa al bando "Servizi" del MEPA e alla normativa vigente in tema di appalti pubblici.

**Allegato n. 1 al Capitolato Tecnico**

ESTRATTO DELLA LINEA GRAFICA COORDINATA DEL PROGETTO



# LAVORO AGILE

## per il futuro della PA

PRATICHE INNOVATIVE PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

- la prima parte dell'art. 18, comma 1, della legge contiene un inciso alla cui stregua l'accordo sulla *modalità* di esecuzione della prestazione agile può sussistere *“anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”*;
- la seconda parte del comma traccia invece una definizione più accurata ed incentrata sulla prestazione lavorativa di lavoro agile che *“viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa”* e comunque *“entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Quindi: sulla base del tenore letterale della prima parte, la flessibilizzazione della prestazione (nel che consiste il lavoro agile) può concernere **o** l'orario **o** il luogo (od ovviamente anche entrambi); mentre la seconda parte dello stesso comma indica che tale flessibilizzazione deve almeno comunque riguardare il luogo di lavoro (salvo il resto).

Se, seguendo una prima interpretazione, ambedue le parti dell'art. 18, comma 1 cit. sono riferite alla prestazione di lavoro in modalità agile, queste due stesse parti possono sembrare addirittura parzialmente in antitesi: non pare chiaro, infatti, per quale motivo la prestazione dovrebbe essere resa almeno in parte all'esterno dell'azienda se, contemporaneamente, l'accordo di lavoro agile può riguardare solo i vincoli relativi all'orario di lavoro.

Viceversa, ci si può domandare per quale motivo sia stato precisato che la prestazione dovrebbe essere resa nel rispetto dei vincoli di durata massima se l'accordo di lavoro agile può riguardare anche solamente i vincoli relativi al luogo di lavoro.

Di seguito, quindi, si svolgono alcune considerazioni su questo tema.

### **3.2 La tesi “minimalista”: il lavoro agile come accordo delle parti *che rimuove vincoli di tempo o di luogo al rapporto di lavoro***

Forse per risolvere queste antitesi, un primo orientamento<sup>1</sup> individua due soli elementi necessari e caratterizzanti per la prestazione di lavoro: l'accordo delle parti e la mancanza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con scelta dell'elemento dell'obbligazione da flessibilizzare (appunto, tempo **o** luogo) rimessa alla volontà individuale.

Questa tesi avrebbe il pregio di favorire non solo l'elemento della conciliazione tra vita e lavoro, ma anche le istanze imprenditoriali-datoriali di competitività nel flessibilizzare anche soltanto il luogo, ma soprattutto soltanto l'orario di lavoro, specie ora che la legge verrebbe a consentirlo mediante accordi individuali in sede non protetta.

---

<sup>1</sup> A. MARESCA, Smart-working soft, in *Sole 24 ore*, 26 luglio 2017.

Fino ad oggi, infatti, il D.Lgs. n. 66 del 2003 (“Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell’organizzazione dell’orario di lavoro”) consentiva deroghe alla disciplina sull’orario normale di lavoro, lo straordinario, il calcolo dei periodi di riposo giornaliero e settimanale (c.d. lavoro multiperiodale), i turni ed altri aspetti, ma ciò poteva avvenire o per mezzo di accordi collettivi o (ex art. 17, comma 5, del D.Lgs. detto) in ragione delle caratteristiche dell’attività (v. *infra*, § 8): pertanto non era sufficiente un accordo tra datore di lavoro e lavoratore per ritenere legittima la dismissione di specifiche obbligatorie o comunque per l’introduzione di deroghe.

In forma tabellare, questo primo orientamento (definito *minimalista* in quanto, riduce al minimo i requisiti necessari per la configurazione del lavoro agile, potendo questo consistere indistintamente tanto solamente nel superamento dei vincoli di orario, come solamente nel superamento dei vincoli di luogo) può essere sinteticamente reso come segue:

<b>Elementi della fattispecie del lavoro agile secondo l’art. 18, comma, 1 legge n. 81/2017</b>	
<b>Interpretazione n. 1, c.d. “minimalista”</b>	
<b>Requisiti necessari</b>	<b>Elementi accessori (e quindi solo eventuali)</b>
Accordo tra le parti (datore di lavoro – lavoratore)	Utilizzo di strumenti tecnologici
	Possibilità di associare l’accordo di lavoro agile ad un’organizzazione del lavoro per fasi, cicli o risultati
a) assenza di precisi vincoli di tempo (di lavoro) <i>oppure</i>	Svolgimento della prestazione di lavoro in parte all’interno e in parte all’esterno dei locali aziendali
b) assenza di precisi vincoli di luogo (di lavoro) <i>oppure</i>	Flessibilizzazione della prestazione con riferimento all’orario, nel rispetto dei soli limiti di durata massima giornaliera e settimanale individuati dalla legge e dalla contrattazione collettiva
c) di entrambi	Assenza di una postazione fissa

Sul piano tecnico, probabilmente la criticità principale di questa ricostruzione sembra risiedere nella funzione da attribuire alla seconda parte della norma, nella quale è precisato che la prestazione di lavoro agile “viene eseguita in parte nei locali aziendali, in parte all’esterno”, con formula che ordinariamente esprime un comando imperativo (*deve essere eseguita*).





## Indice

### *Approfondimento delle esperienze più significative di Lavoro Agile realizzate a livello pubblico e privato in Italia*

1.	Il contesto di riferimento: una panoramica sul Lavoro Agile .....	2
	Definizione di Lavoro Agile.....	2
	Usare lo Smart Working per costruire una Result Driven Organization .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
	Monitorare una iniziativa di Lavoro Agile e i suoi benefici .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
	Lo Smart Working in Italia .....	3
2.	La mappatura delle principali iniziative di Lavoro Agile in Italia .....	5
	Il questionario .....	11

### *Approfondimento delle esperienze più significative di Lavoro Agile realizzate a livello pubblico in Europa*

5.	Il contesto di riferimento europeo .....	13
	Il quadro normativo di riferimento sugli orari di lavoro in Europa .....	13
	Le pratiche di flessibilità dell'orario di lavoro in Europa .....	13



# *Approfondimento delle esperienze più significative di Lavoro Agile realizzate a livello pubblico e privato in Italia*

## **1. Il contesto di riferimento: una panoramica sul Lavoro Agile**

### **Definizione di Lavoro Agile**

Il Lavoro Agile è definito dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, che contiene “misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, come una “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”.

A livello normativo ad oggi sono due i testi di riferimento:

- La legge sul Lavoro Agile<sup>1</sup>, approvata in via definitiva lo scorso 10 maggio e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale lo scorso 22 maggio
- La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di Lavoro Agile all'interno della Riforma della PA<sup>2</sup>.

La nuova norma definisce il Lavoro Agile nell'ambito del lavoro subordinato allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e comprende le forme di svolgimento della prestazione senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Secondo la succitata norma per l'adozione del Lavoro Agile, su base volontaria, è necessario un accordo scritto tra datore di lavoro e lavoratore, che ne espliciti l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, il rispetto del diritto alla disconnessione, la durata dell'accordo (a tempo indeterminato o determinato) e le modalità di recesso. Altri elementi rilevanti sono la parità di trattamento economico e normativo, il diritto all'apprendimento permanente, e gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza per cui i lavoratori sono tutelati in caso di

---

<sup>1</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81 che contiene “misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”

<sup>2</sup> Legge 124/2015 recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”



infortuni e malattie professionali anche per quelle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali e in itinere.



Figura 1 Il modello di riferimento dello Smart Working  
[Fonte: Osservatorio Smart Working - Politecnico di Milano]

## Lo Smart Working in Italia

Secondo la Ricerca dell'Osservatorio Smart Working in Italia sono sempre di più le aziende che adottano iniziative di Smart Working. A guidare il cambiamento sono le imprese di grandi dimensioni tra le quali, in un solo anno tra il 2015 e il 2016, è aumentato dal 17% al 30% il numero delle organizzazioni che hanno messo in campo progetti strutturati.

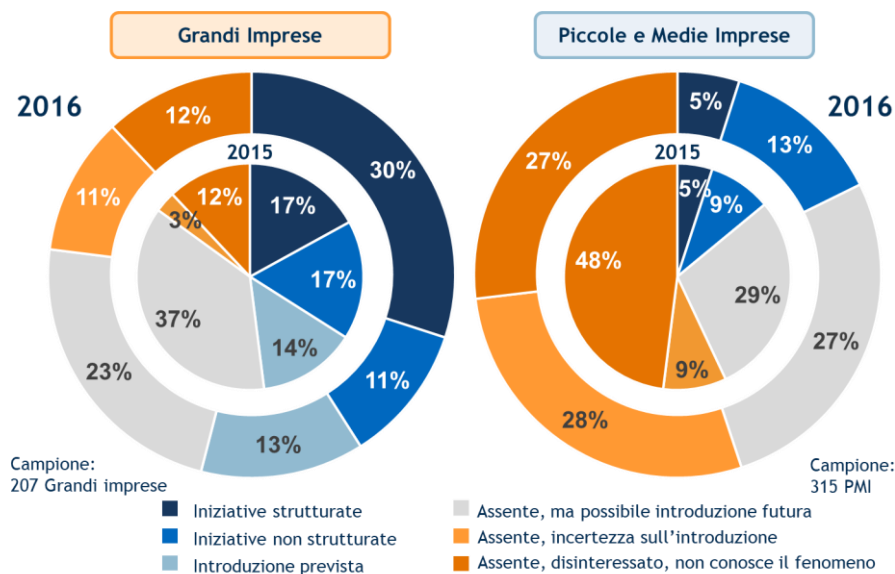


Figura 2 La diffusione dello Smart Working nelle Grandi Imprese e nelle PMI



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

*[Fonte: Osservatorio Smart Working - Politecnico di Milano]*



## 2. La mappatura delle principali iniziative di Lavoro Agile in Italia

In questa sezione si sono riportate le principali iniziative di Smart Working<sup>3</sup> presenti in Italia condotte da Pubbliche Amministrazioni e da aziende del settore privato e se ne descrivono le caratteristiche. Tali iniziative sono state selezionate in base ad alcuni criteri che verranno descritti nel corso della prossima sezione.

### I criteri di selezione delle iniziative

Per la selezione delle iniziative più interessanti da includere nella mappatura sono stati definiti alcuni criteri, riconducibili da una parte alle caratteristiche delle organizzazioni in sé e in particolare alla loro dimensione in termini di addetti, dall'altra alle caratteristiche delle iniziative di Smart Working realizzate.

- **Dimensione dell'organizzazione:** non rientrano nell'analisi le organizzazioni pubbliche o private che hanno meno 10 addetti poiché il loro modo di organizzare il lavoro è caratterizzato da una minore complessità organizzativa e un grado maggiore di informalità che rendono difficile esplicitare e confrontare le pratiche organizzative.
- **Maturità del progetto di Smart Working:** solo per il Settore privato si considerano di interesse ai fini dell'indagine le iniziative di Smart Working strutturate che abbiano superato la fase di analisi di fattibilità del progetto e che stiano implementando almeno una sperimentazione dell'iniziativa. Nella mappatura del settore pubblico sono invece considerate le tutte le iniziative presenti.
- **Data di inizio del progetto:** per poter valutare gli effetti dell'introduzione dell'iniziativa di Smart Working, si considerano le organizzazioni private che hanno avviato il progetto al più tardi a maggio 2017. Nella mappatura del settore pubblico sono invece incluse le iniziative presenti ad oggi.

### Le informazioni presenti nella mappatura

La mappatura è comprensiva di due tipologie di informazioni: anagrafiche relative all'organizzazione e progettuali riferite all'iniziativa creata.

#### Informazioni anagrafiche:

- **Ragione sociale<sup>4</sup>** dell'organizzazione;

---

<sup>3</sup> La mappatura non può ritenersi un elenco esaustivo delle iniziative di Smart Working realizzate nel panorama nazionale, ma include le esperienze più note realizzate da organizzazioni pubbliche e private.

<sup>4</sup> Nel caso in cui il progetto di Smart Working sia stato comunicato pubblicamente e/o sia stata data l'autorizzazione all'Osservatorio per la divulgazione delle informazioni relative all'iniziativa, tra i dati anagrafici dell'organizzazione sarà presente l'indicazione della ragione sociale della stessa.



## Mappatura delle principali iniziative di Smart Working in Italia nel settore privato

ORGANIZZAZIONE Regione Sociale	NUMERO ADDETTI - DIMENSIONE	SETTORE	DATA DI AVVIO	POPOLAZIONE COINVOLTA	FASE DEL PROGETTO	FLESSIBILITÀ DI LUOGO (REMOTE WORKING)	FLESSIBILITA' ORARIA	RIDISEGNO DEGLI SPAZI FISICI	COWORKING SU HUB AZIENDALI O TRAMITE REALTÀ ESTERNE	ADEGUAMENTO TECNOLOGICO	FORMAZIONE E ATTIVITÀ DI SOSTEGNO AL CAMBIAMENTO
AXA ASSICURAZIONI	1500	Finanza/ Assicurazioni	feb-16	1200	A regime	2 giorni a settimana	Stessa flessibilità presente per il lavoro in sede	Sì (Roma e prevista a Milano da ottobre 2017)	No	Sì (PC portatile, VPN, softphone, cuffie, applicativi per la comunicazione)	Sì (Attività di formazione su tematiche di stili manageriali volti al coordinamento e alla collaborazione da remoto, organizzazione di eventi di comunicazione interna per la popolazione organizzative, sviluppo di iniziative continuative di comunicazione e sensibilizzazione interna ad es. piano redazionale su Intranet, community dedicate ai lavoratori Smart, ...)
BARILLA G. E R. FRATELLI - SOCIETA' PER AZIONI	8295	Alimentare	giu-13	1800	In estensione	8 giorni al mese	Stessa flessibilità presente per il lavoro in sede, in casi eccezionali può essere modificata	Sì (open space e spazi all'aperto comuni)	No	Sì (PC portatili per tutti, BYOD, adeguamento della rete)	Sì (Formazione prima di accedere al progetto e monitoraggio continuo dell'iniziativa)



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



### 3. Approfondimento delle iniziative di Lavoro Agile più significative nella Pubblica Amministrazione

In questa sezione si descriveranno in maniera più approfondita alcune iniziative di Lavoro Agile realizzate nel settore pubblico ritenute più interessanti sulla base dei seguenti criteri:

- *Maturità del progetto*
- *Numerosità e completezza di leve progettuali utilizzate*

Per ciascuna esperienza rilevante del settore pubblico si riportano le seguenti informazioni in merito al progetto:

- *Descrizione del contesto dell'Ente*
- *Nome del progetto*: qualora non sia stato attribuito un titolo al progetto si riporterà l'indicazione generica di "Lavoro Agile" o "Smart Working" a seconda di come è identificato il progetto all'interno dell'ente.
- *Mese e anno di avvio del progetto*
- *Direzioni Organizzative che hanno spinto per la realizzazione del progetto e livello di coinvolgimento ottenuto*

Di seguito si riportano le schede di approfondimento delle esperienze<sup>5</sup> di:

- Agenzia Mobilità Ambiente e Territorio
- Agenzia per l'Italia Digitale (AgID)
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano
- Città di Torino
- Comune di Bari
- Comune di Bergamo
- Comune di Genova
- CSI Piemonte
- Ministero dell'Economia e delle Finanze
- Provincia Autonoma di Trento
- Trentino Network

---

<sup>5</sup> L'elenco della descrizione degli enti segue l'ordine alfabetico al quale non corrisponde necessariamente una maggiore rispondenza ai criteri citati all'inizio della sezione





## Comune di Genova

<b>Descrizione del contesto dell'Ente</b>	Il Comune di Genova è un ente pubblico dell'omonima città che con 5.165 dipendenti garantisce i servizi per i circa 595.000 residenti dell'area urbana.
<b>Nome/Titolo del progetto</b>	Lavoro Agile
<b>Mese e anno di avvio del progetto</b>	Il primo approccio allo Smart Working risale alla partecipazione alla Giornata del Lavoro Agile del 2015 con alcuni progetti strutturati puntuali. La sperimentazione del progetto è iniziata a ottobre 2016.
<b>Direzioni Organizzative che hanno spinto per la realizzazione del progetto e livello di coinvolgimento ottenuto</b>	L'assessorato al personale è stato promotore del progetto di Smart Working in corso, sviluppando le tematiche emerse anche dalla partecipazione ad iniziative quali la Giornata e poi la Settimana del Lavoro Agile. La responsabilità e il coordinamento del progetto sono stati assegnati alla Direzione Pianificazione Strategica, Smart city, Innovazione d' impresa e Statistica, - Ufficio Benessere Organizzativo.
<b>Esigenze che hanno spinto la realizzazione del progetto e rilevanza rispetto alle priorità strategiche dell'organizzazione</b>	Questo progetto si inserisce all'interno del piano delle azioni di welfare che il Comune di Genova sta portando avanti. Gli scopi principali dell'iniziativa sono stati la conciliazione vita-lavoro, il risparmio di tempo per i dipendenti, lo sviluppo di una maggior propensione al lavoro per obiettivi, l'aumento della capacità di delega e la fiducia nei propri collaboratori che lavorano da remoto.
<b>Modello di governance del progetto e tipologia di stakeholder coinvolti</b>	In base alle linee dell'assessorato, la Direzione Pianificazione Strategica, attraverso l'Ufficio benessere organizzativo, si è occupata della gestione e della realizzazione delle sperimentazioni coadiuvato da un gruppo di referenti con compiti specifici relativi alla gestione presenza e assenza, alla sicurezza, all'infortunistica (ai rapporti con INAIL), alle assicurazioni e all'informatica. Ruolo chiave è stato svolto dalla direzione dei sistemi informativi che ha reso possibile l'adeguamento tecnologico in linea con il lavoro da remoto.

## Le difficoltà reali e le opportunità del Lavoro Agile per le Pubbliche Amministrazioni

L'approfondimento effettuato sulle esperienze di Smart Working nella Pubblica Amministrazione fa emergere un'ancora limitata conoscenza e consapevolezza di cosa sia questo paradigma. Questo gap di conoscenza porta spesso le Pubbliche Amministrazioni ad interpretare i progetti di Smart Working come iniziative di telelavoro o di conciliazione o flessibilità più tradizionale (part-time orizzontale o verticale) e di



conseguenza la diffusione di iniziative strutturate è molto limitata sia in termini di enti che lo adottano, sia in termini di persone coinvolte.

Considerando le iniziative presenti è possibile individuare alcune caratteristiche comuni.

### *Esigenze alla base dei progetti*

Tutte le Pubbliche Amministrazioni che hanno attivato un progetto di Smart Working pongono una forte enfasi agli aspetti di welfare e di conciliazione della vita privata e professionale delle persone come motivazione principale alla base dell'iniziativa e anche la Riforma PA, che è appunto volta a fornire "le linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti", concorre ad alimentare il focus su questi aspetti. Considerando l'elevata età media delle persone impiegate nel Settore pubblico e il blocco delle assunzioni, fornire una maggiore flessibilità per andare incontro alle esigenze personali può rappresentare certamente un mezzo per agire sulla soddisfazione e sulla motivazione delle persone sul lavoro.

Per una significativa svolta e il passaggio a una Pubblica Amministrazione Smart occorre però superare i pregiudizi e le limitazioni per cogliere l'impulso normativo e trasformarlo in un cambiamento organizzativo consapevole promuovendo e sviluppando una cultura in merito al significato stesso dello Smart Working e alle sue implicazioni. Occorre agire in 4 direzioni.

#### **1. Puntare sulla formazione**

Non solo formazione su salute e sicurezza ma soprattutto sull'utilizzo di tecnologie digitali e su comportamenti e stili di leadership. Per superare le difficoltà reali legate alla maturità e disciplina personale che il Lavoro Agile richiede alle persone, è necessario che i Responsabili cambino il loro modo di impostare e gestire il lavoro, pianificando e delegando gli obiettivi. I Responsabili hanno l'opportunità di trasferire la propria attenzione dalla gestione e dalla verifica di regole ed adempimenti, alla programmazione e al controllo dei risultati. In questo modo la valutazione e gestione delle persone si basano su indicatori di prestazione più oggettivi e il controllo reale sulle attività risulta superiore rispetto a una situazione tradizionale dove spesso il responsabile si limita a verificare la presenza fisica piuttosto che i reali risultati conseguiti dai lavoratori. Ma lo Smart Working porta con sé un iniziale sforzo di pianificazione e coordinamento maggiore non solo per i Responsabili, ma anche per le persone; questa nuova modalità di lavoro implica necessariamente l'individuazione e la programmazione *ex ante* delle attività che verranno svolte in modalità remota al fine di poter identificare la sede di lavoro più adatta per svolgere determinate attività, senza pregiudicare la relazione con i colleghi e quindi il coordinamento con gli stessi. La logica per risultati, presupposto di questo nuovo modo di lavorare, implica necessariamente l'attivazione di meccanismi di responsabilizzazione e la richiesta al lavoratore di approcciarsi al lavoro in modo ancor più maturo e responsabile. Tutto ciò, senza dubbio richiede maturità e disciplina anche in relazione al work-life balance, evitando il rischio



di cadere in episodi di intensificazione del lavoro e imparando a gestire in modo equilibrato il tempo dedicato alla vita privata e alla vita professionale.

## Il questionario

Di seguito si riporta il testo integrale del questionario realizzato ai fini della Ricerca dell'Osservatorio Smart Working e a supporto dell'identificazione delle iniziative di Smart Working nel settore pubblico

### Osservatorio Smart Working - Questionario per le Pubbliche Amministrazioni Ricerca 2017

#### ANAGRAFICA PERSONALE

Nome:

Cognome:

Ruolo nell'organizzazione:

Telefono:

Mail:

#### ANAGRAFICA DELL'ORGANIZZAZIONE

Nome Organizzazione:

Numero di addetti impiegati nella sua organizzazione nel 2016:

- Da 1 a 10
- Da 11 a 50
- Da 51 a 250
- Da 251 a 500
- Da 501 a 1000
- 1001 o più

#### LE INIZIATIVE DI SMART WORKING

Per Smart Working si intende un modo di lavorare basato sull'autonomia nella scelta di dove e in che orari svolgere la propria attività e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilità sul raggiungimento dei risultati/obiettivi.

1. Quale tra le seguenti affermazioni riassume meglio lo stato di adozione dello Smart Working (o Lavoro Agile) nella sua organizzazione? *(risposta singola)*

- Non so cosa si intende
- Non abbiamo iniziative in azienda e non siamo interessati ad introdurle
- Ora non ci sono iniziative, ma è un approccio interessante e lo potremmo valutare in futuro
- Ora non ci sono iniziative in atto, ma le introdurremo sicuramente entro i prossimi 12 mesi
- Già adesso lavoriamo in questo modo senza che vi sia un progetto strutturato
- Ci sono già delle iniziative ben strutturate che vanno in questa direzione (sperimentazioni, progetti pilota, progetti estesi)



Non so se ci saranno iniziative in futuro

Commento:

**LE INIZIATIVE DI FLESSIBILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

2. Quali delle seguenti iniziative sono presenti nella sua organizzazione? (una risposta per riga)

Iniziativa	Assente	Introduzione prevista nei prossimi 12 mesi	Presente
Flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro (es. possibilità di decidere con autonomia come organizzare il proprio orario di lavoro, eliminazione della rilevazione delle timbrature a scopo di conteggio ore lavorate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilità di lavorare saltuariamente presso altre sedi della propria organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilità di lavorare saltuariamente presso la propria abitazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telelavoro (istituto che dà la possibilità di lavorare in modo continuativo e con regole prestabilite presso la propria abitazione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilità di lavorare saltuariamente presso luoghi terzi (es. spazi di coworking <sup>6</sup> , business center, luoghi pubblici, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spazi fisici differenziati che rispondono alle esigenze lavorative delle persone (es. sale per la concentrazione, locali per le chiamate, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postazioni di lavoro prevalentemente non assegnate (Desk sharing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dotazione tecnologica che permette alle persone il lavoro in mobilità/da remoto attraverso strumenti e servizi digitali (es. pc portatile, webconference, instant messaging, VPN, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Approcci di gestione delle persone per obiettivi, dando importanza ai risultati ottenuti, non necessariamente associandogli un incentivo monetario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare nel commento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commento:

<sup>6</sup> Spazi di coworking: luoghi in cui è possibile affittare una postazione per un certo periodo di tempo usufruendo di alcuni servizi (es. wifi, receptionist, stampanti, sale riunioni, ...)



## *Approfondimento delle esperienze più significative di Lavoro Agile realizzate a livello pubblico in Europa*

### 4. Il contesto di riferimento europeo

#### Il quadro normativo di riferimento sugli orari di lavoro in Europa

Al fine di migliorare l'occupazione, le condizioni di lavoro e la salute e la sicurezza dei lavoratori, le istituzioni dell'Unione Europea sono intervenute nel regolamentare il tempo e gli orari lavorativi delle persone. Esistono due documenti giuridici che determinano gli standard dei tempi di lavoro nell'UE: la Carta dei diritti fondamentali e la Direttiva sull'orario di lavoro.

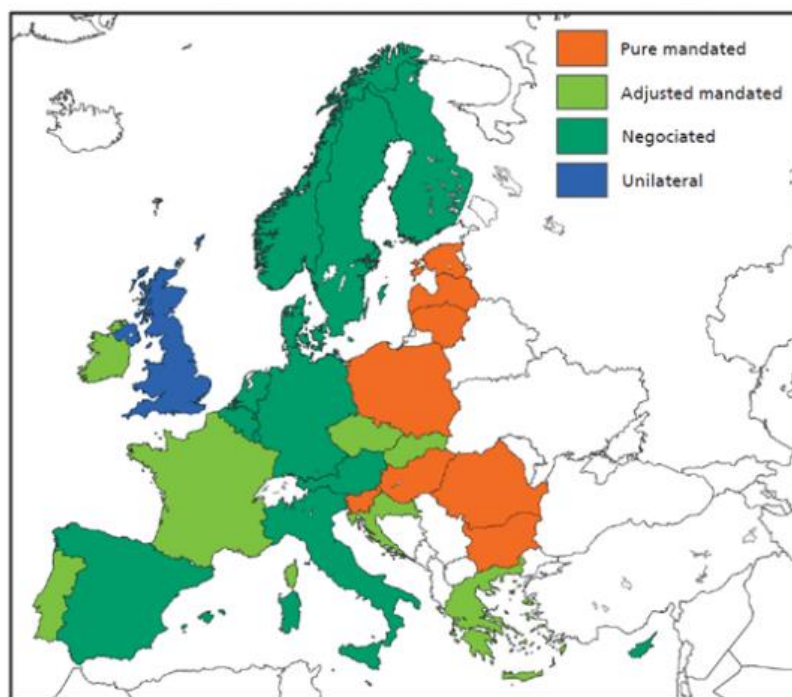


Figura 3: Sistemi di impostazione del tempo di lavoro

#### Le pratiche di flessibilità dell'orario di lavoro in Europa

Le modalità di lavoro più flessibili in termini di orari in cui svolgere le proprie attività professionali possono essere personalizzate e adattate alle esigenze del dipendente per permettere alle persone di organizzare e programmare le loro attività, a seconda del livello di autonomia consentito dal datore di lavoro.

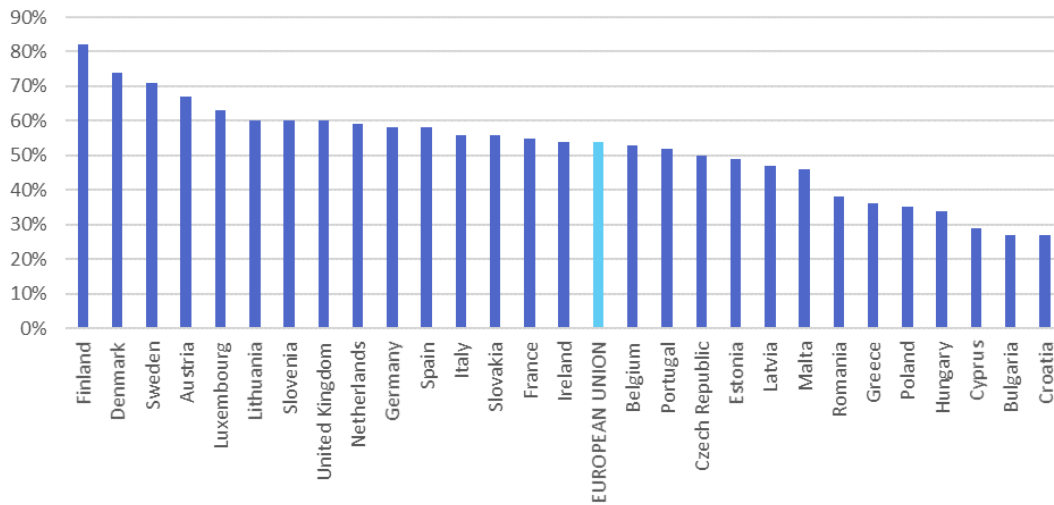


Figura 4: Percentuale di aziende che adottano orari flessibili individuali (European Company Survey, 2013)

### Le pratiche di flessibilità di luogo di lavoro in Europa

Lo studio “Working anytime, anywhere: The effects on the world of work” (ILO-Eurofound, 2017) analizza la diffusione di pratiche di flessibilità di luogo in 10 Stati membri dell'Unione Europea, quali Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia e in 6 altri Stati, ovvero Regno Unito Argentina, Brasile, India, Giappone e Stati Uniti, impiegando il termine T/ICTM (Telework/ICT-mobile work) per indicare genericamente i lavoratori che utilizzano queste modalità di lavoro.

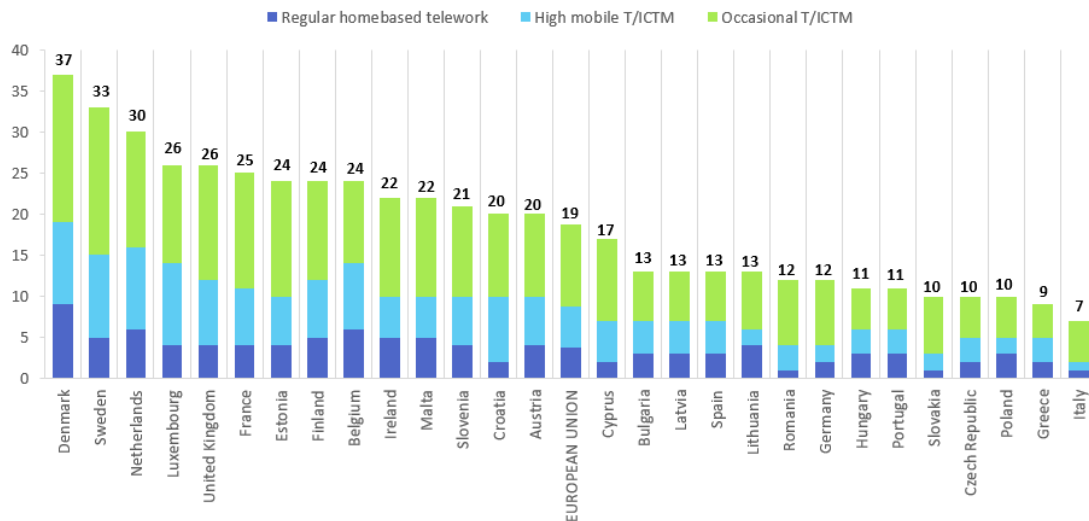


Figura 5: Percentuale di lavoratori T/ICTM (Eurofound)



## Bibliografia

BMAS, B. F. (2016). *Work 4.0*.

CIPD. (2014). *HR: getting smart about agile working*.

Eurofound. (2012). *Organisation of working time: implications for productivity and working conditions*. Dublin.

Eurofound. (2015a). *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being*.

Eurofound. (2016b). *Working time developments in the 21st century: Work duration and its regulation in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

ILO. (2009). *International training centre, break gender stereotypes, give talent a chance*. Latvia.

Laihonen H., J. A. (2012). *Measuring the productivity impacts of new ways of working*. *Journal of Facilities Management*.

Laihonen H., J. A. (2012, Apr 27). *Measuring the productivity impacts of new ways of working*. *Journal of Facilities Management*, p. 102-113.

McGuire, J. F., Kenney, K., & Brashler, P. (2010). *Flexible Work Arrangements: The Fact Sheet*.

Myerson, J. (2010). *New Demographics, New Workspace: Office Design for Changing Workforce*.

OECD, O. f.-o. (2015). *Labour Market Reforms in Portugal 2011-2015*.





## Allegato 5 offerta economica

	Cifre
<b>Progettazione grafica e definizione del <i>layout</i> dei due volumi,</b>	€ 0,00
<b>Stampa e fornitura di n. 200 copie del volume A</b>	€ 0,00
<b>Stampa e fornitura di n. 200 copie del volume B</b>	€ 0,00
	Cifre
<b>Offerta Totale per aggiudicazione servizio esclusa IVA</b>	

Gli oneri per la sicurezza aziendale che l'Impresa scrivente andrà a sostenere per la realizzazione dell'intero servizio  
assommano complessivamente ad € \_\_\_\_\_

Lettere

Lettere