

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

3.2 Organizzazione del lavoro agile

1. Premessa

Nel PIAO 24-26 si è inteso porre le basi metodologiche a sostegno della transizione del lavoro agile (LA) da strumento d'emergenza a mezzo ordinario di organizzazione del lavoro. Il percorso avviato prosegue nel ciclo di pianificazione 25-27 dettagliando la cornice metodologica, analizzando il primo set informativo sulla dimensione oggettiva del LA e tratteggiando le successive fasi di raccolta dei dati afferenti la dimensione soggettiva.

2. Contesto normativo di riferimento

La Legge n. 81 del 22 maggio 2017 disciplina la materia del lavoro da remoto. La normativa definisce il lavoro agile in tutti suoi aspetti giuridici: diritti del lavoratore e controllo da parte del datore di lavoro, strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto.

L'articolo 18 della Legge n. 81/2017 fornisce una definizione di lavoro agile valorizzandone la flessibilità organizzativa, la volontà delle parti e l'importanza della dotazione tecnologica, gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori¹.

Al termine del periodo pandemico, nel settore pubblico il ritorno in presenza è avvenuto a partire dal 15 ottobre 2021, contestualmente alla decisione del Ministro per la Pubblica Amministrazione di rendere quale modalità ordinaria di lavoro quella in presenza, come previsto dal Decreto dell'8 ottobre 2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni", pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 13 ottobre 2021².

Il lavoro a distanza, come misura ordinaria di organizzazione, è stata inserita nel CCNL del Comparto funzioni locali per il triennio 2019-2021, sottoscritto il 16/11/2022, nelle forme del lavoro agile e da remoto, nonché nel CCNL dell'Area dirigenziale delle Funzioni Locali sottoscritto l'11 dicembre 2023.

Ancora nel senso della normalizzazione è intervenuta, con L. 203/2024, la modifica apportata al testo dell'art. 23, comma 1, della Legge 81/2017, che ora sancisce l'obbligo per il datore di lavoro di effettuare la comunicazione al Ministero del lavoro, entro cinque giorni dalla data di avvio del periodo oppure entro i cinque giorni successivi alla data in cui si verifica l'evento modificativo della durata o della cessazione del periodo di lavoro svolto in modalità agile. L'omessa comunicazione è punita con una sanzione amministrativa pecuniaria da 100 a 500 euro per ogni lavoratore.

Al momento della predisposizione del PIAO 24-26, era in corso di approvazione l'aggiornamento della disciplina regolamentare interna del lavoro agile e da remoto.

¹ L'INAIL, con Circolare n.48/2017, si è pronunciata relativamente ad alcune questioni come tutela assicurativa, classificazione tariffaria, retribuzione imponibile dichiarando che nessuna subirà variazioni con l'adozione di lavoro in modalità agile.

² Secondo alcuni osservatori il lavoro emergenziale nella PA ha costituito un'esperienza preziosa: "oltre ad accelerare il lavoro da remoto nei numeri, ha permesso di fare in poco tempo un balzo culturale non indifferente: un percorso di apprendimento e crescita di consapevolezza che in condizioni normali avrebbe richiesto anni". La contingenza dell'emergenza pandemica, inoltre, ha consentito la concentrazione in un ridotto lasso di tempo, di ingenti investimenti in tecnologie digitali per rendere effettiva la possibilità di realizzare forme di lavoro a distanza (Mariano Corso, [https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-pubblica-amministrazione.](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-pubblica-amministrazione))

Le nuove regole sono state approvate con DGC 29/2024 integrandone il contenuto nell'ambito del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (ROUS), introducendo un nuovo Capo III bis, denominato 'Lavoro a distanza' nell'ambito della Sezione VIII dedicata alla disciplina sull'orario di servizio e di lavoro del personale dipendente. La scelta redazionale e la collocazione sistematica hanno voluto sottolineare e rafforzare la percezione del lavoro agile come ulteriore ed ordinario strumento posto a disposizione dei Dirigenti per organizzare il lavoro nell'ambito delle proprie strutture.

3. Attuazione del lavoro agile nell'amministrazione comunale, framework di riferimento

Alla luce dell'esperienza maturata nel corso del 2024 a seguito dell'attuazione delle nuove disposizioni regolamentari, e in coerenza con le linee metodologiche delineate nel PIAO 24-26, è possibile specificare in maniera più puntuale ed organica il *Sistema* di organizzazione del lavoro agile adottato.



3.1. Metodologia

La disciplina istitutiva del PIAO auspica e promuove l'integrazione della programmazione strategica. Nel perseguimento di questo obiettivo ha riconosciuto nell'organizzazione del LA uno dei possibili *driver* di cambiamento, stante la sua naturale ed intrinseca trasversalità a più ambiti (tecnologia, divisione del lavoro, benessere dei lavoratori, formazione, scelte di progettazione organizzativa). Alla luce di questa considerazione, la metodologia a sostegno delle linee di organizzazione del LA presenta naturali potenzialità di espansione ed applicazione anche a diversi e più ampi contesti d'attività. Essa, in particolare, si fonda su alcuni principi chiave: flessibilità, innovazione organizzativa, orientamento al "cliente", miglioramento continuo.

a. Flessibilità

Il fulcro della metodologia, già sottolineato nel PIAO 24-26, è la flessibilità, attuata riconoscendo il preminente ruolo e l'autonomia del Dirigente nell'esercizio delle sue prerogative organizzative di datore di lavoro.

Questo approccio ha consentito, già nella fase emergenziale, di calibrare l'uso dello strumento del lavoro agile in relazione alle specifiche esigenze degli Uffici, modulando il ricorso allo stesso in ragione delle caratteristiche dei servizi, della diffusione della dotazione digitale di supporto e delle esigenze di rotazione e distanziamento sociale.

In condizioni ordinarie valorizzare la flessibilità consente, inoltre, di massimizzare la velocità di risposta a fronte di esigenze contingenti ed impreviste abbattendo i tempi normalmente richiesti da processi decisionali accentrati.

b. Innovazione organizzativa

Il sostenuto processo di digitalizzazione dei servizi pubblici, alimentato dalle ingenti risorse mobilitate dal PNRR, se da un lato rappresenta una straordinaria opportunità di rinnovamento dell'infrastruttura informativa della PA, d'altro canto comporta, per la natura stessa degli interventi attuati, la necessità di ripensare l'organizzazione degli uffici e, al loro interno, le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, per adattare e renderle funzionali all'architettura ed alle logiche di funzionamento dei nuovi apparati digitali.

La diffusione dei servizi digitali on line su piattaforme web e le prospettive aperte dalla possibile introduzione di agenti di intelligenza artificiale, richiedono l'adattamento delle attività di *backoffice* mediante il loro ridisegno, adattamento e, dove necessario, reingegnerizzazione.

A fronte della fluidità e rapidità di trasformazione del contesto normativo e tecnologico di riferimento, l'aspirazione è muoversi nel senso del progressivo superamento della tradizionale suddivisione funzionale e per reparti delle attività lavorative, in favore di modelli più agili e dinamici, di tipo *lean*, volti a valorizzare la dimensione di processo e di progetto.

c. Orientamento al cliente

In linea con gli scopi perseguiti dalla disciplina istitutiva del PIAO, la progressiva introduzione ed adozione di schemi organizzativi focalizzati sulla dimensione di processo, se coerentemente attuati, contribuiscono a rafforzare l'indirizzamento dell'azione organizzata dell'amministrazione alla creazione di valore per il 'cliente' (interno, es. altri uffici, o esterno, es. cittadini, stakeholder) e, quindi, di valore pubblico. Centrali in questo senso risultano il ruolo degli investimenti in formazione e quello della dimensione di protezione del valore pubblico creato, che si attua tramite le tecniche di *risk management* (rischio corruttivo, rischio informatico, rischio organizzativo, ecc.).

d. Miglioramento continuo

La rapidità di evoluzione del contesto di riferimento richiede la capacità di una continua ponderazione e, appena necessario, manutenzione delle scelte operate (organizzative, tecnologiche, strategiche) al fine di tenerle costantemente allineate agli obiettivi di produzione di valore pubblico. In tal senso è funzionale il metodo del miglioramento continuo, ispirato al cd. 'Ciclo di Deming' ed articolato in fasi: *scan*, analisi dello stato corrente, *plan*, progettazione dello stato futuro e pianificazione delle attività per raggiungerlo, *do*, esecuzione del progetto, *check*, controllo del raggiungimento degli obiettivi fissati in fase di *plan*, *act*, stabilizzazione e standardizzazione dei risultati raggiunti, prima di avviare un nuovo ciclo di analisi finalizzato a conseguire nuovi margini di miglioramento.

3.2. Ruoli

Il Sistema valorizza la dinamica relazionale tra Dirigenti, Responsabile della transizione al digitale, Servizi IT, e Servizi di gestione del personale. In particolare:

- il ruolo fondamentale di guida nel processo di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro è svolto dai Dirigenti, attraverso l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio sull'attività e la verifica del riflesso del lavoro agile sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa;
- il Servizio preposto alla gestione delle risorse umane, assume un ruolo di supporto a tutte le strutture, mediante azioni rivolte ai dipendenti e ai responsabili (predisposizione e aggiornamento degli schemi contrattuali, presidio, monitoraggio e controllo del processo di stipula degli accordi individuali, campagne di informazione, comunicazione e assessment indirizzate ai lavoratori ed ai responsabili, proposte di regolamentazione);
- i Servizi IT ed il Responsabile della Transizione Digitale presidiano la transizione alla modalità operativa digitale anche per lo svolgimento del lavoro a distanza, pianificano e coordinano gli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione necessari anche per il lavoro a distanza, indirizzano, pianificano, coordinano e monitorano la sicurezza dei dati e del sistema informativo comunale.

3.3. Fattori abilitanti

Per fattori abilitanti si intendono quelle condizioni la cui presenza è necessaria perché possano verificarsi specifiche conseguenze attese.

Nel contesto in analisi fattori abilitanti sono:

- Dotazione tecnologica
- Misure di micro-organizzazione

3.3.1. Dotazione tecnologica

La dotazione tecnologica (dotazioni infrastrutturali di rete, hardware, software etc.), rappresentano un fattore abilitante decisivo per il corretto sviluppo del lavoro agile e del lavoro da remoto, come confermato anche dagli investimenti sostenuti dall'Ente in supporti hardware e infrastrutture digitali.

La fornitura di strumentazione informatica è effettuata in modo da ottimizzare le risorse e, tendenzialmente, l'assegnazione di pc portatili sostituisce stabilmente le postazioni fisse. La struttura preposta ai servizi informatici, sentito il Responsabile della transizione digitale, definisce e tiene aggiornate le policy relative ad assegnazione ed uso della dotazione tecnologica, nonché le misure di sicurezza adottate per la tutela dell'ecosistema informativo dell'ente da attacchi esterni.

Su di un piano più ampio l'amministrazione è in linea con la strategia «Cloud Italia», pubblicata a settembre 2021 dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale e dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale nell'ambito del percorso attuativo definito dall'art. 33-septies del Decreto-Legge n.179 del 2012. Inoltre, gli investimenti del PNRR legati all'abilitazione cloud rappresentano una grande occasione per supportare la riorganizzazione strutturale e gestionale delle pubbliche amministrazioni.

L'adozione del paradigma cloud rappresenta, oltre che un fattore tecnologico abilitante, anche la chiave della trasformazione digitale abilitando una vera e propria rivoluzione del modo di pensare i processi di erogazione dei servizi della PA verso cittadini, professionisti ed imprese, come previsto dal Piano triennale per l'Informatica adottato dall'Agid.

3.3.2. Misure di micro-organizzazione

Ribadita la centralità del ruolo dei Dirigenti, il Sistema disegnato dal nuovo Regolamento si fonda sulla proposta, in via di prima applicazione non vincolante, di uno schema d'azione fondato su:

- mappatura ed analisi dei processi di lavoro;
- ripensamento e quindi riprogettazione dei processi dal punto di vista della massimizzazione del valore per il 'cliente';
- approccio integrato alla progettazione organizzativa;

Tale impostazione, a ben vedere, risulta funzionale non tanto e non solo ad una corretta implementazione del lavoro agile quanto, più in generale e soprattutto, all'introduzione di una metodologia che può consentire l'analisi e l'efficientamento di qualunque processo di lavoro, semplificando l'integrazione delle nuove tecnologie e piattaforme digitali.

Più in particolare, Il Dirigente che decide di avvalersi dello strumento del lavoro agile, con proprio atto e nell'ambito dei limiti procedurali e sostanziali posti dalla regolamentazione dell'ente, definisce le linee di organizzazione dello stesso nella propria struttura, anche avvalendosi degli schemi generali predisposti a tale scopo. In particolare, a titolo esemplificativo, individua le attività ed il loro livello di remotizzabilità, censisce le attività non remotizzabili, definisce gli eventuali contingenti di personale ammessi al lavoro agile, definisce criteri di rotazione del personale in relazione alle esigenze di presidio fisico delle attività della struttura, definisce il numero di giornate di lavoro agile consentite, la collocazione oraria delle fasce di contattabilità, può esplicitare gli strumenti di coordinamento e quelli di comunicazione (sincroni ed asincroni) utilizzati per garantire lo scambio di informazioni tra le articolazioni degli uffici. Il Dirigente, inoltre, definisce gli obiettivi qualitativi e quantitativi della prestazione e le modalità, strumenti e tempi della verifica del raggiungimento dei risultati attesi.

Unitamente alla disciplina regolamentare sono stati predisposti e condivisi con i Dirigenti proposte di schemi di documenti, finalizzati all'attuazione del lavoro agile e volti a rilevare:

- mappatura dei processi / attività / funzioni svolte;
- grado di remotizzabilità dei processi ed attività;
- lavoratori addetti ad attività remotizzabili ed eventuale definizione di contingenti massimi di accesso;
- indicatori qualitativi e quantitativi di misurazione della performance della prestazione resa a distanza e verifica del grado di raggiungimento dei risultati attesi.

4. Attivazione del lavoro agile e compliance normativa

Il processo di attivazione del lavoro agile si articola in fasi e risulta strutturato come segue:

Fase 1 – Istanza

Ogni lavoratore interessato, fatte salve le esclusioni previste per particolari categorie di operatori e sussistendone le condizioni abilitanti, può chiedere al proprio Dirigente di svolgere parte della propria prestazione lavorativa in modalità agile.

Fase 2 – Istruttoria

Il Dirigente valuta la richiesta del lavoratore alla luce delle linee organizzative adottate ed alla luce dell'eventuale ricorrenza di ragioni di priorità nell'accesso al lavoro agile.

Fase 3 – Stipula dell'accordo individuale

Il Dirigente predispone l'accordo di lavoro agile avvalendosi dello schema appositamente predisposto dal Servizio Risorse Umane e Gestione Documentale. L'accordo è formato come documento nativo digitale nel rispetto delle disposizioni del CAD e della L. 241/1990.

Fase 4 – Registrazione dell'accordo

L'accordo sottoscritto è trasmesso al Servizio Risorse Umane e Gestione Documentale che procede alla repertoriatura dello stesso, alla comunicazione sul portale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e all'aggiornamento dell'anagrafica del lavoratore.

Fase 5 – Verifiche di compliance

L'accordo individuale deve sempre essere preventivo rispetto alla fruizione di giornate di lavoro agile. Per tale ragione è stato introdotto un controllo automatico impostato sul 'Portale del dipendente' e collegato alla fase di registrazione dell'accordo che non consente la richiesta di fruizione di giornate di lavoro agile in mancanza di accordo o dopo che questo sia scaduto.

Il monitoraggio del rispetto delle linee organizzative definite all'interno delle strutture e la verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati compete ai Dirigenti.

5. Assessment e miglioramento continuo

Al fine di monitorare l'andamento nell'uso dello strumento del lavoro agile ed individuarne eventuali criticità, anche in vista dell'adozione di possibili evoluzioni nell'impianto regolamentare o organizzativo, in una logica di miglioramento continuo, il Servizio Risorse Umane e Gestione Documentale ha definito un piano di assessment volto a rilevare due specifiche dimensioni:

- a. le modalità di attuazione e le informazioni statistiche sull'uso dello strumento del lavoro agile nel contesto dell'ente;
- b. la percezione ed il gradimento delle misure adottate, rilevati distintamente per personale di comparto e Dirigenti.

Nella presente edizione del PIAO si dà conto della prima rilevazione relativa alla dimensione di attuazione del LA. Nel corso del 2025, invece, saranno messi a punto e somministrati i questionari di rilevazione della qualità. In tal modo si confida di poter consolidare una knowledge *base* da poter utilizzare per predisporre i report informativi destinati ai dirigenti e le linee di sviluppo del Sistema in vista del prossimo ciclo di pianificazione integrata.

6. Attuazione del lavoro agile nel 2024

L'ente è articolato, complessivamente, in 17 strutture presidiate da un Dirigente, di cui 5 Aree e 12 Servizi.

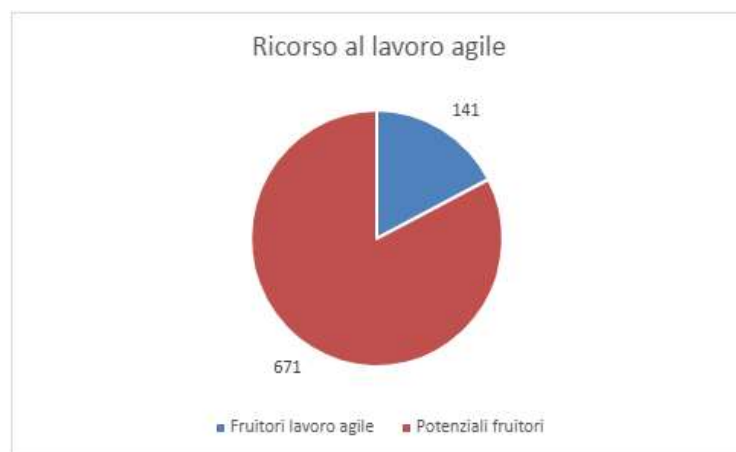
Nel corso del 2024 la consistenza del personale assegnato è stata la seguente:

Area / Servizio	n. dipendenti
AREA CONTRATTI E SERVIZI	41
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	42
AREA OPERE PUBBLICHE	98
AREA PIANIFICAZIONE URBANA E AMBIENTALE (*)	23

AREA RISORSE E SVILUPPO ECONOMICO	25
CORPO DI POLIZIA LOCALE (*)	105
SEGRETARIO GENERALE	4
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	129
SERVIZIO AMBIENTE-VERDE PUBBLICO-DECORO URBANO-DIFESA COSTA	29
SERVIZIO AVVOCATURA	13
SERVIZIO CULTURA E TURISMO	44
SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA E COMMERCIO	35
SERVIZIO GRANDI EVENTI, PART. DEMOCR, POL. GIOV., ECO. NOTTE	22
SERVIZIO INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE	28
SERVIZIO MANUTENZIONI E PROTEZIONE CIVILE (*)	71
SERVIZIO POLITICHE SOCIO-ASSISTENZIALI E COORDINAMENTO ATS11	119
SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE DOCUMENTALE	42
Totale	870

**** Il valore comprende anche tutto il personale cessato in corso d'anno.**

Le Strutture che non hanno fatto ricorso al LA sono quelle contrassegnate con l'asterisco per complessive 199 unità di personale³.



Conseguentemente, la platea di dipendenti appartenenti a strutture che hanno fatto uso del lavoro agile nel corso del 2024 ammonta a 671 unità.

Tra queste, 141 sono stati i dipendenti che hanno effettivamente utilizzato almeno una giornata di lavoro agile, con una incidenza percentuale, rispetto alla platea dei potenziali beneficiari, pari al 21%. Di questi, 98 sono donne e 45 uomini.

I dati si pongono sostanzialmente in linea con le rilevazioni del *Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche*, pubblicata dall'Istat il 21 maggio 2024 e riferito ai risultati preliminari relativi al 2022.

Dal censimento emerge che il lavoro agile si è affermato quale strumento flessibile e adattabile a diverse situazioni e risulta sempre più strutturato, pur con delle chiare differenze tra le istituzioni, che possono essere riscontrate sia da un'analisi per forma giuridica sia per territorio. Tra i comuni si riscontra un'elevata variabilità di utilizzo di questo strumento a seconda della classe dimensionale: dall'87,1% dei comuni con popolazione superiore a 20 mila abitanti al 30,4% dei Comuni con popolazione inferiore a 5 mila abitanti (dato più basso tra tutte le forme giuridiche).

L'analisi relativa alla quota di personale che ha fruito del lavoro agile mette in evidenza importanti differenze tra le istituzioni orientate maggiormente ad offrire servizi diretti ai cittadini e quelle con

³ A tal riguardo si rammenta che alcune tipologie di lavoratori, per le caratteristiche intrinseche delle mansioni svolte, sono esclusi dall'accesso all'attività di lavoro in modalità agile in base alle previsioni del CCNL di comparto e delle misure adottate nel Regolamento comunale.

maggior flessibilità delle mansioni. Per i Comuni si registrano valori che oscillano, a seconda della classe dimensionale, tra il 14% e il 21% circa; una quota relativamente bassa se confrontata a quella di altri comparti (tra le Amministrazioni dello Stato la quota sfiora il 75% e valori superiori al 50% si registrano tra gli Enti pubblici non economici, le Università e le Giunte e Consigli regionali)⁴.

I dati rilevati nell'Ente sottolineano con chiarezza i differenti approcci utilizzati nelle varie Strutture. Un primo dato è quello dei lavoratori agili rispetto al totale degli appartenenti ad ogni Area / Servizio:

Area / Servizio	n. dip.	lav. agili	%
AREA CONTRATTI E SERVIZI	41	15	36,59%
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	42	12	28,57%
AREA OPERE PUBBLICHE	98	13	13,27%
AREA RISORSE E SVILUPPO ECONOMICO	25	22	88,00%
SEGRETARIO GENERALE	4	2	50,00%
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	129	13	10,08%
SERVIZIO AMBIENTE-VERDE PUBBLICO-DECORO URBANO-DIFESA COSTA	29	9	31,03%
SERVIZIO AVVOCATURA	13	10	76,92%
SERVIZIO CULTURA E TURISMO	44	2	4,55%
SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA E COMMERCIO	35	4	11,43%
SERVIZIO GRANDI EVENTI, PART. DEMOCR. POL. GIOV., ECO. NOTTE	22	4	18,18%
SERVIZIO INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE	28	10	35,71%
SERVIZIO POLITICHE SOCIO-ASSISTENZIALI E COORDINAMENTO ATS11	119	7	5,88%
SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE DOCUMENTALE	42	18	42,86%

Il ricorso al LA è stato piuttosto differenziato anche con riguardo al tempo di attivazione.

In particolare alcune strutture hanno avviato e tenuto attiva la misura in maniera regolare nel corso dell'anno, mentre altre vi hanno fatto ricorso in maniera discontinua, probabilmente a fronte di specifiche esigenze.

La distribuzione che ne risulta è la seguente:

Area / Servizio	Centro Di Costo	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
AREA CONTRATTI E SERVIZI	ECONOMATO												
AREA CONTRATTI E SERVIZI	GARE E APPALTI												
AREA CONTRATTI E SERVIZI	PATRIMONIO												
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	AFFARI AMMINISTRATIVI												
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	GABINETTO - COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE												
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	STAMPA												
AREA OPERE PUBBLICHE	LAVORI PUBBLICI												
AREA OPERE PUBBLICHE	SERVIZI CIMITERIALI												
AREA OPERE PUBBLICHE	SPORT												

⁴ Per approfondimenti: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/censimento-permanente-delle-istituzioni-pubbliche-risultati-preliminari-anno-2022/>

AREA RISORSE E SVILUPPO ECONOMICO	RAGIONERIA																		
SEGRETARIO GENERALE	DIREZIONE GENERALE																		
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	ASILI NIDO																		
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	MENSE SCOLASTICHE																		
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	PUBBLICA ISTRUZIONE																		
SERVIZIO AMBIENTE-VERDE PUBBLICO-DECORO URBANO-DIFESA COSTA	AMBIENTE																		
SERVIZIO AVVOCATURA	AVVOCATURA-ASSICURAZIONI																		
SERVIZIO CULTURA E TURISMO	ATTIVITA' CULTURALI																		
SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA E COMMERCIO	ATTIVITA' ECONOMICHE																		
SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA E COMMERCIO	GESTIONE EDILIZIA																		
SERVIZIO GRANDI EVENTI, PART. DEMOCR, POL. GIOV., ECO. NOTTE	POLITICHE GIOVANILI - GRANDI EVENTI - DECENTRAMENTO																		
SERVIZIO INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE	INFORMATICA																		
SERVIZIO POLITICHE SOCIO-ASSISTENZIALI E COORDINAMENTO ATS11	SERVIZI SOCIALI																		
SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE DOCUMENTALE	GESTIONE DOCUMENTALE																		
SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE DOCUMENTALE	RISORSE UMANE																		

Interessante può altresì risultare il dato relativo alle giornate lavorative effettuate in LA. A tal riguardo la misura di riferimento presa in considerazione è quella delle giornate lavorative teoriche, pari a 254 per lavoratore.

Area / Servizio	lav. agili	gg. lavorativi teorici	gg. effettivi LA	%
AREA CONTRATTI E SERVIZI	15	3810	169	4,44%
AREA DEL MANAGEMENT PUBBLICO E BENESSERE	12	3048	153	5,02%
AREA OPERE PUBBLICHE	13	3302	29	0,88%
AREA RISORSE E SVILUPPO ECONOMICO	22	5588	610	10,92%
SEGRETARIO GENERALE	2	508	8	1,57%
SERVIZI DEMOGRAFICI, POLITICHE SCOLASTICHE ED EDUCATIVE	13	3302	356	10,78%
SERVIZIO AMBIENTE-VERDE PUBBLICO-DECORO URBANO-DIFESA COSTA	9	2286	334	14,61%
SERVIZIO AVVOCATURA	10	2540	241	9,49%
SERVIZIO CULTURA E TURISMO	2	508	92	18,11%
SERVIZIO EDILIZIA PRIVATA E COMMERCIO	4	1016	127	12,50%
SERVIZIO GRANDI EVENTI, PART. DEMOCR, POL. GIOV., ECO. NOTTE	4	1016	27	2,66%
SERVIZIO INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE	10	2540	66	2,60%
SERVIZIO POLITICHE SOCIO-ASSISTENZIALI E COORDINAMENTO ATS11	7	1778	134	7,54%
SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE DOCUMENTALE	18	4572	577	12,62%

Complessivamente i lavoratori agili hanno dunque svolto 2923 giornate il LA, pari a poco più dell'8% del totale teorico di giornate lavorative dovute per il 2024.

6.1. Misure organizzative adottate

Sotto il profilo degli atti di micro-organizzazione, la scelta è stata quella di limitare l'analisi ai soli documenti adottati nel periodo di riferimento (01/01/2024 – 31/12/2024). La ragione è duplice:

- circoscrivere il campione di riferimento;
- prendere in esame atti che non fossero influenzati dalle caratteristiche emergenziali della fase pandemica.

I documenti analizzati, nel complesso, sono 36.

Le linee di tendenza che nel contesto di questa prima rilevazione appaiono maggiormente rilevanti sono di seguito sintetizzate.

Integrazione della progettazione organizzativa. In nessuno dei documenti ricorre un approccio integrato alla definizione dell'organizzazione interna. Per integrazione si intende l'adozione di un punto di vista unitario che tenga conto e metta in relazione tutte le sfaccettature implicate dall'attività di micro-organizzazione (mappatura dei processi, articolazione delle unità organizzative, assegnazione del personale, rilevazione dei fabbisogni formativi, assegnazione di specifiche responsabilità, definizione dei flussi documentali, definizione dell'organigramma degli uffici, definizione delle posizioni di lavoro e delle relative *job description*, ecc.). Le strutture che hanno raccolto in maniera più ampia e strutturata la proposta metodologica introdotta con il Regolamento, ne hanno dato una declinazione parziale, limitata al solo scopo di assolvere i passaggi formalmente indispensabili all'impostazione di una organizzazione del LA. In tal senso si spiega il largo ricorso, mutuato dalla precedente disciplina regolamentare, alla forma del "progetto" anche per attività ordinarie e ricorrenti.

Una maggiore integrazione della progettazione organizzativa sarebbe auspicabile sia per consolidare una conoscenza più dettagliata e profonda delle attività svolte dagli uffici, consentendo di rilevare sacche di inefficienza, esigenze di riorganizzazione e opportunità di digitalizzazione, ma anche per la formalizzazione della conoscenza e delle procedure richieste per l'assolvimento dei compiti d'ufficio, utilissima per velocizzare le fasi di avvicendamento ed *on boarding* dei nuovi lavoratori.

Valutazione di remotizzabilità. Un aspetto che appare sottovalutato negli atti analizzati è quello relativo alla valutazione di remotizzabilità. Nella maggior parte dei casi, infatti, essa è assunta come presupposto implicito e sotteso alla scelta delle attività inserite nei vari "progetti"; non ricorre, pertanto, l'adozione di tecniche di valutazione volte a misurare ed indicizzare le caratteristiche delle attività che ne consentono lo svolgimento a distanza. Una delle cause di questo approccio può essere riconosciuta nel modo in cui il CCNL disciplina lavoro da remoto e lavoro agile. In particolare, l'onerosità di alcune previsioni poste a presidio del lavoro da remoto ne hanno di fatto pregiudicato l'utilizzabilità all'interno delle amministrazioni, perdendo, in questo modo, il potenziale di flessibilità organizzativa fornito dalla differenziazione più qualificante tra le due forme di lavoro a distanza, ossia la gestione del tempo di lavoro, che caratterizza e distingue il LA rispetto al lavoro da remoto. La conseguenza è che l'assenza di una sistematica analisi di remotizzabilità, estesa anche a quelle attività che *prima facie* non sono considerate gestibili a distanza, può rallentare o impedire l'emersione e l'elaborazione di progettualità di ridisegno e reingegnerizzazione preordinate alla loro digitalizzazione.

Frammentazione nel ricorso al LA. Dalla precedente analisi quantitativa è emerso che il ricorso allo strumento del LA è stato piuttosto disomogeneo nelle varie strutture, sia sotto il profilo del numero

di lavoratori coinvolti, sia nella continuità di fruizione nel corso dell'anno. Dall'analisi qualitativa si può aggiungere che le Aree e Servizi che hanno fatto un ricorso più limitato allo strumento del LA se ne sono avvalsi per far fronte a specifiche esigenze di cura o assistenza dei propri dipendenti, o a marginali e circoscritte necessità organizzative, ricorrendo al LA anche per singole giornate o periodi molto limitati.

Modalità di svolgimento del LA. Tra le più frequenti misure organizzative adottate meritano di essere considerate le modalità di rendicontazione dell'attività svolta e la definizione delle fasce di contattabilità. Sotto il primo profilo la misura certamente più diffusa è la previsione di *file* di monitoraggio da compilare con cadenza programmata (spesso giornaliera) e l'invio di report tramite e-mail. Entrambe queste modalità sono onerose da attuare in quanto assorbono una parte del tempo di lavoro a disposizione sia per essere prodotte, sia per essere controllate. Inoltre, si tratta di metodologie che forniscono un quadro informativo difficilmente utilizzabile per valutazioni di produttività, efficacia ed efficienza. Auspicabile sarebbe l'integrazione di strumenti di tracciamento più sofisticati all'interno dei verticali di lavoro in uso o il ricorso a piattaforme per la budgettizzazione dei tempi (es. *timesheet*), che potrebbero contribuire ad una misurazione più accurata dei carichi di lavoro e supportare il controllo di gestione.

Sotto il profilo della definizione delle fasce di contattabilità il tratto comune è la scelta di equivalenza rispetto all'orario medio giornaliero. Questa opzione introduce un elemento di rigidità che avvicina le soluzioni adottate più al lavoro da remoto che a quello agile. Una sola struttura ha introdotto una fascia di contattabilità ridotta.

7. Conclusioni

Nei paragrafi precedenti si è inteso arricchire l'impianto concettuale introdotto con il PIAO 24-26 sulla base delle evidenze informative raccolte dopo l'introduzione della nuova disciplina regolamentare. I fattori presi in considerazione saranno oggetto di confronto con le risultanze dell'analisi qualitativa e, conseguentemente, utilizzabili come spunto per possibili interventi di indirizzamento o regolazione delle prassi in uso. A conclusione di questo ciclo di pianificazione rimane valido e si conferma l'orizzonte programmatico di sviluppo del Sistema di organizzazione del LA, come di seguito riproposto.

Il fattore decisivo affinché questo strumento di lavoro possa costituire davvero una leva per attuare modalità più flessibili di organizzazione del lavoro, che consentano di bilanciare l'innalzamento della qualità dei servizi pubblici con migliori livelli di conciliazione vita – lavoro e di benessere organizzativo, è culturale e consiste nell'evoluzione del paradigma organizzativo nel senso di ricercare e promuovere la programmazione e pianificazione delle attività, la responsabilità di risultato piuttosto che di mera prestazione, l'autonomia, la responsabilità ed il coinvolgimento del personale, ricercandone le competenze a tutti i livelli dell'organizzazione.

Infatti, la componente del lavoro agile più complessa da implementare è la flessibilità del tempo di lavoro. La mancanza di compresenza e della disponibilità contestuale di tutti i collaboratori che in regime di lavoro agile (al di fuori delle limitate fasce di contattabilità) hanno la possibilità di gestire in maniera autonoma la propria giornata di lavoro, produce effetti immediati sulle strutture che non abbiano adeguato i propri processi e modalità operative.

L'adozione del lavoro agile non è di per sé in grado di rendere più efficiente il lavoro svolto. Al contrario un'organizzazione efficiente è la condizione che permette di adottare questa modalità di lavoro a distanza. Diversamente, si rischia di incorrere nei fattori negativi che alcuni studi hanno rilevato nell'implementazione del lavoro agile in organizzazioni non ancora pronte a questo cambiamento quali: isolamento, mancanza di socializzazione, assenza di procedure adeguate, mancanza di adeguato coordinamento, che sono causa di maggiore disattenzione, errori e calo di produttività generale⁵.

Il cambio di paradigma richiesto dall'implementazione di forme di lavoro a distanza necessita, quindi, di essere sostenuto da una filosofia manageriale che superi la considerazione del tempo di lavoro come metrica per definire il valore di ciò che viene prodotto, che definisca e condivida con tutti i membri della struttura gli obiettivi da raggiungere, che pianifichi le attività in maniera chiara, con tempi certi, scadenze ed obiettivi precisi e misurabili, che adotti strumenti e procedure di monitoraggio costante dell'andamento del lavoro. Queste precondizioni consentono di trarre il massimo profitto dalle infrastrutture tecnologiche e di comunicazione, dalle piattaforme di produttività e condivisione su cui si è investito e si continua ad investire alla ricerca della trasformazione digitale e costituiscono la direzione verso la quale indirizzare lo sviluppo organizzativo dell'ente per massimizzarne le prestazioni in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

⁵ L.N. Castro, Remote effective, Franco Angeli, 2022 pg. 21