

# Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

## Introduzione

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con la Legge 22 maggio 2017, n.81, *“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”*, all'interno del quale viene definito come *“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”* (art. 18).

L'introduzione del lavoro agile richiede un nuovo paradigma nell'intendere il lavoro pubblico e con esso un diverso approccio non solo dei dipendenti ma anche della dirigenza e degli amministratori. Il lavoro agile supera infatti la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ovvero sulla presenza del dipendente, assumendo quale principio fondante l'accordo fiduciario tra il datore di lavoro ed il lavoratore. Con la prestazione in *“smart working”* si prescinde quindi dal luogo, dal tempo e dalle modalità impiegate per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Nel raggiungere questo obiettivo si richiede da un lato l'autonomia nell'organizzazione del lavoro e la responsabilizzazione verso i risultati, che devono essere patrimonio del lavoratore, mentre per le amministrazioni si impone la flessibilità dei modelli organizzativi e l'adozione di un deciso cambiamento in termini di maggiore capacità di programmazione, coordinamento, monitoraggio ed adozione di azioni correttive.

Con l'emergenza epidemiologica da COVID-19, la necessità di adottare comportamenti diretti a prevenire il contagio ha determinato un deciso incremento del ricorso al lavoro agile, che nei mesi della massima allerta sanitaria è stato definito come *“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”* (art. 87 del DL n. 18/2020) e anche oggi è previsto, per le attività che possono essere utilmente svolte non in presenza, fino alla definizione della disciplina dell'istituto da parte dei C.C.N.L. e comunque fino al 31 dicembre 2021. Tale termine è stato da ultimo prorogato per effetto del Decreto Legge n. 56/2021 approvato il 29 aprile 2021, il quale ha abolito l'obbligo di destinare al lavoro agile almeno il 50% del personale impiegato in attività c.d. smartizzabili – previsto dall'art. 263, comma 1, D.L. n. 34/2020 – ed ha anche stabilito che questo strumento sia utilizzabile a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza e nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Il legislatore, tuttavia, non intende limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Infatti, è stata da ultimo modificata per effetto del sopra citato Decreto Legge n. 56/2021 ma comunque confermata la disposizione di cui all'art.263 comma 4-bis Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77 (*“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19”*) che prevede:

*“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità*

*attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.*

Con questo strumento di programmazione si mettono quindi le basi per un'implementazione dello “smart working” passando dalla logica emergenziale all'impiego – come elemento strutturale per una parte del personale – di un nuovo modello organizzativo della prestazione lavorativa in grado di generare maggiore flessibilità, autonomia e responsabilizzazione dei risultati, maggiore benessere organizzativo. In questo contesto, particolare attenzione deve essere rivolta allo sviluppo dei processi di digitalizzazione e di “change management”, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

#### Stato di applicazione del lavoro da remoto nel periodo emergenziale

L'adozione di forme di lavoro agile ha preso inizio nel 2020, a seguito del DPCM del 11 marzo 2020 e con finalità di prevenzione del contagio nell'ambiente di lavoro a fronte del manifestarsi della pandemia da Covid-19, con l'emanazione **Determinazione dirigenziale n. 73 del 6-4-2020 "adozione misure organizzative preventive e precauzionali in relazione allo svolgimento della prestazione lavorativa a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19"**, con la quale è stata limitata la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività ritenute **indifferibili** e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza come segue :

Istruttore amministrativo uffici Demografici - **attività indifferibili**

PO area 1 servizi istituzionali e alla persona - **attività indifferibili + gestione emergenza**

Assistente Sociale - **attività indifferibili + gestione emergenza**

PO area Tecnica - **attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza**

Istruttore tecnico - **attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza**

Agente di polizia Locale - **attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza**

e collocato in ferie, con rientri programmati in base alle esigenze di servizio, fino al completo esaurimento di quelle maturate negli anni precedenti ed eventualmente parte dell'anno corrente, il seguente personale:

Collaboratore Amm.vo addetto ai servizi culturali

Istruttore Amm.vo addetto alla Ragioneria

Operaio

Operaio specializzato

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. n. 34/2020, così come confermato con la circolare del Ministro della Funzione Pubblica n. 3/2020 ("Indicazioni per il rientro in sicurezza sui luoghi di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni"), è venuto meno l'obbligo di limitare la presenza del personale delle PP.AA. nei luoghi di lavoro per lo svolgimento delle sole attività indifferibili ed urgenti ..

#### RILEVAZIONE DEL GRADIMENTO DEL PERSONALE:

È stato sottoposto al personale e ai responsabili un questionario per rilevare le percezioni degli addetti nel corso dell'esperienza fin qui svolta, e raccogliere i fabbisogni di potenziale sviluppo. Dalle risultanze dei questionari e dai colloqui effettuati è emerso quanto segue:

Tutti ritengono impossibile garantire il servizio ed il quotidiano rapporto con l'utenza durante il periodo di apertura di scuole e attività economiche, anche se parziali;

Alcuni hanno evidenziato le difficoltà logistiche legate al fatto di condividere durante il lavoro gli spazi domestici con gli altri famigliari;

Tutti hanno palesato un'assoluta avversione personale a svolgere il lavoro da remoto tranne in caso di assenza dovuta a isolamento fiduciario o ad altre situazioni emergenziali.

Alla data del 31 dicembre 2020 la ripartizione del personale tra i dipendenti esclusivamente in presenza e quelli autorizzati al lavoro agile, era la seguente:

Totale dipendenti	Lavoratori in presenza	Autorizzati al lavoro da remoto
9	9	0

Nel corso del 2020, la suddivisione dei dipendenti che hanno fruito o meno del lavoro agile con strumenti di lavoro propri o, in relazione alle diverse Unità Operative, è stata la seguente:

Area	N° dipendenti	N° dipendenti che lavorano da remoto
I	2	0
II	2	0
III	4	0
CONVENZIONE P.L.	1	0

Per consentire lo svolgimento del lavoro agile nella fase emergenziale sono state adottate le seguenti misure tecnologiche:

N. PC a disposizione per lavoro agile	1 Notebook ACER con schermo da 17 3 Notebook DELL con schermo sa 15"6
---------------------------------------	--

- è stata attivata, una piattaforma che permette la connessione dall'esterno di tutti gli utenti aventi accesso al sistema informatico dell'Ente in modalità "desktop remoto";
- la piattaforma è composta da una Virtual Appliance (VA) integrata con sistemi di Remote Desktop (RDP) e sicurezza VPN e SSH;
- per l'attivazione si sono rese necessarie delle operazioni iniziali con creazione di un'apposita Virtual Machine sul server dell'Ente;
- l'utente abilitato può connettersi al sistema e accedere, tramite il servizio sopra citato, al proprio pc presente in ufficio e lavorare da casa come se fosse fisicamente presente in sede;
- l'autenticazione avviene con un duplice sistema di username e password e conferma tramite codice da smartphone;
- con queste modalità è consentito l'accesso a qualsiasi computer in rete da qualsiasi altro computer su Internet ed anche da telefoni cellulari e tablet, senza necessità di dover installare altri software;
- la piattaforma è paragonabile ad una applicazione web, la cui comunicazione avviene solo tramite sistema HTTP o HTTPS, e permette di accedere alle macchine da qualsiasi luogo senza violare le politiche di sicurezza del posto di lavoro e senza richiedere l'installazione di client speciali;
- la connessione avviene in totale sicurezza in quanto la soluzione non utilizza le risorse del pc remoto e quindi è governata dalle SLA di sicurezza presenti nel server del Comune.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

In attuazione di quanto previsto dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 19.10.2020, si è proceduto alla ricognizione delle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale degli uffici di propria competenza, possono essere adeguatamente svolte "a regime" (cioè a prescindere dalla attuale situazione di emergenza sanitaria) in modalità agile: ciò a seguito di una precisa azione di coordinamento che è stata sviluppata mediante interlocuzioni tra il Segretario ed i Responsabili di Servizio, al fine di assicurare l'adozione di misure il più possibile omogenee per attività affini di competenza di Servizi diversi.

In Allegato sub "1" si riporta la mappatura delle attività effettuata per ciascuna delle macrostrutture istituite nell'Ente, la quale è ovviamente suscettibile di periodico aggiornamento, almeno su base annuale e comunque a seguito del mutamento delle esigenze di interesse pubblico, della normativa e della pianificazione operativa dell'Amministrazione comunale.

In occasione della suddetta mappatura è stato confermato che al momento attuale, nel particolare contesto di questo Comune le possibilità di assegnazione di dipendenti al lavoro agile sono, in concreto, fortemente limitate per le seguenti ragioni, così come evidenziate dai Responsabili di Servizio nelle comunicazioni trasmesse al Segretario:

- l'esistenza di archivi quasi completamente cartacei (in particolare degli uffici edilizia privata-urbanistica, ambiente, attività produttive, ragioneria, personale);
- la necessità di una prima formazione di personale di recente assunzione (in particolare degli uffici tecnico e segreteria);
- la previsione di orari ampi di apertura al pubblico degli uffici (in particolare dell' ufficio preposto ai servizi demografici);
- il mancato possesso di adeguata strumentazione informatica da parte dei singoli lavoratori e/o le possibilità limitate di accesso ad internet dal luogo di residenza.

Sono confermate le seguenti misure tecnologiche già sperimentate con successo per l'effettuazione del lavoro agile

- utilizzo di servizio basato su piattaforma installata nel server del Comune che permette la connessione dall'esterno di tutti gli utenti aventi accesso al sistema informatico dell'Ente in modalità "desktop remoto";
- connessione da parte dell'utente abilitato al sistema e accesso al proprio pc presente in ufficio per lavorare da casa come se si fosse fisicamente presenti in sede;
- completa tutela delle politiche di sicurezza del posto di lavoro e assenza di necessità di richiedere l'installazione di client speciali.

In allegato sub "2" si riporta uno schema di accordo individuale da sottoscrivere col lavoratore assegnato al lavoro agile ai sensi dell'art. 19 della Legge n. 81/2017 vigente in materia, corredato dalla disciplina organizzativa e dall'informativa sulla sicurezza prevista dall'art. 22 della Legge n. 81/2017.

1) E' stata allestita, nella sala consiliare, la strumentazione atta a consentire lo svolgimento di riunioni in videoconferenza con la presenza in sala di un numero limitato di dipendenti, oltre che la partecipazione da remoto alle sedute di Consiglio.

2) E' stato attivato specifico abbonamento a piattaforma informatica per lo svolgimento di riunioni in videoconferenza.

---

## **PARTE 3**

### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

#### ***RESPONSABILI DI SERVIZIO***

L'implementazione del lavoro agile, se e quando si superino le attuali circostanze che in concreto rendono difficilmente utilizzabile lo strumento nel peculiare contesto dell'Ente, avrà come principale protagonista il gruppo direttivo dell'Ente (Segretario e Responsabili apicali) nel nuovo ruolo di promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Al vertice gestionale è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Ai Responsabili è richiesto di individuare, in sede di accordo individuale sottoscritto ai sensi dell'art. 19 della Legge n. 81/2017, le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità, nonché di operare un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi fissati e verificare i riflessi sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Altra decisione ancora più delicata che spetta ai Responsabili è quella dell'individuazione dei dipendenti che ritengono in possesso di capacità organizzative, autonomia, competenze digitali adeguate per l'impostazione di un rapporto di collaborazione basato sull'organizzazione del lavoro per fasi – obiettivi – scadenze e sulla reciproca fiducia (anziché sul controllo).

Sarebbe essenziale l'attivazione di iniziative di formazione rivolte agli incaricati P.O. quale supporto nel complesso percorso di definizione degli obiettivi e di rilevazione e verifica periodica dei risultati dell'attività lavorativa in modalità agile.

### **Comitati unici di garanzia (CUG):**

Si prevede di rafforzare il ruolo del CUG al fine di sottolineare l'importanza della partecipazione femminile al mercato del lavoro e delle misure di conciliazione tra tempi di vita familiare, privata e professionale. Tali misure sono individuate quale strumento per migliorare il tasso di occupazione compatibile con le responsabilità familiari e le esigenze della vita privata. In particolare, tra le modalità di lavoro flessibile rientrano le misure del part-time e dello **smart working**. Si richiama inoltre il principio del gender mainstreaming, strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi, che fa in modo che le donne e gli uomini possano beneficiare in ugual misura dell'uguaglianza e della parità tra i sessi.

### **Nucleo di valutazione:**

Il Nucleo di valutazione è coinvolto principalmente nella fase di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e nella ridefinizione degli indicatori necessari per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance individuale con specifico riferimento ai dipendenti assegnati al lavoro agile, e in generale sull'adeguatezza metodologica degli elementi di novità introdotti. Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'Amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate. Compete al Nucleo verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i Responsabili di Servizio e tutti i dipendenti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

### **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):**

I progetti di trasformazione digitale hanno come obiettivo la programmazione dell'estensione dell'utilizzo di SPID/CIE, la messa on line di tutti i servizi (procedimenti) rivolti ai cittadini, alle imprese e ai liberi professionisti, l'adozione dell'interfaccia mobile IO, la completa adozione di pago PA, la completa realizzazione del processo di dematerializzazione del flusso documentale, la trasformazione del sito in una piattaforma di erogazione dei servizi on line, l'adozione concreta del paradigma cloud e la dismissione dei data center di fascia B. La recente diffusione dello smart working ha favorito l'emergere di una sensibilità culturale dei dipendenti verso nuovi paradigmi di "produttività" rispetto al canonico concetto di "attestazione di presenza" della pubblica amministrazione. In tal senso, rappresenta un rilevante potenziale cambiamento culturale nelle relazioni Ente-dipendente. La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	FONTI
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Coordinamento organizzativo del lavoro agile		sì	sì	sì	sì	
	Monitoraggio del lavoro agile		sì	sì	sì	sì	
	Programmazione per obiettivi/progetti/processi		sì	sì	sì	sì	
	% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto		0%	15%	15%	15%	
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	% responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione in materia di lavoro agile		0	0	100% (*)	100% (*)	
	%Responsabili che adottano un approccio per obiettivi/progetti/processi per coordinare il personale		100%	100%	100%	100%	
	%Lavoratori agili che partecipano a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile		0	0	100% (*)	100% (*)	
	%Lavoratori che lavorano per obiettivi /progetti/processi sul totale dei dipendenti assegnatari di mansioni amministrative		100%	100%	100%	100%	
	<b>SALUTE DIGITALE</b>						
	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno		100%	100%	100%	100%	
	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione		100%	100%	100%	100%	
	n. PC per lavoro agile forniti dal Comune		0	0	3 (*)	3 (*)	
	% lavoratori agili dotati di pc portatile comunale		0	0	100% (*)	100% (*)	
Sistema VPN		sì	sì	sì	sì		

	Intranet		sì	sì	sì	sì	
	% applicativi consultabili in lavoro agile		100%	100%	100%	100%	
	% banche dati consultabili in lavoro agile		100%	100%	100%	100%	
	% firma digitale tra lavoratori agili (se responsabili di procedimento)		75%	100%	100%	100%	
	% processi interni digitalizzati		20%	80%	100%	100%	
	% servizi digitalizzati (rivolti agli utenti esterni)		15% (stima)	100%	100%	100%	
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile €		0	0	100 (*)	100 (*)	
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile €		9.038	16.226	3.000 (*)	3.000 (*)	
	Investimenti in digitalizzazione di servizi/progetti/processi €		4.758	26.150	5.000	5.000	

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (base line)	FASE DI AVVIO Target 2020	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2022	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>						
	Aumento numero lavoratori autorizzati al lavoro agile (**)	numero	0	0	0	1	
<b>EFFICACIA</b>							
<b>Customer satisfaction</b>							
	Qualità percepita dagli utenti dei servizi smartizzati con giudizio complessivo in misura pari almeno all'80% del punteggio massimo		Non misurata	Non misurata	Non misurata	90%	

In riferimento a quanto enunciato nel presente documento si ritiene che solamente riducendo significativamente gli orari di apertura al pubblico ed a una parte significativa dei servizi resi alla cittadinanza, possa essere attivato il lavoro da remoto che invece può essere assolutamente utile nel caso di situazioni contingenti di assenza forzata per isolamento fiduciario o quarantena, durante le quali è stata data la possibilità tecnologica di svolgere almeno una parte di lavoro da casa.

## Allegati

### ALLEGATO 1

#### Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

*(desunta dagli atti di organizzazione immediata dei Servizi in lavoro agile)*

## **ALLEGATO 2**

### **Misure organizzative per lo smart working**

*schema Accordo individuale ai sensi dell'art. 19 della Legge n. 81/2017*

*ed allegata disciplina organizzativa*