



CITTA' DI CARMAGNOLA
Città Metropolitana di Torino

Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024

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, 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 18/2020).

Il 23 settembre 2021 è stato approvato dal Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro della Pubblica Amministrazione, un nuovo provvedimento: DPCM recante *“Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni”*, secondo il quale, a partire dal 15 ottobre 2021 la modalità *“ordinaria”* di svolgimento dell'attività lavorativa è tornata ad essere soltanto quella in presenza. A seguito del suddetto decreto, per quanto riguarda il lavoro agile, si è tornati, in definitiva, al sistema normativo ed organizzativo disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81 (legge Madia), e l'approvazione della richiesta di lavoro agile è stata subordinata al rispetto di determinate condizionalità previste dal DPCM stesso.

Il Comune di Carmagnola ha recepito e si è adeguato alle nuove disposizioni con Circolare interna del 04/11/2021.

Il legislatore, tuttavia, non ha inteso limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Già il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19”*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, aveva infatti disposto, con l'art. 263, comma 4-bis, che *“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 60 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 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.

Con il presente strumento di programmazione si mettono quindi le basi per un'implementazione, da attuarsi nei prossimi anni, dello “*smart working*” passando dalla fase emergenziale a elemento strutturale, finalizzato all'introduzione di un modello organizzativo del lavoro pubblico in grado di introdurre maggiore flessibilità, autonomia e responsabilizzazione dei risultati, benessere del lavoratore. 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.

A seguito dell'entrata in vigore del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 il POLA costituisce oggi una sottosezione della Sezione Organizzazione e Capitale umano del PIAO dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile, e prevede un'applicazione progressiva e graduale, sulla base di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio e da rinnovare annualmente, a scorrimento progressivo.

Il quadro normativo del lavoro agile dovrebbe, a breve, essere ulteriormente modificato e/o integrato a seguito dell'approvazione del nuovo CCNL Funzioni Locali, sul quale è attualmente aperto il confronto tra l'ARAN e le Organizzazioni Sindacali.

PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Stato di applicazione del lavoro da remoto nel periodo emergenziale

L'adozione di forme di lavoro agile di natura emergenziale a fronte della pandemia da Covid-19 ha avuto inizio, presso il Comune di Carmagnola, a partire dal 16/03/2020, in applicazione della direttiva n. 1 del 25/2/2020 e della circolare n. 1 del 4/3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Con deliberazione G.C. n. 73 del 13/03/2020:

- sono state individuate le attività che dovevano essere svolte in via indifferibile in presenza in quanto strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza;
- è stata demandata ai Direttori di Ripartizione l'individuazione delle posizioni lavorative che, per loro natura, non potevano essere svolte in modalità agile o dei servizi indifferibili da rendere in presenza per ciascuna Ripartizione;
- è stata demandata ai Direttori di Ripartizione la definizione di idonee forme di rotazione del personale operante all'interno dei servizi indifferibili da rendere in presenza;
- sono state indicate ulteriori misure di organizzazione interna nelle more dell'adeguamento del Comune alla più recente normativa.

Nei seguenti grafici vengono riportati i dati relativi all'utilizzo del lavoro agile all'interno delle diverse Ripartizioni nel corso dell'anno 2020 e 2021, durante la fase emergenziale.

Il *grafico n. 1* evidenzia, sul numero totale dei dipendenti per ogni Ripartizione, il numero dei dipendenti che ha fruito del lavoro agile nel corso del 2020

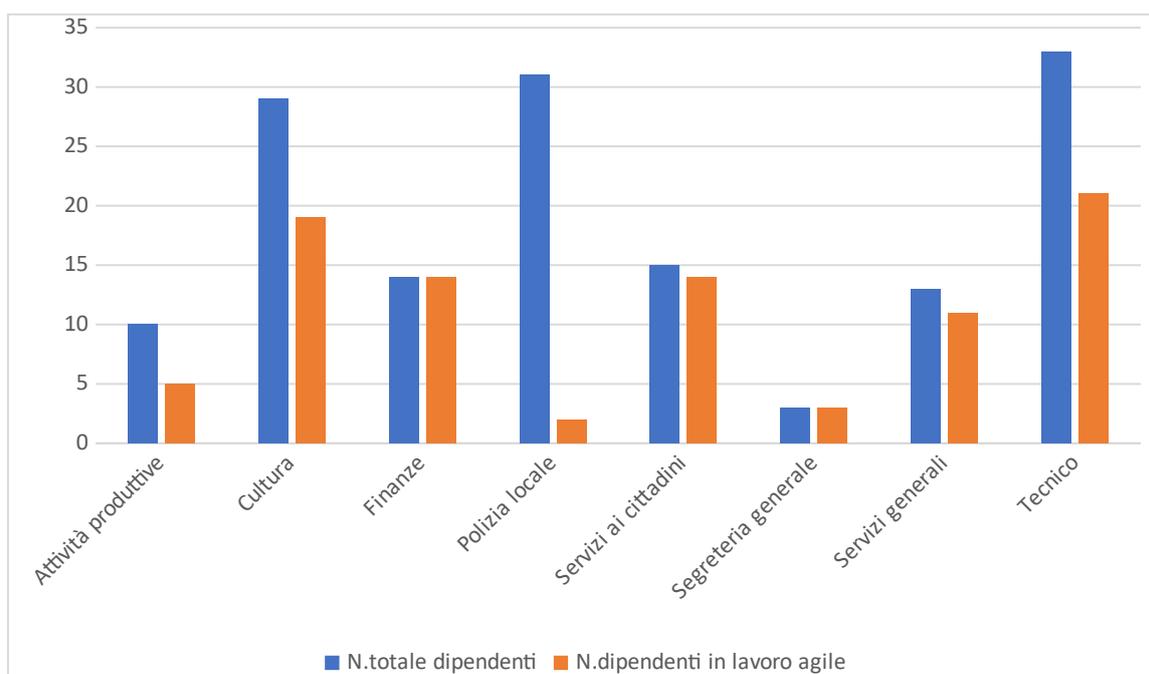


Grafico n. 1

Il *Grafico n. 2* invece, evidenzia il rapporto tra le ore lavorate in modalità agile e quelle lavorate in presenza distinto per ciascuna Ripartizione con riferimento all'anno 2020.

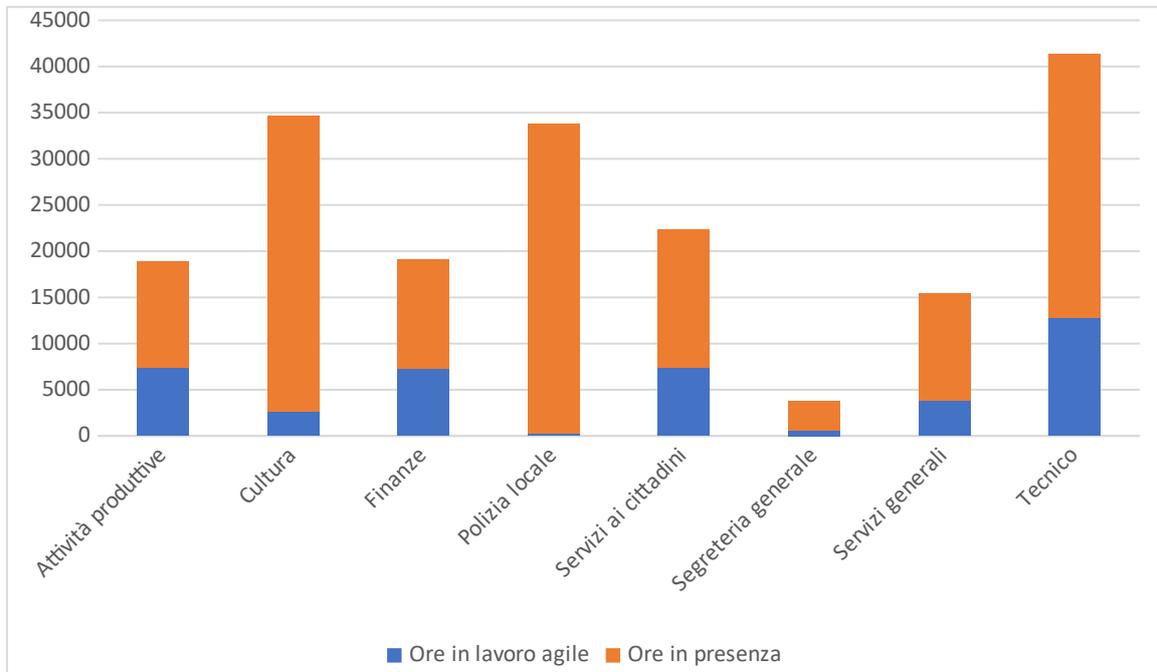


Grafico n. 2

I medesimi dati sono evidenziati nei *Grafici 3 e 4* per quanto attiene all'anno 2021.

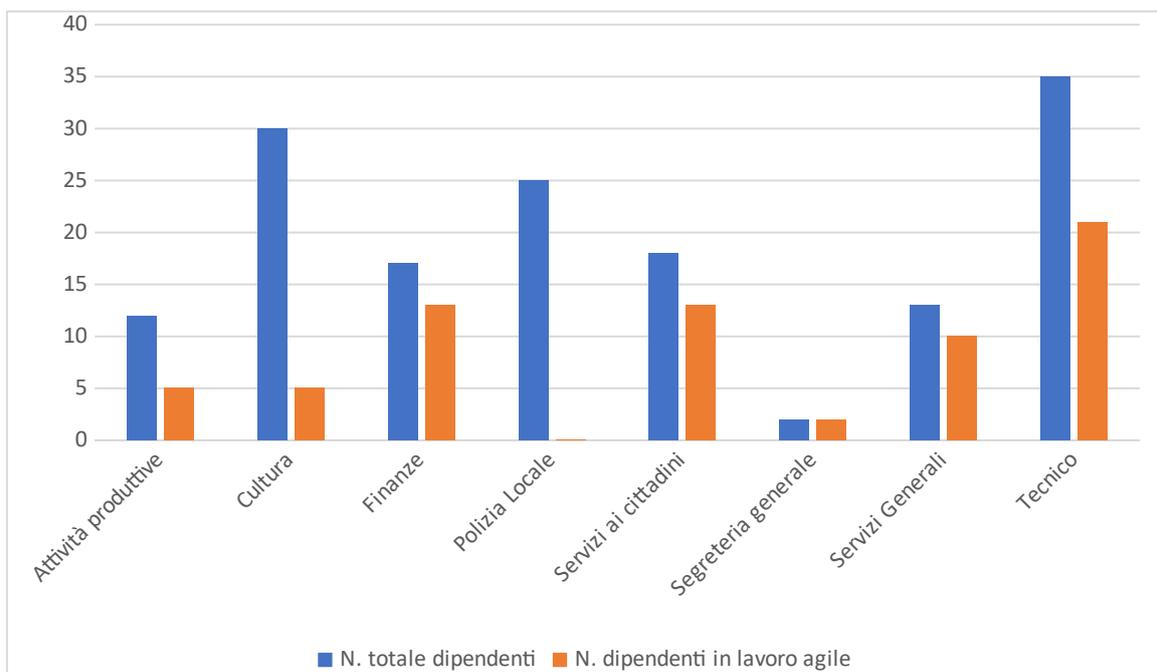


Grafico 3

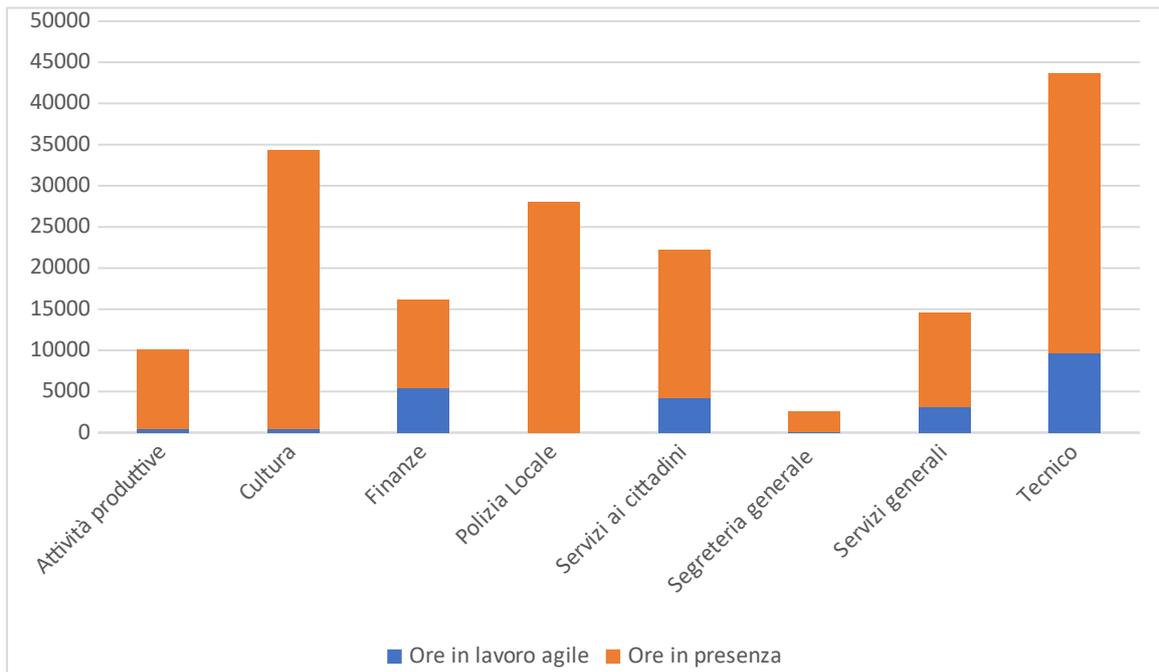


Grafico 4

PARTE 2 MODALITÀ ATTUATIVE

Salute organizzativa

Per qualificare come “remotizzabile” un’attività dell’Ente, si possono individuare alcune condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno una parte significativa ed autonoma dell’attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- fatti salvi diversi accordi, la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile è di norma fornita dal datore di lavoro;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Per valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile, e quindi la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in smart working senza pregiudizio per l’efficacia dell’azione amministrativa e l’erogazione dei servizi, è stato effettuato un primo censimento delle attività gestibili in modalità agile a livello macro di funzioni attribuite agli Enti. Questa valutazione è, per ora, avvenuta senza un’analisi completa dei singoli processi lavorativi e l’individuazione, per ogni Ripartizione, del personale coinvolto nelle singole fasi. Inoltre, sarà necessaria una più approfondita valutazione quantitativa del tempo dedicabile alle attività smartizzabili rispetto a quelle che devono essere necessariamente svolte in presenza, per una più efficiente programmazione del lavoro agile nell’Ente.

Salute digitale

Lo Smart Working per poter essere realizzato in modo efficace necessita di tecnologie utili a rendere concretamente gestibile l’attività lavorativa in tale modalità; parallelamente, esso può rappresentare una importante leva per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli; nello smart working le soluzioni informatiche dovrebbero permettere di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali.

Nella fase di avvio si è messa in atto la possibilità di usare i propri dispositivi personali fuori (e dentro) il posto di lavoro. L’utilizzo dei propri *devices* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi ha implicato, ovviamente, un’attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non solo l’infrastruttura aziendale, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

Al fine di adeguare le dotazioni e le strumentazioni necessarie all'attuazione del lavoro agile, il Comune di Carmagnola, sulla base dell'esperienza maturata nel biennio 2020/2021, intende nel triennio 2022/2024 adottare, nel rispetto della necessaria gradualità, le seguenti misure:

- Adozione di sistemi di accesso sicuro dall'esterno con VPN di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi;
- Percorsi di sostituzione progressiva dei PC obsoleti con nuovi PC, anche nell'ottica di una maggiore praticità di spostamento degli stessi tra casa-ufficio;
- Utilizzo di strumenti avanzati per la gestione della collaborazione digitale e teleconferenze;
- Disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro.

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE (da linee guida POLA)

Indicatore	Descrizione
N. PC a disposizione per lavoro agile	8 PC assegnati + altri 5 a disposizione
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	8 PC, tutti collegati con traffico dati di proprietà del dipendente
Assenza/Presenza di un sistema VPN	PRESENZA
Assenza/Presenza di una intranet	PRESENZA, anche se limitata ad alcuni ambiti
Assenza/Presenza di sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	ASSENZA
% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100% tramite connessione VPN + RDP dal PC (fornito dal Comune o di proprietà) dell'utente verso il PC fisso utilizzato dall'utente presso la propria postazione in Comune
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100% tramite connessione VPN + RDP dal PC (fornito dal Comune o di proprietà) dell'utente verso il PC fisso utilizzato dall'utente presso la propria postazione in Comune
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	7 capi ripartizione + 9 vicari + segretario = 17/numero dipendenti
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	Dato da censire
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Dato da censire

Salute professionale

Lo sviluppo dello smart working, nel superamento di un approccio lavorativo fondato sulla cultura orientata ai risultati e sulla valutazione legata alle reali performance richiede, tra le altre, cose un forte impulso alla crescita professionale di Responsabili e dipendenti.

A questo fine, l'art. 263 comma 3 del DL 34/2020 aveva previsto che *“Ai fini di cui al comma 1, le amministrazioni assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza. L'attuazione delle misure di cui al presente articolo è valutata ai fini della performance”*.

Esaminando le varie fasi dell'esperienza fin qui maturata relativa al lavoro agile all'interno dell'Ente, si ritiene opportuno, nell'abito di validità del presente Piano, mettere in atto per i dipendenti i seguenti interventi di acquisizione di competenze coerenti con le caratteristiche del nuovo profilo:

- **COMPETENZE DIREZIONALI:** Azioni e interventi formativi diretti a sviluppare capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali;
- **COMPETENZE ORGANIZZATIVE:** Azioni e interventi formativi diretti a sviluppare capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi;
- **COMPETENZE DIGITALI:** Azioni e interventi formativi diretti a sviluppare capacità di usare le tecnologie e relativi corsi di aggiornamento.

Salute economico - finanziaria

Il Comune di Carmagnola negli ultimi anni ha effettuato dei rilevanti investimenti in tema di informatica ed in particolare, recentemente, si è attivato per cogliere le opportunità messe a disposizione dalla Regione Piemonte prima e dal PNRR poi, per trasferire in cloud gli applicativi e migliorare in tal modo il livello di informatizzazione dell'Ente, nell'ottica della più ampia digitalizzazione dei servizi.

La presente sezione sarà, pertanto, atteso il processo in corso, implementata in occasione del prossimo aggiornamento del documento.

La misurazione e valutazione della performance

La misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile.

Pur partendo dalla considerazione che il modello è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, il vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMiVaP) potrà essere analizzato ed eventualmente aggiornato.

Le dimensioni da prendere in esame saranno le seguenti:

1. Indicatori riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile nell'Amministrazione:
Quantità: ad es: % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali; % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali;
Qualità percepita: ad es. % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori, % dipendenti in lavoro agile soddisfatti;
2. Performance organizzativa, con l'introduzione di indicatori di economicità, di efficienza e

di efficacia, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance complessiva dell'amministrazione;

Efficienza produttiva, economica e temporale: ad es: aumento quantità di pratiche, riduzione di costi e tempi;

Efficacia quantitativa e qualitativa: ad es. numero utenti serviti, standard di qualità e customer satisfaction;

Economicità: ad es. riduzione di costi, minori consumi di utenze, ecc.

3. Performance individuale, cioè risultati (contributo al raggiungimento di obiettivi individuali e di gruppo) comportamenti, tesi in particolar modo a valorizzare le "soft skill" (responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza).

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'implementazione del lavoro agile avrà come principale protagonista il gruppo direttivo dell'Ente (Segretario generale e Dirigenti/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 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.

Il Nucleo di Valutazione sarà coinvolto, principalmente nella fase di eventuale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale e nella ridefinizione degli indicatori necessari per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, e in generale sull'adeguatezza metodologica degli elementi di novità introdotti.

Nell'applicazione concreta del lavoro agile, non può prescindere dalla definizione di un disciplinare che mantenga un presidio di regole condivise, rispetto allo svolgimento di un modello di gestione del lavoro pubblico completamente innovativo. A tal fine presso il Comune di Carmagnola è stata da ultimo emanata la Circolare prot. n. 27823 del 07/07/2022 che contiene le regole ad oggi vigenti in materia di lavoro agile, nelle more del completamento del quadro regolatorio di riferimento. In questa fase transitoria si prevede di applicare la soglia di legge del 15% del personale per l'individuazione dei dipendenti da ammettere, a richiesta, al lavoro in modalità agile e la previsione di puntuali criteri selettivi degli stessi.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmarne l'attuazione tramite il presente piano.

Nella fase attuale, in cui è ancora in corso di definizione il nuovo CCNL Funzioni Locali, risulta oltremodo complesso riuscire a definire degli obiettivi di sviluppo del lavoro agile in assenza della piena cognizione di tutti gli elementi a tal fine utili e necessari. Per tale motivo si ritiene opportuno rinviare l'integrazione e lo sviluppo della programmazione del lavoro agile ad una fase successiva, ponendo come primo obiettivo trasversale dei direttori di ripartizione, quello di reperire e fornire tutti gli elementi utili a tale programmazione ed in particolare quelli relativi alla gestione dei processi interni all'Ente. A fronte di tale situazione si ritiene che sino all'aggiornamento del presente documento, l'utilizzo della modalità agile di lavoro rimanga limitata al 15% del personale dell'Ente.