

Allegato 5

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Programma del lavoro agile
e delle sue modalità di sviluppo

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Premessa Normativa

Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione è introdotto dalla c.d. riforma Madia con la Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che all’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” aveva previsto che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*. La norma prevedeva che *“l’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi suddetti costituiscono oggetto di valutazione nell’ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all’interno delle amministrazioni pubbliche”*. Le amministrazioni pubbliche dovevano adeguare altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa, *“nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative”*. Tale norma ha permesso alle diverse amministrazioni, nell’ambito della propria autonomia organizzativa, di individuare delle modalità innovative, alternative al telelavoro fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela della riservatezza dei dati e verifica dell’adempimento della prestazione lavorativa.

Anche la risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all’equilibrio tra vita privata e vita professionale si è pronunciata sulla conciliazione tra vita professionale privata e familiare che deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti, nello spirito della Carta dei diritti fondamentali dell’Unione europea, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle giovani madri, ai padri o a chi fornisce assistenza. La medesima Risoluzione sostiene che il lavoro agile è un approccio all’organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione e che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative stabilite dalla legge e dai contratti collettivi, potenziando e migliorando l’equilibrio tra vita privata e vita professionale.

La successiva 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” ha disciplinato al capo II, il lavoro agile, prevedendo l’applicazione anche al pubblico impiego, introducendo, tra l’altro, misure volte a favorire una nuova concezione dei tempi e dei luoghi del lavoro subordinato, definendo il lavoro agile 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”*.

Attraverso poi la Direttiva n. 3/2017, recante linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione Pubblica, fornisce indirizzi per l’attuazione delle disposizioni, mediante una fase di sperimentazione.

Nella Direttiva, le finalità sottese sono quelle dell'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, dando la possibilità ad ogni amministrazione di creare il proprio modello organizzativo in base alle proprie esigenze al fine di soddisfare i propri obiettivi qualitativi e quantitativi.

A causa della situazione connessa all'epidemia da Covid-19, il lavoro da remoto è diventato una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza garantendo comunque l'erogazione dei servizi pubblici, attenendosi alle misure di distanziamento sociale.

Le principali misure emergenziali introdotte sono:

- D.L. 2 marzo 2020, n. 9 (art. 18 c. 5), che prevede il superamento del regime sperimentale per il Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione derogando però rispetto alle previsioni della L. 81/2017, sulla stipula dell'accordo individuale e sugli obblighi informativi;
- D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (art. 87 c.1 e c. 2), che definisce il lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. Conseguentemente le stesse *"a) limitano la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza; b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23, della legge 22 maggio 2017, n. 81"*, prevedendo che la prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, qualora non siano forniti dall'amministrazione;
- D.L. 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazione con la L. 17 luglio 2020, n. 77 (art. 263 c. 4-bis), con cui si introduce il P.O.L.A. quale strumento di programmazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche;
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, che dà indicazioni sulle misure organizzative nel periodo emergenziale;
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020, con cui si approvano le linee guida per il POLA.

1.1 TELELAVORO

La Città di Torino dal 2012 ha avviato in via sperimentale l'introduzione del telelavoro, aderendo al Bando della Regione Piemonte finalizzato alla realizzazione di formule organizzative di lavoro decentrato per introdurre e/o rafforzare modelli flessibili di telelavoro. La Città ha aderito al bando limitandone l'utilizzo alle dipendenti di sesso femminile. In questa occasione, sono state allestite 20 postazioni, selezionando le dipendenti sulla base di criteri quali la presenza di figli minori di 8 anni, eventuali problemi di salute propri o di familiari e la lontananza dal luogo di lavoro.

Successivamente la Città ha programmato nuove selezioni per il Telelavoro, a cui hanno potuto aderire anche i dipendenti di sesso maschile, con un nuovo Bando nel 2014 ed un ultimo nel 2017 (anch'esso finanziato dalla Regione Piemonte) con cui sono state riviste alcune specifiche dello svolgimento delle modalità di lavoro. In particolare i rientri in sede con l'ultimo bando sono due alla settimana (è rimasto uno in casi eccezionali per ovviare alle eventuali esigenze dei dipendenti), la reperibilità nei giorni di telelavoro è aumentata da due a tre ore e la dotazione informatica comprendeva soltanto il portatile e la VPN con la possibilità di utilizzo della rete internet e telefonica del dipendente.

La graduatoria del 2017 è ancora attiva e fino a prima dell'emergenza Covid-2019 le postazioni attive erano circa 50 (di cui una all'estero).

A seguito del recepimento della Riforma Madia, dando ingresso al Lavoro Agile l'Ente ha ripensato il telelavoro mettendo in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario, e lasciando ai dipendenti maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui

risultati; motivo per cui la città ha introdotto anche forme di telelavoro “a tempo per esigenze specifiche” oltre al riconoscimento del Telelavoro in emergenza per quei dipendenti che si sono trovati a fronteggiare gravi necessità personali o esigenze di cura limitate nel tempo, con durata definita in massimo sei mesi, evitando al dipendente di ricorrere ad istituti contrattuali non retribuiti, quali l’aspettativa per motivi personali o familiare.

Il percorso svolto per effettuare il Telelavoro è stato condiviso con i Sindacati e sono stati sempre coinvolti i Servizi di Prevenzione e Protezione ed i Sistemi Informativi per le opportune attività di verifica di idoneità della postazione lavorativa a domicilio, della fattibilità tecnica e informatica, e della formazione specifica in tema di sicurezza del lavoro e tutela della riservatezza dei dati.

1.2 IL LAVORO AGILE

All’entrata in vigore della normativa sul lavoro agile, prevista dalla Riforma Madia, la Città si trovava ad aver già messo in campo alcune importanti azioni prevedendo fin dall’inizio di permettere, ad almeno al 10% dei dipendenti che ne avessero fatto richiesta, di avvalersi delle nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa esterna.

La promozione e la diffusione del Lavoro Agile nella Città è avvenuta per gradi, articolando gli interventi in periodi diversi, e per fasi.

In particolare:

- un primo periodo a carattere sperimentale durato da settembre 2016 a gennaio 2018 nel corso del quale l’avvicinamento dei dipendenti al Lavoro Agile si è realizzato in due fasi:

fase 1) l’Amministrazione ha proposto progetti assunti inizialmente come “pilota” della sperimentazione;

fase 2) l’Amministrazione ha esteso l’adesione al Lavoro Agile ad un numero sempre maggiore di dipendenti, coinvolgendoli sia su progetti particolari sia attivando progetti su iniziativa di singoli dipendenti, uffici o servizi che si erano fatti promotori del progetto stesso;

- un secondo periodo, a partire da febbraio 2018 e fino a prima dell’emergenza sanitaria, che segna la fine della sperimentazione, in cui l’Amministrazione individua il Lavoro Agile come modalità di lavoro da remoto, dando la possibilità a tutti i dipendenti di aderire.

Fin da subito la Città attinge alle esperienze che si registravano già a partire dal 2015-2016 e aderisce alle diverse iniziative organizzate sul tema a livello nazionale, in particolare, alle varie giornate di lavoro agile a partire da quella del 2016 organizzata dal Comune di Milano nell’ambito del nuovo Piano Territoriale degli Orari, proposte per consentire ai dipendenti di provare per un giorno l’esperienza di Lavoro Agile, raccogliendo poi la loro soddisfazione.

In occasione della terza giornata del lavoro agile, il 17/02/2016, la città si è fatta promotrice di uno dei primi convegni sul tema, dal titolo "Telelavoro e Smartworking nella PA", effettuando un concorso di idee grazie al quale i dipendenti hanno fornito idee per i progetti di lavoro agile, tesi in primo luogo al miglioramento dei servizi forniti ai cittadini.

Successivamente la Città si è dotata di una vera e propria Agenda Smartworking, intesa come strumento sistematico di linee di intervento precise che poneva al centro un miglioramento dei servizi al cittadino ed il benessere del lavoratore, definiva i tempi di diffusione del progetto, indicava i modi di realizzazione e illustrava le diverse linee di intervento e il loro sviluppo.

Il documento e i contenuti della programmazione sono stati condivisi con le OO.SS. Infatti, con Delibera di Giunta mecc. n. 2016 05018 del 15/11/2016 si autorizzava la sottoscrizione dell’Ipotesi di Accordo siglata il 14 ottobre 2016 in materia di lavoro agile e telelavoro. Tra le previsioni ivi contenute spicca quella di estendere lo smartworking fin da subito a tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, su base volontaria, previa autorizzazione del responsabile, e fruibile scegliendo uno tra i tre profili individuati su base mensile (una, due o tre giornate). L’attivazione veniva assunta in conformità alla legislazione in tema di promozione della

conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124.

L'Amministrazione ha presidiato i diversi aspetti di questa nuova modalità di lavorare in tema di sicurezza con la definizione di un'informativa dettagliata circa aspetti relativi allo svolgimento della prestazione lavorativa ed al trattamento delle assenze/presenze, attraverso la predisposizione di Faq dettagliate a supporto dei dipendenti per rispondere ai loro quesiti e, circa gli aspetti amministrativi, attraverso la predisposizione della modulistica (domanda di adesione, schema di accordo, ecc).

Le previsioni contenute nell'agenda Smart working e nei vari accordi, sono state poi raccordate con i *Piani Azioni Positive* che sono stati assunti dall'Ente negli anni interessati dalla diffusione del Lavoro Agile.

1.2.1. I PROGETTI PIÙ SIGNIFICATIVI - Primo periodo

Tra i primi progetti assunti come "pilota" del primo periodo di sperimentazione si annovera il progetto denominato Edilizia Agile: proposto da un'Area, dove da tempo i professionisti esterni potevano effettuare operazioni inerenti l'edilizia privata senza recarsi fisicamente presso gli sportelli: ad esempio le pratiche di SCIA e DIA e la consultazione dell'archivio edilizio vengono gestite dal cittadino che può collegarsi da dove preferisce in diretta Skype con un esperto della Città, con un notevole risparmio di tempo e denaro e riduzione degli spostamenti sul territorio.

Da settembre 2016, dopo aver verificato la soddisfazione dei professionisti riguardo a questa modalità di lavoro, è stata data la possibilità anche ai dipendenti dell'Area Edilizia Privata di svolgere parte della propria attività in luogo diverso dall'ufficio. I lavoratori sono stati individuati su base volontaria, partendo da coloro che per primi stavano erogando servizi a distanza. Nella prima fase sperimentale i lavoratori hanno utilizzato strumenti personali (BYOD, bring your own device), compresa la rete internet, garantendo la sicurezza dei dati trattati.

Il progetto ad oggi vede circa 30 persone del Servizio coinvolte con differenti possibilità di lavoro a distanza da uno a tre giorni a settimana.

Il Servizio Gestione dei Fondi Europei (partecipazione ai bandi, preparazione progetti etc.) ha proposto l'attivazione del progetto "6 SMART", da inizio 2017 e vi ha partecipato l'intero gruppo di lavoro, eterogeneo per profili, preparazione e competenze, figure apicali comprese (quadri e dirigente), risultando essere così un ottimo terreno per la sperimentazione finalizzata all'introduzione generale nell'Ente del Lavoro agile in modo ordinario. L'attività da remoto si svolge fino ad un massimo di 6 giorni al mese. Il progetto ad oggi vede coinvolti 25 dipendenti del Servizio, è costituito da dipendenti giovani, abituati ad un modo di lavorare per obiettivi e scadenze, dinamici e altamente scolarizzati. Le attività svolte dal personale interessato dal progetto includono attività di ricerca, confronto, anche su scala internazionale, creazioni di reti interne e sul territorio oltreché attività "desk" relative alla gestione e rendicontazione dei fondi europei.

In capo alla Divisione Personale si è proposto il progetto **Smartcare**, assunto quale progetto di benessere organizzativo, rivolto inizialmente a dipendenti con carichi di lavoro ad alto coinvolgimento emotivo, e nel prosieguo, a dipendenti in situazioni diverse caratterizzate da dover conciliare esigenze personali di cura e/o di difficoltà personali, in modo da non intaccare le capacità lavorative dei singoli;

Successivamente si annoverano tra i progetti del primo periodo **One Smart**, progetto realizzato in una segreteria di Assessore per attività facilmente eseguibili anche da remoto, nel rispetto della conciliazione tra tempi ed orari lavorativi e personali; il **Progetto Sportello Casa** dell'Area Edilizia Residenziale Pubblica che coordina le politiche per la casa promosse dalla Città attraverso l'informazione sulle iniziative e sulle opportunità, realizzate con lo Sportello Casa, via web (pagine dedicate di InformaCasa) e via telefono, potenziando così in occasione delle indizioni dei bandi, il servizio di risposta telefonica per l'utenza; **Smart Working musicale (nella Biblioteca Musicale)** che coinvolge i dipendenti della Biblioteca civica musicale della Città di Torino che svolgono principalmente mansioni di back-office, relative alle funzioni di

catalogazione, *reference* da remoto, programmazione delle attività e redazione di articoli per il blog della Biblioteca stessa.

1.2.2 LA PROMOZIONE E DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE - Secondo periodo

Nel febbraio del 2018 con il progetto di Smartworking generalizzato è stata avviata una nuova fase, estendendo la partecipazione su base volontaria a tutti i dipendenti in servizio: il dipendente interessato poteva presentare la domanda al dirigente responsabile, indicando le attività da svolgere in modalità di lavoro agile. I dirigenti sono stati chiamati ad autorizzare i dipendenti in ragione delle mansioni svolte, dell'autonomia dei compiti e della misurabilità della prestazione, assegnando loro uno dei profili individuati precedentemente (1 giorno, 2 o 3 giorni al mese).

Alla richiesta autorizzata, trasmessa alla Direzione Organizzazione, seguiva la sottoscrizione di un Accordo di adesione contenente la disciplina per lo svolgimento della prestazione in remoto, e in particolare le tutele del lavoratore e specifici adempimenti in materia di sicurezza del lavoro e riservatezza e protezione dei dati. Con apposita circolare la Direzione Organizzazione aveva poi definito in termini operativi l'adesione al lavoro agile descrivendo le forme di controllo preventivo e successivo sui singoli progetti. In particolare, le ore di lavoro effettuate in remoto dovevano essere concordate con il responsabile, anche con riferimento al contenuto della prestazione e al luogo di svolgimento della stessa, ed essere preventivamente richieste ed autorizzate al dipendente.

Lo Smart Working generalizzato nel 2019 va a regime e viene denominato "Ordinario", mantenendo le caratteristiche principali e la disciplina iniziale integrata, con ulteriori previsioni operative gestionali e definendo meglio il perimetro in cui si inserisce il Lavoro Agile. Si è formalizzato l'assunto che tutti gli strumenti e le attrezzature necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa in remoto fossero a carico del dipendente e che nessun onere poteva essere addebitato alla Città. Non è prevista, inoltre, alcuna forma di rimborso spese a copertura dei costi della rete internet e degli eventuali investimenti e/o delle spese ricorrenti di energia e di mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro sostenuti dal dipendente in smartworking.

Nel secondo periodo è stato attivato anche il **Progetto PEERSMART** avviato da gennaio 2019 per i dipendenti individuati tra coloro che avevano già sperimentato il lavoro agile, negli Uffici del Personale Centrale e quello decentrato e si differenzia per elementi di novità rispetto ai precedenti, e per aver assunto come sfida il freno alla diffusione del lavoro agile, ovvero il vincolo strumentale/tecnologico, decidendo di sperimentare un sistema di remotizzazione all'interno degli uffici indicati, testando nuove metodologie di accesso da remoto denominate RDS (Remote Desktop System)" proposte dai Servizi Telematici dell'Area dei Sistemi Informativi della Città, mettendo a disposizione portatili da utilizzare a rotazione tra i dipendenti autorizzati degli Uffici competenti alla Gestione del personale.

Tabella riassuntiva di dipendenti autorizzati
al lavoro da remoto

(Telelavoro e Smart Working) al 28/02/2020

Fase pre-emergenziale

PROGETTO	Totale lavoratori per progetto
EdiliziAgile	26
6smart	23
One Smart	1
Smart Care	5
Biblioteca musicale	6
Sportello Casa	1
Appalti ed Economato	1
Partecipate	1
Peersmart	5
<i>Smart Working ordinario</i>	<i>602*</i>
<i>Telelavoro</i>	<i>53</i>
Totale	724

* Gli Smart Worker ordinari erano così suddivisi tra le Divisioni al 28/02/2020:

DIVISIONI	N° smart workers
S.C. Gabinetto e S.C. Avvocatura	27
Segretario Generale e S.C. Organi Istituzionali e Civici	34
Divisione Personale	21
Divisione Risorse Finanziarie	13
Divisione Patrimonio, Partecipate e Facility	30
Divisione Servizi Sociali	161
Divisione Servizi Educativi	54
Divisione Turismo, Attività Produttive e Sviluppo	8
Divisione Servizi Culturali e Amministrativi	84
Decentramento - Circoscrizioni	35
Divisione Ambiente, Verde e Protezione Civile	41
Divisione Infrastrutture e Mobilità	23
Divisione Servizi Tecnici - Coordinamento	26
Divisione Urbanistica e Territorio	4
Divisione Appalti, Giovani, Pari Opportunità e Sport	40
Corpo Polizia Municipale	1
TOTALE	602

1.2.3 IL LAVORO AGILE EMERGENZIALE

La Città, a seguito della dichiarazione dello stato di emergenza a causa del Covid19, in assenza di normativa, ha ritenuto di disciplinare il lavoro da remoto, denominato “Smart Working Temporaneo Emergenziale”, adottando l’Accordo Unico Temporaneo Semplificato, mutuato dall’Accordo individuale già in uso, ma modificato riguardo le prescrizioni sul luogo di svolgimento della prestazione, per renderlo aderente alla situazione emergenziale. L’accordo così predisposto è stato sottoscritto dal Direttore di Divisione e da tutti i dipendenti delle Divisioni su di un elenco allegato all’Accordo per adesione alle prescrizioni che modificavano la disciplina ordinaria.

Copia dell’Accordo Unico temporaneo semplificato è stata rilasciata ad ogni dipendente interessato, unitamente all’Informativa sicurezza, già prevista per lo Smart Working ordinario, per formalizzare e far decorrere da quel momento l’obbligo di collaborazione in capo al singolo dipendente, come disciplinato dal codice civile.

La Città si è trovata immediatamente pronta ad affrontare il periodo emergenziale anche grazie all’esperienza pregressa dovendo finalizzare la gestione nel limitare la presenza fisica negli uffici assicurando come è stato richiesto dalla normativa sopravvenuta esclusivamente le attività indifferibili o che richiedevano necessariamente la presenza fisica sul luogo di lavoro. Con ordinanza della Sindaca del 19/03/2020, infatti, si definivano i Servizi e le Attività sospese, i Servizi e le Attività ridotte e i Servizi assicurati con presenza fisica dei dipendenti mentre i restanti servizi sono stati assicurati in modalità agile (telefonica o telematica).

Occorre rilevare che nel periodo emergenziale, il servizio Edilizia Agile, interessato da tempo da progetti di lavoro in remoto, avrebbe dovuto risentire marginalmente delle restrizioni previste dai provvedimenti governativi. I dati, al contrario, evidenziano un rallentamento dell’attività originato prevalentemente dalla mancata introduzione di un’adeguata pianificazione dei risultati attesi, in mancanza dei quali il lavoro da remoto rischia di peggiorare significativamente la qualità dei servizi. Anche la parziale digitalizzazione dell’archivio edilizio ha contribuito alla scarsa performance del servizio.

Alla data della proclamazione dello stato di emergenza la Città di Torino aveva già provveduto ad abilitare al lavoro da remoto n. 3291 dipendenti su 8488 così suddivisi:

DIVISIONI	Dipendenti	Dipendenti autorizzati a svolgere attività in sw (ord. ed emerg.)	% dipendenti autorizzati a SW sul totale dei dipendenti in servizio
S.C. GABINETTO SINDACA	115	35	30,43%
S.C. AVVOCATURA	36	6	16,67%
S.C. ORGANI ISTITUZIONALI SERV. GEN. E CIVICI	483	169	34,99%
DIV. PERSONALE	165	110	66,67%
DIV. RISORSE FINANZIARIE	372	113	30,38%
DIV. PATRIMONIO PARTECIPATE E FACILITY	215	195	90,70%
DIV. SERV. SOCIALI, SOCIO SANITARI, ABITATIVI E LAVORO	1203	123	10,22%
DIV. SERV. EDUCATIVI	1838	1100	59,85%
DIV. TURISMO ATTIVITA' ECONOMICO PRODUTTIVE E SVILUPPO	140	80	57,14%
DIV. DECENTRAMENTO SERV. CULTURALI E AMMINISTRATIVI	1100	587	53,36%
DIV AMBIENTE VERDE PROTEZIONE CIVILE	231	120	51,95%
DIV INFRASTRUTTURE E MOBILITA'	166	80	48,19%
DIV. SERV. TECNICI – COORDINAMENTO	250	210	84,00%
DIV. URBANISTICA E TERRITORIO	164	140	85,37%
CORPO POLIZIA MUNICIPALE	1790	100	5,59%
DIV. APPALTI, GIOVENTU' PARI OPPORTUNITA' E SPORT	220	123	55,91%
TOTALE	8488	3291	38,77%

Durante l'emergenza l'Ente ha emanato Circolari per fornire via via chiarimenti, disposizioni operative, etc. ed ha fornito ai dipendenti FAQ aggiornate.

Ha predisposto inoltre altri supporti sempre tesi a orientare il dipendente nel periodo dell'emergenza.

Tra queste iniziative, rientrano:

- Linee guida su "Il lavoro agile, gli esoneri, i congedi e i permessi ai tempi dell'emergenza epidemiologica Covid-19 come previsti dalla normativa vigente.";
- Comunicazioni ad hoc per gli uffici personale dell'Ente riguardo singole problematiche;
- Istituzione di una Cabina di Regia settimanale con le OO.SS. sulle problematiche Covid;
- Corso di formazione sulla sicurezza erogato dal Servizio Formazione in collaborazione con il Sistema Sicurezza;
- Corso di formazione sul Lavoro agile ai tempi del Covid erogato in modalità on line a partire da ottobre 2020;
- Corsi per lo sviluppo delle competenze digitali del personale per gestire nuove modalità di socializzazione, lavoro in team erogati in modalità on line.

Durante tutto l'arco dell'anno 2020 sono gradualmente aumentate le autorizzazioni al lavoro agile e a fine 2020 su un totale di 8331 dipendenti di cui 5681 donne (68,19%) e 2650 uomini (31,81%) al 31/12/2020 sono risultati essere autorizzati al lavoro da remoto n. 5981 dipendenti (circa 72%) di cui 4503 donne (75,29%) e 1478 uomini (24,71%) così suddivisi:

DIVISIONI	Dipendenti	Dipendenti autorizzati a svolgere attività in sw (ord. ed emerg.)	% dipendenti autorizzati a SW sul totale dei dipendenti in servizio
S.C. GABINETTO SINDACA	112	90	80,36%
S.C. AVVOCATURA	34	32	94,12%
S.C. ORGANI ISTITUZIONALI SERV. GEN. E CIVICI	642	444	69,16%
DIV. PERSONALE	214	174	81,31%
DIV. RISORSE FINANZIARIE	354	316	89,27%
DIV. PATRIMONIO PARTECIPATE E FACILITY	252	213	84,52%
DIV. SERV. SOCIALI, SOCIO SANITARI, ABITATIVI E LAVORO	1154	901	78,08%
DIV. SERV. EDUCATIVI	1898	1725	90,89%
DIV. TURISMO ATTIVITA' ECONOMICO PRODUTTIVE E SVILUPPO	133	121	90,98%
DIV. DECENTRAMENTO SERV. CULTURALI E AMMINISTRATIVI	1015	813	80,10%
DIV AMBIENTE VERDE PROTEZIONE CIVILE	206	142	68,93%
DIV INFRASTRUTTURE E MOBILITA'	155	127	81,94%
DIV. SERV. TECNICI – COORDINAMENTO	254	233	91,73%
DIV. URBANISTICA E TERRITORIO	158	148	93,67%
CORPO POLIZIA MUNICIPALE	1750	502	28,67%
TOTALE	8331	5981	71,79%

Nel periodo emergenziale inoltre i Sistemi Informativi hanno provveduto ad effettuare una rilevazione delle dotazioni disponibili di hardware e di connettività da parte di ciascun dipendente e delle relative condizioni abilitanti allo svolgimento del lavoro da remoto.

Un questionario è stato inviato a tutti i dipendenti ed è stato restituito **compilato da 5.721 dipendenti** suddivisi tra il 62% che ha dichiarato di svolgere attività amministrativa ed il 38% attività di tipo tecnico. Di seguito, in sintesi, gli esiti dei quattro ambiti principali sondati.

- **Rilevazione abilitazioni connessioni da remoto**

Il primo dato importante rilevato è il numero di utenti che utilizza l'abilitazione alla piattaforma di remotizzazione RDS che è pari a 2.183 mentre gli utenti che dispongono di una rete VPN fornita dall'Amministrazione è pari a 865, sono invece 473 gli utenti che hanno dichiarato di essere abilitati ad entrambi i canali. Questo dato richiede una verifica per comprendere meglio la veridicità di quanto dichiarato. Da questi dati si può rilevare che più di 3.000 utenti (tra quelli che hanno risposto al questionario) hanno avuto la possibilità di raggiungere dalla postazione personale un elevato numero di applicativi necessari alle attività ordinarie d'ufficio.

- **Rilevazione dotazione hardware**

Le risposte relative alla dotazione hardware personale dei dipendenti hanno dato importanti indicazioni: 4.737 dipendenti hanno la disponibilità di un computer con sistema operativo recente (da Windows 7 a superiore), 388 di un Macintosh ed inoltre alcuni hanno la disponibilità, in aggiunta o in alternativa, di altri dispositivi (tablet, ecc).

- **Rilevazione connettività**

Il dato relativo alla tipologia di rete dati utilizzata ha evidenziato che oltre il 60% dispone di connettività con traffico illimitato mentre occorre approfondire il dato sul 18,7% che utilizza il proprio telefono come modem per la connessione.

- **Rilevazione applicativi utilizzati**

Le risposte fornite sull'utilizzo delle applicazioni gestionali riportano un'elevata percentuale di utenti che utilizzano gli strumenti di produttività collaborativa di Google e i software di office automation individuale con uso quotidiano, mentre risulta abbastanza equamente distribuito l'utilizzo di software gestionali di larga diffusione per la gestione informatizzata della Contabilità Finanziaria (Sicr@web), degli Atti Amministrativi (Stilo), del Protocollo e della Gestione documentale e conservazione digitale (Doqui/Acta). Risultano percentuali relativamente più basse per l'uso di applicativi molto specifici come quelli per la gestione dei Servizi Sociali (GSA), dei Servizi Demografici NAO), dei Servizi Educativi (SISA) e per la gestione del Personale (IRIS).

Un approfondimento più specifico riguarda il comparto dei Servizi Tecnici, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo dei software per la progettazione CAD in smart working. I tecnici urbanisti che si occupano di PRG, hanno potuto lavorare indipendentemente dalla collocazione fisica delle postazioni di lavoro (quindi sia in ufficio che da remoto) tramite collegamento al server installato direttamente presso il produttore Bentley che controlla le licenze multi-user sufficienti per il totale degli addetti. La situazione è invece più critica per i restanti dipendenti tecnici, circa 400, che utilizzano il software Autocad in quanto le condizioni imposte dalla Società Autodesk, sulle attuali licenze di proprietà dell'Ente, non permettono l'impiego tramite connessioni remote e neppure l'utilizzo su postazioni che non siano installate negli uffici e connesse alla rete aziendale, escludendo quindi l'impiego su postazioni di lavoro di proprietà del dipendente. Si è reso pertanto necessario individuare delle soluzioni alternative agli attuali sistemi di progettazione grafica con software CAD che possano essere utilizzati da remoto e che abbiano licenze d'uso meno vincolanti e meno dispendiose. Nello specifico, non si procederà ad ulteriori acquisizioni di prodotti della Società Autodesk

(al netto del software per il BIM - Building Information Modeling), peraltro ormai disponibili solo in forma di abbonamento per utente singolo, in favore di licenze Draftsight Enterprise, un software che, a seguito di uno studio condotto dal CSI Piemonte, il partner tecnologico in house dell'Ente, è risultato una valida alternativa agli strumenti Autodesk. Peraltro le licenze di Draftsight Enterprise hanno costi contenuti, sono permanenti, multi-utente ed utilizzabili tramite connessione VPN.

1.4 IL MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE

Fin da quando la Città si è dotata dell'Agenda Smartworking ha previsto il monitoraggio delle iniziative che avrebbe intrapreso, ritenendo che la rilevazione della soddisfazione dei soggetti coinvolti, l'osservazione costante dello sviluppo dei progetti avviati e la misurazione dei risultati raggiunti, siano parte integrante delle azioni di miglioramento necessarie per stabilizzare e portare a regime le nuove modalità.

Ad oggi il monitoraggio condotto per le singole iniziative si è svolto prevalentemente con la somministrazione di questionari, talvolta integrati da interviste, ed è stato finalizzato a raccogliere le impressioni dei partecipanti e a valutare l'impatto organizzativo dei singoli progetti, per accompagnare nell'esperienza sia i lavoratori, migliorando l'adesione sotto il profilo della qualità dell'esperienza, sia l'amministrazione per perfezionare la proposta, in termini di realizzabilità rispondente alle previsioni normative e ai fini istituzionali, e di sostenibilità rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione e delle singole sue articolazioni.

1.4.1. Il Monitoraggio realizzato dal Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino

La rilevazione meglio strutturata e realizzata su un arco temporale significativo, è stata quella affidata al Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino a seguito di una collaborazione avviata con la Città nel 2018, che ha previsto sia la somministrazione di questionari in momenti diversi dell'esperienza fatta dal singolo dipendente aderente allo "SW generalizzato", sia interviste ad alcuni *smartworker* a campione e rispettivi responsabili. L'indagine è stata condotta dopo circa 6-8 mesi dall'inizio dell'avvio del progetto.

A chi iniziava l'esperienza durante il periodo assunto per l'osservazione, è stato consegnato un questionario, per rilevare le aspettative nei confronti dell'esperienza.

Un secondo questionario è stato somministrato dopo circa 6 mesi a tutti gli aderenti alle iniziative di Lavoro Agile, per valutare le loro impressioni sull'andamento del progetto e la sua efficacia reale.

Con il questionario somministrato ai responsabili, veniva indagato il rapporto nel ruolo di manager con la nuova modalità lavorativa, proponendosi di osservare nello specifico le ripercussioni nella gestione di un team a distanza. I responsabili sono stati raggiunti anche da un intervento formativo con finalità sia illustrative del progetto sia divulgative sul lavoro da remoto e in particolare sul Lavoro Agile, trattando gli aspetti normativi, organizzativi e manageriali coinvolti dall'innovazione apportata dalla modalità di lavoro smart.

Le interviste realizzate sono state condotte con lo scopo di confermare alcuni dati emersi dalla rilevazione indiretta, e in particolare quelle rivolte ai responsabili, per incrociare le informazioni raccolte dai rispettivi diversificati questionari e per focalizzare aree di miglioramento o da considerare in quanto non ancora presidiate, per gli aspetti organizzativi e normativi.

I risultati sono stati esposti in un incontro organizzato il 22 settembre 2019 dai quali è stato possibile cogliere una generalizzata valutazione positiva dell'esperienza e la disponibilità a proseguire il lavoro agile. In particolare sia i lavoratori sia i responsabili affermano di essere "generalmente soddisfatti dall'esperienza". Tra le criticità che emergono ne spiccano due: la necessità di dover rivedere i sistemi di controllo per non compromettere l'assunto fondamentale del lavoro agile: la fiducia del responsabile, accordata a fronte dell'assunzione di responsabilità e di autonomia espresse del collaboratore; la percezione

diffusa di resistenza al cambiamento in generale e verso la cultura organizzativa del “lavorare per processi e per obiettivi”, abbandonando quella per mansioni e funzioni separate (All. n. 3).

1.4.2. Il Monitoraggio realizzato da ENEA – Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie, l’energia e lo sviluppo economico sostenibile

L’Enea nel 2019, nell’ambito del progetto “Smart Working X Smart Cities” ha chiesto alla Città di partecipare all’indagine nazionale che stava conducendo per rilevare il grado di penetrazione del telelavoro e del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione.

L’indagine prevedeva azioni diverse: rispondere ad un questionario on-line da distribuire tra i dipendenti aderenti a telelavoro o al lavoro agile tra il 2015 al 2018; una breve intervista da rivolgere al Direttore del Personale o altra figura di riferimento individuata in quanto promotore e curatore della diffusione nell’Amministrazione del telelavoro e del lavoro agile.

L’obiettivo specifico dell’indagine era di contribuire a promuovere la diffusione e potenziare gli effetti positivi di tali nuovi istituti innovativi sulla dimensione personale, aziendale e collettivo, attraverso l’approfondimento della conoscenza e delle modalità con cui le amministrazioni pubbliche avevano gestito fino al momento della rilevazione la flessibilità organizzativa correlata con il lavoro a distanza.

L’indagine era tesa anche a rilevare le motivazioni e le difficoltà incontrate nonché a far emergere eventuali indicazioni che l’Enea avrebbe potuto assumere a interesse generale.

Il questionario è stato sottoposto a 500 dipendenti di cui n. 54 Telelavoratori e n. 446 Lavoratori Agili.

L’Enea, al termine dell’elaborazione dei dati, ha rilasciato ad ogni Amministrazione la propria Impronta Ambientale virtuosa, consistente nella stima dei chilometri, dei consumi e delle emissioni evitate nel periodo di riferimento, grazie il ricorso al lavoro a distanza.

Il Comune di Torino ha visto la partecipazione del 63% dei dipendenti aderenti al progetto del Lavoro Agile dell’Ente (All. n. 4).

1.5 INIZIATIVE NAZIONALI: PROGETTO PON GOVERNANCE

Alla Città, a cui si riconosceva già da anni un ruolo proattivo e trainante per essere stata tra le prime ad avviare percorsi di esplorazione delle modalità di lavoro innovative, nel 2017 è stato proposto di partecipare come capofila per il proprio territorio al programma finanziato “Il Lavoro Agile per il futuro della PA - PON Governance e Capacità istituzionale 2014/20”.

Il progetto è stato promosso dal Ministero delle Pari Opportunità che con Bando di Gara ha disposto l’affidamento di un servizio integrato di supporto metodologico-operativo di attuazione del progetto stesso.

La Città ha partecipato come capofila insieme ad ANCI Piemonte e a Città Metropolitana di Torino, oltre ad altri 12 Comuni piemontesi (Comune di Avigliana, Comune di Cambiano, Comune di Carignano, Comune di Chieri, Comune di Ciriè, Comune di Coazze, Comune di Collegno, Comune di Grugliasco, Comune di Moncalieri, Comune di Pinerolo, Comune di Rivalta, Comune di Rivoli).

In seno a questa rete il grado di penetrazione e i livelli di attuazione delle misure organizzative volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro erano diversi, pertanto i consulenti incaricati dal Ministero all’affiancamento alle amministrazioni per facilitare percorsi di diffusione, hanno proposto di differenziarli, prevedendo per la Città di Torino, con già all’attivo progetti sperimentali, un supporto principalmente gestionale, e formazione mirata ai Responsabili apicali, e per i restanti Comuni aderenti al progetto, dell’area metropolitana, con ANCI Piemonte, interventi formativi ed alcune coaching personalizzate, a partire da settembre 2019, facendo capo alla Città per l’azione di coordinamento.

L’ambizione del progetto è stata quella di apportare un cambiamento culturale all’interno delle pubbliche amministrazioni coinvolte e altresì, organizzare un sistema di scambio di postazioni di lavoro tra le PA al fine di minimizzare gli spostamenti casa lavoro dei dipendenti.

Riguardo al cambiamento culturale, alcuni risultati importanti sono stati raggiunti nonostante la resistenza, spesso mossa per motivi oggettivi (ad es. non tutte le attività di un ente locale sono “smartabili”).

In merito al sistema di scambio di postazioni di lavoro, prima del sopraggiungere dell'emergenza per Covid19, erano in corso interlocuzioni per comprendere dove e come organizzare degli “hub aziendali” per favorire tali scambi.

Il percorso formativo rivolto ai Dirigenti e alle PO della Città aveva i seguenti obiettivi:

- supportare al cambiamento culturale le figure di responsabilità e manageriali della Città;
- allineare dirigenti e PO verso gli obiettivi strategici dell'introduzione dello SW nel Comune di Torino;
- orientare, uniformare, ingaggiare dirigenti/Po verso una gestione allineata delle risorse, verso comportamenti manageriali omogenei, verso il nuovo modo di lavorare e gestire un *mixed* team.

All'avvento dell'epidemia era in corso l'altro intervento, quello di supporto alla rete dei Comuni che ne avevano fatto richiesta e che a partire da febbraio 2020 avevano avviato azioni di accompagnamento personalizzato.

A distanza di tempo questo progetto può essere visto come un vantaggio che le amministrazioni hanno potuto spendere per fronteggiare l'emergenza per Covid19, che ha indotto il lavoro da remoto come unica soluzione per continuare le attività per vari mesi.

Durante il periodo emergenziale il Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri ha promosso un sondaggio presso le 62 Amministrazioni Pubbliche coinvolte nel progetto ‘Lavoro Agile per il futuro della PA’, al fine di avviare una riflessione sui modelli organizzativi più efficaci per garantire produttività e sicurezza durante l'emergenza epidemiologica.

I dati raccolti rilevano segnali positivi sul fronte del lavoro agile: l'impennata nel numero delle lavoratrici e dei lavoratori agili con un sostanziale aumento degli uomini in una modalità di lavoro che sembrava appannaggio delle donne ed è accompagnata da una forte soddisfazione rilevata a livello di tutto il personale. Questi primi dati restituiscono inoltre una fotografia del campione di riferimento (età, sesso, dislocazione geografica), dell'impatto ambientale del lavoro agile, delle esigenze relative ai trasporti, alla conciliazione vita-lavoro e alla dotazione informatica dei dipendenti pubblici (All. n. 5).

Per la pianificazione delle attività formative 2021/2023 è stato necessario comprendere cosa è successo e sta succedendo all'interno dell'organizzazione della macchina comunale in questa fase di ricorso massiccio a forme di lavoro da remoto. Si è deciso di indagare su molteplici aspetti: il cambiamento dei flussi relazionali, l'emersione spontanea di nuove modalità di lavoro di fatto, i fenomeni di isolamento, le inefficienze, la variabilità dei modi in cui le persone stanno vivendo questo nuovo modo di lavorare, la difficoltà a immaginare il passaggio da una fase di emergenza ad una stabile e strutturata. Con questo ambizioso obiettivo si è dato avvio ad una **ricerca denominata “Future + una valutazione sullo smart working - PA”**. (All. n. 6)

L'assessment realizzato alla fine del 2020 ha posto interrogativi circa il modo di lavorare dei dipendenti, i fenomeni organizzativi che si sono manifestati, i comportamenti che si sono generati e i sistemi relazionali fra le persone e con i loro responsabili. I risultati emersi hanno registrato gli impatti operativi e generativi dello smart working e sul suo potenziale e inducono a sostenere che la Città è pronta, con le necessarie azioni a supporto, ad un ricorso strutturale e continuativo di queste nuove modalità di lavoro.

1.6 “LE SFIDE DELLA FASE 2: CONTINUITÀ, INNOVAZIONE E SICUREZZA”

Il 7 maggio 2020, con deliberazione n. 01075/004 la Giunta comunale ha approvato il Piano “Le sfide della Fase 2: continuità, innovazione e sicurezza” e fissato gli obiettivi minimi relativi al lavoro agile che di seguito si riportano:

a. Individuazione delle attività che possono essere eseguite con lo smart working

L'ente avvia una specifica azione per l'individuazione delle prestazioni che possono essere eseguite a distanza. In particolare si identificano:

1. i processi interamente digitalizzati eseguiti attraverso applicativi dedicati;
2. i processi interamente digitalizzati non eseguiti in tutto o in parte attraverso applicativi dedicati;
3. I processi prevalentemente digitalizzati e le azioni necessarie ad assicurare la rapida digitalizzazione;
4. I processi prevalentemente o interamente analogici.

Sulla base delle analisi di cui sopra, l'Ente individua le attività che possono essere eseguite con lavoro a distanza (smart working), e per ciascuna attività il numero dei lavoratori interessati. Le attività interamente tele-lavorabili sono ordinariamente rese presso il domicilio del(la) lavoratore/lavoratrice, con rientri programmati ovvero, ove necessario, anche estemporanei, ma di regola prenotati.

Alle direttrici e ai direttori di divisione e dei servizi centrali sono assegnati gli anzidetti compiti, con l'obiettivo di presentare la relativa proposta entro il 31 dicembre 2020. Non tutte/i hanno completato il compito assegnato nei termini previsti. Di seguito il riepilogo:

	Presentazione proposta entro 31/12/2020	N° dipendenti in smart working ordinario	N° postazioni di lavoro da ridurre
S.C. GABINETTO SINDACA	X	16-20	8
S.C. AVVOCATURA	-	ND	ND
S.C. ORGANI ISTITUZIONALI SERV. GEN. E CIVICI	X	206	69
DIV. PERSONALE	X	70	9
DIV. RISORSE FINANZIARIE	X	129	90
DIV. PATRIMONIO PARTECIPATE FACILITY E SPORT	X	132	29
DIV. SERV. SOCIALI, SOCIO SANITARI, ABITATIVI E LAVORO	X	577	0
DIV. SERV. EDUCATIVI	X	97	24
DIV. TURISMO ATTIVITA' ECONOMICO PRODUTTIVE E SVILUPPO	X	42	24
DIV. DECENTRAMENTO SERV. CULT. E AMM., GIOVANI E PARI OPPORTUNITÀ	X	438	166
DIV AMBIENTE VERDE PROTEZIONE CIVILE	X	38	17
DIV INFRASTRUTTURE E MOBILITA'	X	9	6
DIV. SERV. TECNICI – COORDINAMENTO	X	28	8
DIV. URBANISTICA E TERRITORIO	X	ND	ND
CORPO POLIZIA MUNICIPALE	X	ND	0
TOTALE		1784	450

b. Elaborazione ed attuazione di uno specifico programma per la fornitura di dispositivi elettronici in sostituzione delle apparecchiature private utilizzate dalle lavoratrici e dai lavoratori

Sulla base dei fabbisogni rilevati dal sistema informativo, è stato formulato il primo programma di acquisto e fornitura dei dispositivi ai dipendenti in lavoro agile. La prima fornitura di 700 notebook, con notevole ritardo sui tempi programmati a causa dell'esaurimento delle disponibilità delle forniture Consip, si è conclusa nel mese di aprile 2021. Questi i target di massima relativi alle aliquote di lavoratori in sw:

Profilo Professionale	Giornate SW/mese in %
Dirigente	20%
Posizione organizzativa tipo a)	20%
Posizione organizzativa tipo b)	30%
Categoria D	30%
Categoria C	30%
Personale operativo tutte le categorie	5%

Personale educativo e personale assistenziale dedicato alla gestione diretta di presidi e servizi: tutto, limitatamente alle attività di aggiornamento, addestramento, ricerca ed elaborazione pedagogica, attività di coordinamento, rendicontazione, formazione e di riunione.

PARTE 2

MODALITÀ ATTUATIVE

Descrizione delle scelte organizzative che la Città intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile

Le progettualità relative al lavoro agile rappresentate nel presente piano determinano importanti conseguenze sulle modalità di svolgimento delle attività, relative in special modo alla digitalizzazione dei servizi, alla produttività ed alla sua rendicontazione, nonché all'efficientamento delle risorse destinate alla logistica comunale, in particolare sotto il profilo della riduzione degli spazi utilizzati e delle associate riduzioni di spesa in termini di utenze, di spese per le pulizie e ogni altra spesa gestionale riferita all'impiego degli immobili.

Per quanto riguarda la logistica, gli interventi di seguito programmati richiedono preliminarmente una visione di insieme relativa alla distribuzione delle sedi utilizzate dall'organizzazione comunale per lo svolgimento della sua attività istituzionale.

Il Comune di Torino occupa, nel 2021, circa 7900 dipendenti distribuiti all'interno di circa 250 sedi (complessivamente intese, ovvero comprendenti le scuole, gli asili, i servizi sociali di territorio, le sedi territoriali della Polizia municipale, le biblioteche e in generale, tutti i servizi con la presenza di almeno un dipendente comunale).

Le sedi di maggiore rilevanza possono essere indicate in circa 30, per una superficie netta complessiva che approssima un valore in metri quadri pari a 87.000.

Le principali fra esse sono le seguenti:

- Palazzo Civico di via Palazzo di Città 1, principale sede istituzionale;
- via Palazzo di Città, 7 – Largo IV Marzo, 19;
- via Corte d'Appello, 16 c.d. ex Curia Maxima;
- piazza San Giovanni, 5 sede centrale degli Uffici Tecnici;
- via Meucci. 4;
- via Bazzi, 4;
- c.so Ferrucci, 122 – via Braccini, 2;
- via Bologna, 74 – via Padova, 29;
- via Garibaldi, 25;
- via Barbaroux, 32:
- piazzetta della Visitazione, 13;
- c.so Francia, 73 – via Bruino, 4;
- via Bertolotti, 10, sede circoscrizionale 1;
- via Guido Reni, 102, sede della 2 circoscrizione;
- via Vigone, 80 – c.so Racconigi, 49, sede degli uffici tributari;
- c.so Peschiera, 193, sede della terza circoscrizione 3;
- via De Sanctis, 12, sede di anagrafe e servizi circoscrizionali ;
- via Servais, 5, sede della quarta circoscrizione;
- via Stradella, 192, sede della quinta circoscrizione;
- via S. Benigno, 22, sede della sesta circoscrizione;
- via Leoncavallo, 17 – 21, sede di anagrafi e servizi circoscrizionali;
- c.so Vercelli 15-17, sede della circoscrizione 7;
- via Ormea, 45, sede di servizi di circoscrizione;
- c.so Corsica, 55, sede circoscrizionale 8;
- strada Castello di Mirafiori, 7, sede circoscrizionale.

L'avvio di un'attività stabile di lavoro agile ha visto le divisioni della Città pervenire alla valutazione delle postazioni di lavoro – e corrispondenti spazi utilizzati – che possono essere superate già a partire da una prima fase, alla quale seguiranno ulteriori verifiche allo scopo di pervenire, nel medio termine, ad una significativa riduzione di sedi con accorpamento fisico dei relativi servizi.

Sulla base del primo monitoraggio acquisito, un apposito gruppo di lavoro è stato chiamato a coordinare le attività di studio e programmazione che dovranno condurre alla liberazione di una prima rilevante sede a uffici, con l'intento di conseguire i primi risparmi in termini di utenze, pulizie e spese gestionali e di favorirne la dismissione.

Il gruppo di lavoro dovrà pertanto individuare gli accorpamenti resi possibili dalle disponibilità derivanti dalla ricognizione condotta e tenere conto, nell'ambito della selezione della sede, di alcuni importanti criteri che costituiranno guida anche per i successivi interventi di tipo analogo, ovvero:

- caratteristiche di omogeneità dei servizi da ricollocare;
- sostanziale indifferenze dei servizi da ricollocare rispetto al territorio;
- prospettive di effettiva valorizzazione dell'immobile liberabile;
- tempi e costi dell'intervento.

Sotto il profilo della produttività, sarà avviata un'imponente attività di revisione dell'assegnazione degli obiettivi, che saranno correlati alle funzioni o agli elenchi di attività assegnati ai dipendenti singoli o a gruppi di dipendenti, ribaltando l'illogica impostazione che misura il successo sulla base della rilevazione dello scarto negativo. Gli obiettivi dovranno essere espressi in valori base da raggiungere e valutati in ragione dello scarto positivo e saranno misurati in termini di almeno tre delle tipologie tra quelle sotto elencate:

- tempi di lavorazione massimi per unità (procedimenti, attività,risposte; informazioni, etc)
- quantità minime (procedimenti; attività, pareri, risposte, etc.)
- tempestività rispetto all'intensità dei bisogni o del valore da produrre (tempo intercorrente tra richiesta o altra forma di attivazione e compimento delle azioni, attività, procedimenti);
- qualità della prestazione (assenza di errori, corretta applicazione delle norme,congruità del provvedimento o atto o attività rispetto al bisogno o richiesta o valore richiesti).

In mancanza di obiettivi misurabili riferiti ai compiti assegnati ai dipendenti, il lavoro agile non potrà essere autorizzato.

Questo approccio analitico consentirà la revisione dell'apparato delle Specifiche di performance, elemento essenziale nel Sistema della performance dell'Ente, che rappresenterà il principale strumento di misurazione della performance del lavoro agile e di tutti i lavoratori non solo PO e Dirigenti.

Di seguito, un dettaglio degli obiettivi principali, delle azioni individuate per il loro raggiungimento e degli eventuali indicatori connessi.

OBIETTIVO	AZIONE	Target
<p>Concordare modalità di lavoro agile per una quota fino al 50% dei lavoratori che svolgono attività che si prestano ad essere svolte da remoto con modalità agili entro il 31/12/2023</p>	<p>Completare la mappatura delle attività eseguibili in I.a. <i>Unità responsabile: Direzione Operativa</i> <i>Unità supporto: Divisione Personale</i> <i>Collaborano: Tutte le Divisioni dell' Ente</i></p> <hr/> <p>Mettere a disposizione le postazioni informatiche e le connessioni dando la priorità ai lavoratori con maggior numero di giornate in remoto. <i>Unità responsabile: Dipartimento progetti programmazione comunitaria e nazionale – Area Sistemi informativi</i></p>	<p><i>Entro il 30 novembre 2021</i></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - <i>prime 500 postazioni entro il 30 giugno 2021</i> - <i>ulteriori 100 postazioni entro il 30 settembre 2021</i> - <i>completamento consegna entro il 28 febbraio 2022</i> - <i>nr richiami macchina per completamento o revisione configurazione < 2% dei dispositivi consegnati</i> - <i>costo medio postazione <=1000€</i>
<p>Completare gli schemi di collegamento tra funzioni, procedimenti e responsabilità</p>	<p>Sulla base delle progettazioni elaborate dalle divisioni ovvero, in mancanza, sulla base delle direttive della Direzione Operativa, saranno aggiornate tutte le mappe dei servizi e il set di specifiche di performance ad esse correlate, con la precisazione delle attività eseguibili in smart working e la definizione della tipologia di alternanza attività in presenza/attività in sw, in un quadro complessivo che prevede la realizzazione di un catalogo dei bisogni e dei macroprocessi correlati. <i>Unità responsabile: Direzione Operativa</i></p>	<p><i>Avanzamento della correlazione funzioni, procedimenti, responsabilità:</i> <i>> 40% entro 31 ottobre 2021;</i> <i>> 80% entro 31 dicembre 2021</i></p>
<p>Revisionare la pianificazione e la misurazione della Performance. Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance. Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore</p>	<p>Riformulazione degli obiettivi assegnati <i>Collaborano: Direzione Operativa e Divisioni e Servizi centrali.</i></p>	<p><i>Entro il 30 settembre 2021</i></p>

<p>autonomia e responsabilità delle persone e sviluppare una cultura orientata ai risultati</p>	<p>Revisione dell'apparato delle Specifiche di performance <i>Collaborano: Direzione Operativa e Divisioni e Servizi centrali</i></p>	<p><i>Entro il 1 luglio 2022</i></p>
<p>Razionalizzare le risorse con particolare attenzione agli spazi di lavoro e ai relativi costi di gestione (utenze, manutenzioni, pulizie, postazioni informatiche...)</p>	<p>Realizzazione di un Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'ente <i>Divisione Patrimonio, Partecipate, Facility e Sport</i> <i>Collaborano tutte le Divisioni</i></p>	<p><i>Al 31 dicembre 2021</i> <i>nr. postazioni di lavoro ridotte > 1.200</i> <i>nr. postazioni condivise: >400</i></p> <p><i>Al 31 dicembre 2022</i> <i>Costo medio postazione <= 1.600</i> <i>(nelle sedi di proprietà)</i></p>
<p>Razionalizzare le risorse con particolare attenzione agli spazi di lavoro e ai relativi costi di gestione (utenze, manutenzioni, pulizie, postazioni informatiche...)</p>	<p>Adozione di Bandi di coworking <i>SC Organi istituzionali, Servizi generali e civici – Area Appalti</i></p>	<p><i>Entro 31 dicembre 2022</i></p>
<p>Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro</p> <p>Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea</p>	<p>Assessment "Smart Attitude" sulle attitudini digitali e sul sistema di competenze in materia di collaborazione e innovazione dei dipendenti in relazione ai cambiamenti organizzativi introdotti dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi e dal lavoro agile <i>Unità responsabile: Dipartimento progetti programmazione comunitaria e nazionale – Area Sistemi informativi</i></p>	<p><i>Entro 31 dicembre 2022</i></p>

<p><i>Promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente e la cultura dei processi digital first come leve per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti, contribuire al processo di semplificazione amministrativa, accompagnare il cambiamento sulle modalità di lavoro</i></p>	<p>Individuazione e redazione delle linee di indirizzo per la trasformazione e lo sviluppo digitale per il triennio 2021/2023 <i>Unità responsabile: Dipartimento progetti programmazione comunitaria e nazionale – Area Sistemi informativi</i></p>	<p><i>Per tutte le divisioni che erogano servizi di sportello: nr. sportelli virtuali entro il 30 settembre 2021: > 25% degli sportelli fisici di relazione con il pubblico</i></p>
<p><i>Collaborare allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità</i></p>	<p>Individuazione di un set di indicatori specifici</p>	<p><i>Entro il 31 dicembre 2021</i></p>

Allegati

ALLEGATO 1

Schema per la mappatura e definizione dei processi

ALLEGATO 2

Piano della formazione

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

3.1 SOGGETTI

L'attuazione del lavoro agile richiede l'adozione di stili manageriali e l'esercizio di una leadership volti a sviluppare la capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, improntando le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca e passando dalle ordinarie forme di controllo alla responsabilità per i risultati. Pertanto i soggetti che saranno coinvolti sono:

GRUPPO DI LAVORO/CABINA DI REGIA

Al fine di avviare un processo condiviso finalizzato allo sviluppo del Piano Organizzativo del Lavoro Agile l'Amministrazione ha individuato un gruppo di lavoro/cabina di regia con l'obiettivo di promuovere una valutazione partecipata del processo di progressivo adeguamento del contesto organizzativo al lavoro agile, favorendo l'ottimizzazione e la razionalizzazione delle attività, dei processi (attraverso la loro reingegnerizzazione), dei procedimenti (attraverso una loro semplificazione) e dei percorsi di digitalizzazione conseguenti, orientando, da un lato, l'attività lavorativa verso logiche di risultato e non al mero adempimento, dall'altro verso opportunità di miglioramento dell'azione amministrativa con impatti positivi sull'efficienza, sull'efficacia nonché sul benessere organizzativo.

Il gruppo di lavoro/cabina di regia fa/farà capo e sarà coordinato/a dal Direttore Operativo del Comune di Torino e le Divisioni da cui è composto sono:

- Divisione Personale (ambito organizzativo, formativo, giuridico ed economico);
- Dipartimento Progetti Programmazione Comunitaria e Nazionale - Area Sistemi Informativi (ambito infrastrutture);
- Divisione Patrimonio, Partecipate, Facility e Sport (ambito patrimoniale);

Si è ritenuto necessario prevedere anche la partecipazione al Gruppo di Lavoro/Cabina di Regia del Responsabile della Transizione al digitale (RTD) e del Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

DIRIGENTI

I Dirigenti dovranno essere i "promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi" e gli artefici del cambiamento dello stile manageriale e di leadership.

In particolare il Direttore Operativo sarà il responsabile dell'aggiornamento della progettazione dei processi strategici operativi e amministrativi, e in particolare dell'aggiornamento delle mappe dei processi/procedimenti, associando almeno un indicatore di performance a ciascun processo, e in seno a questo aggiornamento, curare altresì l'associazione di tutte le figure professionali collocabili in smart working ad almeno un indicatore di performance.

A cascata quindi tutti i Dirigenti:

- saranno coinvolti nell'aggiornamento delle mappe dei processi strategici e amministrativi e alla reingegnerizzazione dei processi;
- dovranno individuare le attività che possono essere svolte in modalità agile e il personale da avviare a tale modalità;
- dovranno favorire la formazione e la crescita professionale promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali;
- dovranno fissare e condividere degli obiettivi di medio-lungo periodo da raggiungere attraverso il lavoro agile;
- dovranno operare un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi fissati riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

A supportare i Dirigenti nel raggiungimento degli obiettivi prefissati per il lavoro agile saranno tutte le Posizioni Organizzative dell'Ente, attraverso ad esempio:

- il coinvolgimento nell'individuazione delle attività da assegnare ai collaboratori e la relativa pianificazione delle stesse per la realizzazione;
- il monitoraggio degli avanzamenti;
- lo sviluppo di una leadership orizzontale e collaborativa;
- il continuo e motivante "ingaggio" dei collaboratori;
- il supporto dei collaboratori attraverso feedback continui utili anche a rafforzare l'autonomia dei singoli nel più ampio quadro di raggiungimento degli obiettivi, valorizzando quindi le competenze e il senso di responsabilità;
- lo sviluppo di una gestione agile dei processi.

COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

Già nell'ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati unici di garanzia hanno contribuito attivamente in questi anni all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Ora, ai fini dell'assunzione del POLA, è chiamato a svolgere il suo ruolo consultivo e sarà coinvolto nella fase di elaborazione e di realizzazione del Pola, nel rispetto comunque delle parità di genere, delle pari opportunità, della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e finalizzate alla crescita del livello professionale del personale e del benessere individuale e organizzativo attraverso una migliore conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

ORGANISMO PARITETICO PER L'INNOVAZIONE

La designazione dei componenti è avvenuta con Deliberazione di Giunta Comunale del 9/10/2018 mecc. n. 2018 04248. Realizza, attraverso una modalità relazionale partecipata, il coinvolgimento delle OO.SS. su tutto ciò che ha una dimensione progettuale, complessa e sperimentale, di carattere organizzativo dell'Ente, quali ad esempio progetti innovativi, migliorativi dei servizi, con riferimento anche alle politiche formative, al lavoro agile ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con finalità oltre che consultive anche propositive. Ai fini del POLA potrà essere coinvolto in eventuali proposte progettuali aggiuntive a quelle definite dalla Città.

IL RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD)

Nominato in data 30 giugno 2020 ha il ruolo di sviluppare la strategia per la trasformazione digitale dell'ente attraverso lo sviluppo di servizi digitali verso i cittadini ma anche la progettazione e l'implementazione di modelli, metodi e strumenti per il miglioramento dell'efficacia e efficienza del lavoro dei dipendenti. In questo contesto opera per la loro definizione, in raccordo con i piani di sviluppo dell'informatica all'interno dell'Ente, anche per lo sviluppo del sistema informativo interno, in ottica smart worker, prerequisito fondamentale sia per l'ottimizzazione dei processi interni sia per la definizione di nuovi ambiti progettuali per i servizi all'utenza, inclusa quella professionale.

IL RESPONSABILE PROTEZIONE DATI (RPD/DPO)

Il RPD è figura di garanzia nell'ambito delle problematiche di gestione dei dati personali in ambiente smart working, sotto il profilo tecnico ed organizzativo, sia in ragione dei trattamenti dei dati personali dell'utenza trattati durante lo smart working, sia per le cautele da mettere in atto per mitigare i rischi di perdita di dati o accessi non autorizzati, particolarmente importanti in un ambiente di lavoro che è di per sé più esposto a tali rischi, ancor più se le postazioni utilizzate sono private o se la connessione di rete non sia adeguatamente protetta. Anche gli aspetti sull'uso della postazione (come nel caso delle disposizioni in merito all'uso di microfoni e webcam, espressamente richiamato dalle norme), ovvero delle idonee informative per i trattamenti dei dati dei dipendenti stessi, dovranno trovare adeguata definizione all'interno di un disciplinare.

NUCLEO DI VALUTAZIONE (NV)

Il ruolo del NV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che gli indicatori definiti siano il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

DISABILITY MANAGER

Il Disability Manager già nel suo ruolo di monitoraggio delle politiche della Città e di supporto ai Servizi dell'Amministrazione svolge, tra le altre, azioni volte a promuovere, all'interno dell'Amministrazione, una programmazione delle politiche pubbliche in un'ottica di pari opportunità e di superamento delle barriere architettoniche, sensoriali e culturali, a promuovere l'esercizio dei diritti e delle opportunità di accesso/fruizione dei servizi comunali da parte delle persone con disabilità, con particolare riferimento ai diritti fondamentali, alla casa, al lavoro, alla formazione, alla cultura, all'assistenza, alla tutela della salute, all'istruzione, alla mobilità e allo sport, per quanto nelle attribuzioni e nelle competenze del Comune medesimo, a promuovere iniziative pubbliche di sensibilizzazione sui temi dell'accessibilità, delle discriminazioni e disuguaglianze vissute dalle persone con disabilità, proporre un Piano di Azioni Positive per i/le dipendenti del Comune di Torino con disabilità. Pertanto il suo ruolo sarà fondamentale e di supporto anche in questo ambito.

ORGANIZZAZIONI SINDACALI (O.O.S.S.)

Le organizzazioni sindacali e le RSU aziendali sono da sempre state coinvolte nei processi di cambiamento riguardanti le proprie risorse umane. Saranno coinvolti nello sviluppo del nuovo progetto di Lavoro Agile della Città di Torino.

3.2 CARATTERISTICHE E TIPOLOGIE DEGLI ACCORDI INDIVIDUALI DI ADESIONE AL LAVORO AGILE

Con la Legge di conversione n. 87 del 17 giugno 2021 del D.L. n. 52 del 22 aprile 2021, l'art. 11 bis proroga il termine di applicazione del lavoro agile, con le modalità semplificate di cui all'articolo 87 comma 1 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18 e s.m.i. fino al 31 dicembre 2021, nel rispetto delle misure adottate di prevenzione e di contenimento del Covid-19. Tale intervento normativo definisce inoltre il limite minimo dei dipendenti che si possono avvalere del lavoro agile in regime ordinario pari al 15%.

Pertanto compatibilmente con le potenzialità organizzative della Città volte ad assicurare regolarità, continuità ed efficienza al servizio erogato alle/ai cittadine/i ed alle imprese, nonché nel rigoroso rispetto delle tempistiche previste dalla normativa vigente, le modalità dello smart working emergenziale, già disciplinate nell'Ente con l'Accordo 14 luglio 2020 n° 3, sono prorogate fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021.

Medio tempore, al fine di sperimentare i modelli di lavoro agile previsti dal presente POLA, si è ritenuto di individuare le seguenti modalità attuative, a seconda della tipologia professionale dei dipendenti coinvolti, che potranno essere attivate in ciascuna Divisione/Servizio Centrale/Dipartimento:

- Dirigenti: per tale categoria il lavoro agile risulta una modalità eccezionale. In tal caso le giornate di Lavoro Agile non potranno essere di regola superiori a 5/mese;

- P.O. Gestionali (art 13 lett. A CCNL 21.05.2018), il L.A. potrà essere programmato per non più di 6 giorni/mese;

- P.O. Professionali (art 13 lett. B CCNL 21.05.2018), il L.A. potrà essere programmato per non più di 8 giorni/mese (ovvero 2 giorni/settimana).

Per le altre categorie di lavoratori con attività smartabili si prevedono le seguenti tipologie di rientro:

- per un massimo di 1, 2 o 3 giorni di rientro a settimana;
- per un massimo di 1 giorno di rientro ogni due settimane con la possibilità di cumulare i due giorni e farli consecutivamente nell'arco del mese;
- a giornate fisse con rientri programmati per particolari esigenze di servizio o derivanti dalle particolari caratteristiche della prestazione da svolgere da remoto.

Tali modalità di lavoro agile potranno essere realizzate purchè siano soddisfatte le seguenti condizioni:

- il 20% delle attuali postazioni di lavoro dovranno giornalmente rimanere libere, ad eccezione delle postazioni di lavoro già condivise;
- devono essere assicurate tutte le postazioni corrispondenti a sportelli, a meno che non siano sostituiti con sportelli virtuali. in tal caso l'orario di apertura al pubblico dovrà essere esteso del 20% rispetto all'orario di apertura ordinario;
- tranne gravi motivi, il modulo orario prescelto dovrà essere mantenuto fino alla fine dell'emergenza.

La sperimentazione sopra delineata costituisce la base per avviare i necessari momenti di condivisione con tutti i soggetti coinvolti, ciascuno per la parte di propria competenza, al fine di trarre la Città verso un modello di smart working maturo e definire nel dettaglio la policy/disciplinare aziendale che definirà le regole del lavoro agile presso il Comune di Torino.

3.3 DESTINATARI DEL LAVORO AGILE

Sono destinatari del lavoro agile in via generale tutti i dipendenti in servizio presso l'Amministrazione, indipendentemente dalla tipologia di lavoro (a tempo indeterminato, tempo determinato, con contratto di lavoro a tempo pieno o parziale), nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna laddove il tipo di attività svolta risulti compatibile (smartabile).

La definizione puntuale delle attività smartabili rientra, come previsto anche dalla deliberazione del 7.05.2020, tra i compiti del Direttore Codir, sentiti i propri Dirigenti ed il Direttore Operativo.

L'accesso allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile è riconosciuto, su base volontaria, in via di principio a tutte le categorie previste dal CCNL e dal contratto integrativo dell'Ente, salvo le esclusioni individuate per attività non ascrivibili ai parametri di smartabilità.

La Città rivolge particolare attenzione all'individuazione del personale che può operare in modalità di lavoro agile adottando criteri di priorità per la fruizione di tale tipologia di lavoro, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, favorendo coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare.

A titolo esemplificativo saranno individuate prioritarie le seguenti situazioni:

- disabilità psico-fisica del lavoratore, ovvero particolari condizioni di salute tali da rendere disagiata il raggiungimento della sede di lavoro o pregiudizievole la frequentazione della stessa;
- esigenze di cura nei confronti di figli minori;
- esigenze di assistenza nei confronti di uno o più familiari o conviventi, affetti da patologie certificate che ne compromettono l'autonomia;
- maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro, con riferimento al numero di chilometri di distanza dall'abitazione del lavoratore.

Si ritiene opportuno prendere in considerazione anche quanto già previsto per i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile, prima dell'emergenza, per effetto delle integrazioni normative operate dalla legge di bilancio 2019, vale a dire riconoscendo priorità alle richieste che arrivano:

- dalle lavoratrici, nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151,
- ovvero, dalle/dai lavoratrici/ori con figli in condizioni di disabilità certificata ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

Inoltre, durante il periodo emergenziale si sono evidenziati ulteriori categorie di dipendenti che avranno priorità, ossia:

- Lavoratori/trici fragili: soggetto in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- Lavoratori/trici residenti o domiciliati in comuni al di fuori di quello di Torino tenuto conto della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro;
- Lavoratori/trici con figli conviventi nel medesimo nucleo familiare minori di quattordici anni.

Infine, relativamente agli ulteriori parametri a cui ispirarsi per la scelta dei dipendenti da avviare al lavoro agile, prima dell'emergenza la direttiva di funzione pubblica n. 3/2017 indicava di poter far riferimento alle

caratteristiche comportamentali dei lavoratori, valutando il loro grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e di decisione e la propensione all'assunzione di responsabilità, valutazioni proprie del singolo dirigente.

In ogni caso, divengono più che mai rilevanti ed utili ai fini dell'assegnazione del LA, alcune qualità personali che entrano maggiormente in gioco in tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, quali:

- responsabilità,
- autorganizzazione/autonomia,
- capacità di comunicazione,
- orientamento al risultato/compito,
- attitudine al problem solving,
- capacità di lavoro in gruppo,
- capacità di risposta alle sollecitazioni,
- autosviluppo e orientamento all'utenza.

Il personale con contratto di telelavoro in essere, permanendo i requisiti soggettivi ed oggettivi che avevano permesso l'attivazione del predetto progetto, potrà optare per il lavoro agile. L'Amministrazione manterrà, inoltre, attive quelle postazioni in telelavoro per quelle/quei dipendenti per cui permangono i requisiti soggettivi ed oggettivi che ne avevano permesso l'attivazione. In presenza di eventuali risorse disponibili l'Ente valuterà se attivare nuove postazioni in telelavoro con un nuovo bando.

3.4 MODALITÀ' DI AVVIO ED ADESIONE AL LAVORO AGILE

Il lavoro agile sarà avviato su impulso del Direttore Co.Dir e dei Dirigenti di riferimento che, sulla scorta della mappatura dei processi di lavoro di competenza di ciascuna struttura, individuano le attività che possono essere svolte in modalità agile, c.d. smartabili, e predispongono gli atti organizzativi con cui individuano e approvano i processi mappati, le attività smartabili oltre al sistema di monitoraggio (che si intende implementare per garantire in modo continuativo il presidio della prestazione resa dalla lavoratrice/dal lavoratore agile) ed il contingente di personale coinvolto.

Nel rispetto della percentuale indicata nel POLA, il Direttore di struttura, in accordo con i Dirigenti e sentiti i titolari di P.O. loro assegnati, individua tra le attività smartabili quelle da avviare alla modalità agile.

A regime, ciascuna struttura, dopo l'assegnazione nella fase iniziale, potrà autorizzare nuove attivazioni in modalità agile, esplicitando le ragioni organizzative, dopo aver verificato con la Divisione Personale l'eventuale contingente disponibile a residuo della % indicata nel POLA.

L'assunzione dei predetti Atti organizzativi è preceduta da un confronto con il Segretario Generale e/o il Direttore operativo per favorire il raccordo con la mappatura dei processi dell'Ente e la proposizione di specifici indicatori di performance.

In coerenza con le attività smartabili, definite negli atti organizzativi, gli stessi dirigenti individuano i/le dipendenti da avviare al lavoro agile, secondo le priorità e valutati i requisiti soggettivi descritti al punto precedente.

Il Dirigente della struttura stipula con le/i dipendenti interessate/i, previo consenso delle/dei medesimi, l'Accordo individuale di adesione al Lavoro Agile adottando il modello che fornirà la Divisione Personale.

Il suddetto accordo dovrà essere trasmesso alla Divisione Personale - Servizio Trattamento Giuridico ed Economico del Personale – Ufficio Istituti Innovativi del Rapporto di Lavoro per le necessarie comunicazioni concernenti gli adempimenti di cui agli artt. 18-23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Nell'accordo individuale sono definite e individuate:

- le modalità di adesione e attivazione della modalità agile (l'individuazione del numero delle giornate in LA e dei rientri in sede);
- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali con particolare riferimento all'orario, alla fascia di contattabilità, alla cd. pausa pranzo ed al diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- la strumentazione tecnologica da utilizzare, l'indicazione dei luoghi prevalenti in cui verrà svolta l'attività, il trattamento giuridico ed economico, le forme di esercizio del potere direttivo e di controllo del dirigente di riferimento;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e trattamento dati.

L'accordo dovrà essere integrato con i dati necessari per individuare sia il datore di lavoro, sia il dipendente avviato alla modalità agile.

L'accordo potrà prevedere eventuali deroghe pattuite tra le parti, ove le previsioni che si intendano assumere si discostino da quanto prescritto dal Disciplinare, purché motivate e nel rispetto dei principi a cui si ispira la disciplina del lavoro agile.

Al Dirigente della Struttura, presso cui il dipendente presta servizio, compete l'assegnazione dei risultati e comportamenti attesi sulla base delle attività assegnate allo stesso.

Le attività assegnate dal Dirigente della Struttura sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance, nonché coerenti con la mappatura dei processi e con la mappatura delle attività c.d. smartabili.

Le modalità di verifica e rendicontazione del conseguimento degli obiettivi assegnati sono indicate dal Dirigente secondo gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati in uso presso l'Amministrazione e così come nuovamente definito dall'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77, anche in termini di:

- miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa;
- digitalizzazione dei processi;
- miglioramento della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Il dipendente interessato a svolgere attività in modalità agile, non direttamente o solo parzialmente coinvolto dal responsabile, potrà proporre la propria candidatura al superiore gerarchico, che dovrà fornire riscontro scritto motivando l'eventuale diniego.

In caso di diniego il dipendente potrà contattare la Divisione Personale per eventuali disponibilità nell'Ente di attività smartabili vacanti.

A tal proposito si provvederà ad istituire una "Bacheca del lavoro agile" in cui si potranno incontrare la domanda e l'offerta di lavoro agile. Anche con tale modalità di avvio, si darà priorità ai dipendenti in possesso dei requisiti di cui al punto precedente.

3.5 SCELTA DEL LUOGO DI LAVORO, SICUREZZA E PRIVACY

L'accesso al lavoro agile è subordinato in primo luogo all'individuazione del dipendente da parte del direttore/dirigente e alla volontà del lavoratore di sottoscrivere l'accordo individuale.

Per Dirigenti e PO, invece, l'accesso sarà definito su "*richiesta*" del/della Dirigenti e PO e previa accettazione del superiore gerarchico.

Il Dirigente della Struttura presso cui il dipendente presta servizio individua, in accordo con il dipendente, le giornate in lavoro agile, garantendo un'alternanza nell'arco della settimana (o del mese) tra giornate in

modalità agile e giornate in presenza, fermo restando un'ampia flessibilità basata su un rapporto consapevole e di fiducia tra le parti e la possibilità di modificare l'articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali.

Nelle giornate in lavoro agile il lavoratore avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dall'Amministrazione nell'Informativa in materia di sicurezza sul lavoro per lo svolgimento del lavoro agile.

È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta inutilmente a repentaglio la strumentazione eventualmente fornita dall'Ente.

Fermo restando che la sede di lavoro resta invariata ad ogni effetto di legge e di contratto, in occasione della prestazione lavorativa effettuata in lavoro agile, il dipendente potrà effettuare la prestazione in uno o più luoghi a sua scelta (spazi chiusi privati, eventuali spazi di *co-working* per cui si è provveduto a fare convenzioni od accordi ovvero spazi di altre amministrazioni), purché i luoghi prescelti rispondano a requisiti di idoneità, nel rigoroso rispetto delle indicazioni fornite dall'Amministrazione in materia di protezione dei dati e di salute e sicurezza.

L'Amministrazione garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Il lavoratore è a sua volta tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

L'Amministrazione comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile, nei termini di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali *"quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione svolta o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza"* (art. 23 co. 3 L.81/17).

Eventuali infortuni sul lavoro dovranno essere immediatamente comunicati all'Amministrazione, per le necessarie denunce.

Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la strumentazione e documentazione utilizzata, e rispettare la policy dell'Ente in materia di trattamento e conservazione dei dati trattati, come meglio definito nel disciplinare.

Il dirigente stabilirà le modalità di rendicontazione delle attività svolte dal dipendente in modalità agile.

L'Ente effettua le verifiche e i controlli sulle strumentazioni informatiche fornite dall'Amministrazione con riferimento agli obiettivi da conseguire.

Nel caso di mancato rispetto delle regole previste per l'esercizio dell'attività lavorativa, incluse quelle previste per l'utilizzo della strumentazione informatica e di quelle inerenti il codice di comportamento applicabile ai dipendenti della Città di Torino, potranno essere applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare vigente, in relazione alla gravità del comportamento.

I dipendenti parteciperanno alle attività formative organizzate dall'Amministrazione al fine di sviluppare le proprie competenze, soprattutto quelle digitali.

3.6 MODELLI DI LAVORO AGILE E RIENTRI IN SERVIZIO

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile si ispira ai principi di buona fede, responsabilità, fiducia e autonomia.

In osservanza della direttiva n.3/2017 e delle Linee guida alla redazione del POLA, la Città di Torino fa propria l'impostazione per cui il lavoro agile consiste in una modalità di prestazione del lavoro subordinato che si svolge con precise modalità, ovvero:

- alternanza tra prestazioni rese presso la abituale sede di lavoro e altri luoghi comunque esterni ad essa;
- nell'ambito dei soli vincoli di orario massimo previsti da legge e contrattazione collettiva;
- eventuale possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici forniti dall'Amministrazione;
- esercitando in qualità di datore di lavoro i propri fondamentali poteri datoriali e i connessi poteri di controllo e disciplinare.

L'alternanza tra i periodi di svolgimento della prestazione in ufficio e quelli di svolgimento della prestazione in modalità agile è garantita da ogni Divisione/Servizio Centrale/Dipartimento/Area/Servizio/Ufficio in base alle esigenze dell'organizzazione dei propri Uffici anche attraverso la rotazione dei dipendenti, e può essere alternativamente predeterminata in termini generici, secondo i seguenti schemi, finalizzati alla riduzione delle postazioni di lavoro fisse:

- per un massimo di 1, 2 o 3 giorni di rientro a settimana;
- per un massimo di 1 giorno di rientro ogni due settimane con la possibilità di cumulare i due giorni e farli consecutivamente nell'arco del mese;
- a giornate fisse con rientri programmati per particolari esigenze di servizio o derivanti dalle particolari caratteristiche della prestazione da svolgere da remoto;

Inoltre per le seguenti categoria professionali si applicheranno:

- Dirigenti: per tale categoria il lavoro agile risulta una modalità eccezionale. In tal caso le giornate di LA non potranno essere di regola superiori a 5/mese;
- P.O. Gestionali (art 13 lett. A CCNL 21.05.2018), il LA potrà essere programmato per non più di 6 giorni/mese;
- P.O. Professionali (art 13 lett. B CCNL 21.05.2018), il LA potrà essere programmato per non più di 8 giorni/mese (ovvero 2 giorni/settimana).

Il datore di lavoro si riserva il diritto, in caso di motivate esigenze lavorative e/o organizzative, di procedere a modifiche della programmazione, in qualunque momento, secondo le modalità che verranno definite e che verranno comunicate con un congruo preavviso.

Le nuove previsioni, se determinanti una modifica permanente delle modalità di svolgimento delle prestazioni, dovranno essere recepite nell'accordo individuale.

Il datore di lavoro e/o suo delegato/incaricato può altresì richiamare in sede la lavoratrice/il lavoratore al sopraggiungere di necessità o esigenze di servizio e/o organizzative urgenti ed impreviste, anche con minimo preavviso ma utile a raggiungere la sede di lavoro di assegnazione.

Il datore di lavoro non ha obbligo a conservare la postazione di lavoro fissa di ciascun lavoratore agile, specie perché chiamato a garantire economie derivabili dalla razionalizzazione degli spazi e delle dotazioni tecnologiche in uso.

3.7 RECESSO E REVOCA

La durata minima del contratto di lavoro agile è prevista in anni tre, prorogabile a scadenza.

Entro la scadenza del primo anno, il lavoratore ha facoltà di chiedere il rientro permanente in servizio nel rispetto della disponibilità delle postazioni di lavoro ovvero a seguito di ricollocazione in altra struttura dell'Ente.

In tal caso deve ritenersi ripristinata la modalità ordinaria di esecuzione della prestazione.

Il recesso da parte della/del lavoratrice/tore agile può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni.

Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore.

In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.

Il LA può essere revocato dall'Amministrazione per esigenze organizzative. In tal caso è riconosciuto un congruo preavviso al lavoratore.

Anche la mancata osservanza delle norme in materia di salute e sicurezza costituisce motivo di revoca. In tal caso, il lavoratore agile non può vantare il diritto al rientro nel posto precedentemente occupato.

3.8 STRUMENTI DEL LAVORO AGILE/TECNOLOGIE

Considerando sia le previsioni contenute nelle linee guida del POLA, che richiamano il concetto di *"infrastrutture abilitanti"* quale condizione fondamentale per il lavoro agile, sia le altre disposizioni vigenti, è necessario presidiare:

- la disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
- l'accesso condiviso a dati, informazioni e documenti anche con utilizzo di soluzioni "cloud";
- le funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro ai dipendenti che lavorino dall'esterno;
- la 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, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori;
- la disponibilità di sistemi di prenotazione delle postazioni di lavoro/aree di lavoro, per sé o per gruppi di lavoro in cui si è coinvolti;
- il ricorso a strumenti per la partecipazione da remoto a riunioni e incontri di lavoro (sistemi di videoconferenza e call conference);
- ove il dipendente si renda disponibile ad utilizzare propri dispositivi, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica da parte dell'Amministrazione, egli deve garantire o essere supportato a garantire adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalla Città.

La dotazione strumentale e tecnologica (connessione) necessaria per lo svolgimento della prestazione in modalità agile sarà fornita dall'Amministrazione, dando la priorità ai dipendenti che svolgono la propria attività con il maggior numero di giornate in remoto.

Per le/i restanti lavoratrici/lavoratori agili l'espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile può essere espletata avvalendosi dei supporti informatici anche di loro proprietà o nella loro disponibilità.

Per entrambi i casi le spese riguardanti i consumi elettrici, quelle di manutenzione delle apparecchiature (se non di proprietà della Città), il costo della connessione dati nonché eventuali ulteriori spese connesse allo svolgimento della prestazione in modalità agile sono a carico della/del dipendente.

Per quanto riguarda gli altri istituti contrattuali relativi al rapporto di lavoro si farà riferimento ai CCNL ed alle disposizioni vigenti, nel rispetto di quanto previsto dalla contrattazione con le OO.SS.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA (adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile; miglioramento del clima organizzativo)						
	<i>Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)</i>	% dipendenti della Città che adottano una programmazione per obiettivi e progetti (Peg obiettivi).	100%	100%	100%	100%	Cdg
		% dipendenti della Città inseriti in unità organizzate per processi	40%	60%	80%	100%	Cdg + Qualità
		% mappa dei servizi della Città aggiornata	0	100%	100%	100%	Cdg

	Applicazione del sistema di valutazione della performance in smartworking e integrazione nel Ciclo della performance	In corso di definizione	X	X	X	Cdg
<i>Analisi sul benessere organizzativo</i>		ND				Divisione Personale Serv. Formazione
<i>Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile</i>		X	X	X	X	Direzione operativa/Divisione Personale
<i>Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile</i>	<i>N. giornate lavoro agile effettive/ programmate</i>	N.D.	100%	100%	100%	Divisione Personale
	<i>N. dipendenti che hanno stipulato un accordo per fruire dello smartworking</i>	670 (al 31/12/2019)	1600	2000	2400	
SALUTE PROFESSIONALE (adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari)						

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Formazione Competenze Trasversali lavoro agile Dirigenti e Funzionari PO	<i>% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali nell'ultimo anno</i>	ND	92%	95%	95%	Div. Personale Serv. Form.
		<i>% posizione organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze trasversali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno (dato 2020 490 PO)</i>	41%	95%	95%	95%	Div. Personale Serv. Form.
	Formazione Competenze Trasversali Lavoro Agile Dipendenti Cat B,C,D	<i>% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze trasversali specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno (dato 2020, 3000 lavoratori agili- dato 2021: 1600 lavoratori agili)</i>	9%	50%	80%	95%	Div. Personale Serv. Form

Competenze Digitali (capacità di utilizzare le tecnologie)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno (dato 2020: 3000 lavoratori agili- dato 2021: 1600 lavoratori agili)	54%	70%	95%	95%	Div. Personale Serv. Form
SALUTE DIGITALE						
Fornire adeguato supporto informatico hardware software e reti informatiche adeguate ai dipendenti	N° di postazioni informatiche /N° dipendenti	82%	85%			Area S.I.
	N° di postazioni informatiche non fisse / N° totale postazioni	12,2%	19%			Area S.I.
	N° PC a disposizione per lavoro agile	6%	16%			Area S.I.
	%. lavoratori dotati di dispositivi / totale lavoratori che hanno accesso al lavoro agile	500/5981	1005/1600	In corso di valutazione	In corso di valutazione	Area S.I.

		<i>% dispositivi con traffico dati assegnati / totale dispositivi assegnati</i>	0	0			Area S.I.	
		<i>%. lavoratori dotati di traffico dati</i>	Assegnatari di telefono aziendale (20g/mese)				Area Sistemi Informativi	
	Attivazione di strumenti di gestione da remoto dei principali processi e servizi gestiti dall'Ente		<i>Presenza di un sistema di remotizzazione del lavoro N° UTENZE Rds</i>	3876	4167			Area Sistemi Informativi + CSI
			<i>Presenza di un sistema di remotizzazione del lavoro N° UTENZE VPN</i>	200	1205			Area Sistemi Informativi + CSI
			<i>Presenza di software di collaborazione</i>	SI	SI	SI	SI	Area Sistemi Informativi + CSI
			<i>N° software di collaborazione disponibili</i>	1	1	1	1	
			<i>% di lavoratori che accedono ai software di collaborazione</i>	60%	80%	85%	87%	

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<i>% Applicativi utilizzabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti) (suddivisi fra quelli utilizzabili direttamente es. Sicraweb e quelli tramite rds)</i>	ND				
	<i>% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche dati presenti)</i>	ND				
	<i>% Utilizzo firma digitale : n° lavoratori che utilizza firma digitale/n° lavoratori con responsabilità e delega di firma (firma forte)</i>	400 (100%)	450 (100%)	470 (100%)	500 (100%)	
	<i>% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)</i>	In corso di valutazione				Area S.I. + CDG

	<i>N. Sportelli virtuali/N° sportelli aperti al pubblico (e al personale interno)</i>	0	+25%	+25%	+25%	Area S.I. + CDG
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	<i>Importo annuo impegnato per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</i>	45.000	55.000	80.000	80.000	Divisione Personale
	<i>Importo annuo impegnato per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</i>	700.000				Area Sistemi Informativi
	<i>Importo annuo impegnato per investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi (ad esempio Sportelli virtuali)</i>	1.300.000				Area Sistemi Informativi

ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
		N. dipendenti agili / N. totale dipendenti della Città di Torino	5981/ 8331				<i>Divisione Personale</i>
		N. giornate lavoro agile / N. totale giornate di lavoro	464095/ 1043468				<i>Divisione Personale</i>
	QUALITA'						
	Impatto operativo, impatto generativo, potenziale del lavoro agile, articolato singole Divisioni	<i>Survey FUTURE +</i>				<i>Divisione Personale Serv. Form.</i>	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Riflesso economico: Riduzione costi	Importo impegnato annuo per acquisto di "materiali - carta cancelleria e stampati"	159.840	-1%	-1%	-1%	<i>Cdg</i>
		Importo impegnato annuo per acquisto "altri beni e materiali di consumo"	777.998				<i>Area Sistemi Informativi</i>

		Importo impegnato annuo per consumo energia elettrica	10.125.308	-1%	-1%	-1%	Cdg	
		Importo impegnato annuo per consumo acqua	3.448.673	-1%	-1%	-1%	Cdg	
		Importo impegnato annuo per consumo riscaldamento	22.387.522	-1%	-1%	-1%	Cdg	
		Importo impegnato spese ore straordinario	1.117.882				Divisione Personale	
		Importo impegnato annuo per buoni pasto dipendenti	7.400.000				Cdg	
	Riflesso patrimoniale: minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi		N. sedi chiuse o dismesse	0	0	1	1	Area Patrimonio
			Mq liberati <i>(il dato è parametrico: si considerano 10 mq ogni postazione liberata)</i>	0	4500	10000		
			nr. postazioni di lavoro ridotte	0	1200			
			nr. postazioni condivise	0	1200			

	Importo impegnato annuo per spese di pulizia	3.717.404				Area Appalti ed Economato
	Importo impegnato annuo spese di sorveglianza	99.839				Area Patrimonio
	Importo impegnato annuo per affitti passivi	2.412.779				Area Patrimonio
	EFFICIENZA					
	Produttività: Δ N. giorni assenze per singola tipologia dei lavoratori che possono fruire dello smart working	<i>Tot. giorni di malattia</i> 3.015 - <i>Tot. giorni di aspettativa</i> 271 - <i>Tot. giorni di congedo</i> 319,5				Divisione Personale
Economica: Riduzione di costi per output di servizio	Baseline da costruire nel corso del 2021.					

		Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	<i>Baseline da costruire nel corso del 2021.</i>			
	EFFICACIA					
		Quantitativa: N° procedimenti	798.861			<i>Serv. Giunta e Presidio Integrità</i>
		Qualitativa: N° indagini di customer satisfaction realizzate (su servizi digitalizzati)	ND	1	2	3
GLI IMPATTI	IMPATTO SOCIALE per gli utenti, per i lavoratori					
		<i>Incremento velocità commerciale mezzi pubblici</i>	In corso di valutazione			<i>Cdg – Area Partecipate</i>
		<i>Risparmio annuo n. ore trasferimento casa-lavoro</i>	In corso di valutazione			Ogni singola Divisione
	IMPATTO AMBIENTALE per la collettività					

	Riduzione virtuale delle emissioni climalteranti	N. ore lavoro in smart / N. ore lavoro in presenza (indicatore da calcolare per i soli lavoratori che utilizzano un mezzo privato per recarsi a lavoro)	ND	1,2	1,2	1,2	Ogni singola Divisione	
		Dato su CO2 (parametrici su km)	In corso di valutazione					
	IMPATTO ECONOMICO per i lavoratori							
	Risparmio spesa su trasferimento casa-lavoro						Ogni singola Divisione	
	Incremento spesa utenze domestiche						Ogni singola Divisione	
	IMPATTI INTERNI							
	Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	<i>Elaborare metodologia che quantifichi risultato globale dei singoli indicatori di ogni area di indagine.</i>					Cdg	
	Miglioramento/Peggioramento salute professionale						Cdg	
	Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria						Cdg	
	Miglioramento/Peggioramento salute digitale						Cdg	